

LES ÉTUDES

DE L'INSTITUT PARIS REGION



SOCIÉTÉ-HABITAT | ÉNERGIE-CLIMAT

Octobre 2024

ÊTRE SYNDIC EN ÎLE-DE-FRANCE

PRATIQUES DES CABINETS

ET IMPLICATION DANS LES POLITIQUES PUBLIQUES



www.institutparisregion.fr



Être syndic en Île-de-France

Pratiques des cabinets et implication dans les politiques publiques

Octobre / 2024

L'INSTITUT PARIS REGION

15, rue Falguière 75740 Paris cedex 15

Tél. : + 33 (1) 77 49 77 49

www.institutparisregion.fr

Directeur général : Nicolas Bauquet

Département Energie-Climat - AREC : Christelle Insergueix, directrice de département

Étude réalisée par Franziska Barnhusen, Gaëtan Brisepierre, Anne-Claire Davy, Claire Juillard, Sylvaine Le Garrec

Cartographie réalisée par Marie Pagezy-Boissier et Bonifacio Angius

N° d'ordonnement : 41.21.08

Crédit photo de couverture : François Querrec

En cas de citation du document, merci d'en mentionner la source :

Barnhusen Franziska, Brisepierre Gaëtan, Davy Anne-Claire, Juillard Claire, Le Garrec Sylvaine / *Être syndic en Île-de-France* / L'Institut Paris Region / 2024

À propos du programme (Ré)gé(né)rer les copropriétés

Cette recherche sur « les mutations contemporaines du métier de syndic » est co-financée par le Plan Urbanisme Construction Architecture (PUCA), service interministériel sous la tutelle des ministères de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, la Fédération nationale de l'immobilier (Fnaim) et l'Agence nationale de l'habitat (Anah) dans le cadre du programme de recherche « (Ré)gé(né)rer les copropriétés : connaître et comprendre les copropriétés, les mobiliser pour la ville durable ».

Lancé en juin 2021 et piloté par Eva Simon, ce programme répond au constat partagé entre acteurs et chercheurs du caractère encore très incomplet des recherches urbaines sur les copropriétés. Il vise à « connaître et comprendre les copropriétés, les mobiliser pour la ville durable ».

Un jury composé d'un conseil scientifique et d'experts de la ville et des copropriétés a sélectionné six projets qui se déroulent de début 2022 à 2025. Le conseil scientifique du programme est composé de Marie-Pierre Lefeuvre, professeure en Sociologie à l'Université de Tours, Christine Lelévrier, professeure à l'École d'Urbanisme de Paris et à l'Université Paris-Est Créteil, Anne D'Orazio, maître de conférences en Ville & Territoires à l'École Nationale Supérieure d'Architecture de Paris la Villette et Flavia Léone, docteure à l'Université Paris Marne-la-Vallée.



GOUVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*

PUCA

plan
urbanisme
construction
architecture



Remerciements

Nous tenons à remercier l'ensemble des personnes nous ayant accordé un entretien dans le cadre de notre enquête francilienne pour l'aperçu passionnant qu'ils nous ont livré de leur métier. Nous témoignons également notre reconnaissance aux personnes, nombreuses, qui nous ont ouvert leurs carnets d'adresses pour nous mettre en contact avec des syndics en Île-de-France.

Enfin, nous adressons un grand merci à Eva Simon pour son accompagnement tout au long de cette recherche et pour la grande qualité de ses relectures, à François Querrec d'avoir accepté d'illustrer la couverture du présent rapport, ainsi qu'à Anne Hostein et à Flavia Leone pour leur soutien précieux dans la réalisation des entretiens.

Sommaire

À propos du programme (Ré)généraliser les copropriétés	1
Remerciements	1
Sommaire	3
Sigles et acronymes	5
Introduction	7
Observer le métier à l'échelle des cabinets de syndic	7
Approcher la diversité d'organisation et d'implication des cabinets de syndic vis-à-vis des politiques locales	8
La région Île-de-France, un terrain d'étude propice à l'étude des enjeux de la gestion professionnelle des copropriétés	8
Une double approche quantitative et qualitative des cabinets de syndic franciliens...	11
Un échantillon sélectionné pour la diversité des profils représentés	12
Le métier de syndic en Île-de-France : géographie, fonctionnement, trajectoires et implication dans les politiques publiques	16
Chapitre I. Implantation des cabinets de syndic en Île-de- France : éléments d'analyse statistique et géographique	18
1.1 Méthodologie.....	20
1.2 Une répartition très inégale des copropriétés entre le coeur métropolitain et les territoires de grande couronne.....	24
1.3 L'implantation des syndicats professionnels sur le marché francilien de la gestion des copropriétés.....	27
1.4 Évolution de l'offre : entre dispersion dans une multitude de petits cabinets et concentration dans de grosses entreprises	30
1.5 La gestion professionnelle des copropriétés au regard de la géographie sociale de l'Île-de-France	32
Chapitre II. Les cabinets et l'activité de gestion de copropriété : l'Île-de-France, un paysage d'organisations à la fois proches et lointaines	41
2.1 Les cabinets : un positionnement pluriel au sein du groupe professionnel, des activités et un modèle de développement divers	42
2.2 L'activité de gestion de copropriété : le portefeuille au centre.....	47
2.3 Des modèles organisationnels à l'image des TPE.....	63
Chapitre III. Trajectoires et identités professionnelles des syndics franciliens.....	77
3.1 Les trajectoires qui conduisent au métier de syndic de copropriété	80
3.2 La bifurcation des reconvertis vers le métier de syndic	88
3.3 Les trajectoires au sein de la profession de syndic	97
3.4 Les motifs d'engagement au travail	104
3.5 Les difficultés du métier	109

3.6 Les relations avec le groupe professionnel.....	123
Un métier fait de joies et de peines.....	129
Chapitre IV. L'implication des syndics franciliens dans la politique de rénovation énergétique des copropriétés	132
4.1 Le rapport des syndics franciliens à la rénovation énergétique.....	133
4.2 Des pratiques de prescription de la rénovation énergétique en construction	143
4.3 Un écosystème sur la rénovation énergétique à construire par les syndics	154
4.4 Les ressorts d'une implication plus vaste des syndics dans la rénovation énergétique.....	163
L'accélération de la rénovation énergétique des copropriétés : entre syndics impliqués et goulots d'étranglement.....	175
Chapitre V. La gestion des copropriétés en difficulté	177
5.1 Trois profils types de cabinets gérant des copropriétés en difficulté	181
5.2 Les pratiques spécifiques à la gestion de copropriétés en difficulté : un métier différent ?	189
5.3 Des copropriétés qui donnent du sens au métier.....	201
5.4 Autour des copropriétés en difficulté, des interactions particulières	205
5.5 Les propositions des syndics pour l'action publique de redressement	213
Gérer des copropriétés en difficulté, une version extrême de l'exercice du métier de syndic ?	218
Conclusion.....	219
Les résultats de l'enquête nationale au regard des réalités vécues par les syndics franciliens.....	219
Comment les pouvoirs publics locaux peuvent-ils mieux travailler avec les syndics de copropriété ?	226
Un premier tour d'horizon des enjeux contemporains du métier de syndic, incitant à poursuivre les recherches sur cet acteur clé de la copropriété	230
Bibliographie	232
Littérature académique.....	232
Principales autres références.....	235
Annexes	237

Sigles et acronymes

ABF : Architectes des Bâtiments de France

ADB : Administration De Biens

Ademe : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie

Adil : Agence départementale d'information sur le logement

AFUL : Association Foncière Urbaine Libre

AG : Assemblée Générale

Alec : Agence locale de l'énergie et du climat

AMO : Assistant à Maîtrise d'Ouvrage

Anah : Agence nationale de l'habitat

ANGC : Association Nationale des Gestionnaires de Copropriété

Anil : Agence nationale pour l'information sur le logement

APC : Agence Parisienne du Climat

Arc : Association des responsables de copropriétés

ASL : Association Syndicale Libre

AURA : Auvergne-Rhône-Alpes

BTS : Brevet de Technicien Supérieur

CE : Comité d'Entreprise

CEE : Certificats d'Economies d'Energie

Cerema : Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement

Cnab : Confédération nationale des administrateurs de biens

CNAM : Conservatoire National des Arts et Métiers

Cnec : Chambre nationale des experts en copropriété

CNTGI : Conseil National de la Transaction et de la Gestion Immobilières

CrC : Commission relative à la copropriété

DEUG : Diplôme d'Etudes Universitaires Générales

DHUP : Direction de l'Habitat, de l'Urbanisme et des Paysages

DP : Déclaration Préalable (de travaux)

DPE : Diagnostic de Performance Energétique

DTG : Diagnostic Technique Global

DUT : Diplôme Universitaire de Technologie

ENPC : Ecole Nationale des Ponts et Chaussées

ESI : Ecole Supérieure de l'Immobilier

ESPI : Ecole Supérieure des Professions Immobilières

Fnaim : Fédération nationale de l'immobilier

Grecco : Groupe de RECherche en Copropriété

ICH : Institut de droit et d'économie appliqués à l'Immobilier

IMSI : Institut du Management des Services Immobiliers

Insee : Institut national de la statistique et des études économiques

IUT : Institut Universitaire de Technologie

Loi Alur : Loi Accès au logement et urbanisme rénové

Loi Elan : Loi Evolution du logement, de l'aménagement et du numérique

Loi SRU : Loi relative à la Solidarité et au Renouvellement Urbains

MJC : Maison des Jeunes et de la Culture

MOE : Maître d'Œuvre / Maîtrise d'Œuvre

MPR : MaPrimeRénov'

OADH : Opération d'Amélioration de l'Habitat Dégradé

Opah : Opération programme d'amélioration de l'habitat

Opah CD : Opération programme d'amélioration de l'habitat Copropriétés en Difficulté

Opco : Opérateur de compétences

Orcod : Opération de requalification des copropriétés dégradées

PDS : Plan De Sauvegarde

PIG : Programme d'Intérêt Général

PME : Petite ou Moyenne Entreprise

Popac : Programme opérationnel de prévention et d'accompagnement des copropriétés

PPT : Plan Pluriannuel de Travaux

PUCA : Plan Urbanisme Construction Architecture

RGE : Reconnu Garant de l'Environnement

RNC : Registre National d'immatriculation des Copropriétés

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

SCIC : Société Coopérative d'Intérêt Collectif

SCPI : Sociétés Civiles de Placement Immobilier

Sem : Société d'économie mixte

SDES : Service des Données et Etudes Statistiques

Sergic : Société d'études et de réalisation de gestion immobilière de construction

SNPI : Syndicat National des Professionnels Immobiliers

TPE : Très Petites Entreprises

Unis : Union des syndicats de l'immobilier

Voc : Veille et observation des copropriétés

Introduction

Le présent rapport restitue les résultats de la seconde phase d'une recherche sur les syndicats de copropriété. La première phase de recherche a été conduite à l'échelle nationale¹ auprès des représentants de la profession. Elle a permis d'analyser d'un point de vue sociologique les dynamiques relationnelles du groupe professionnel des syndicats, les étapes de sa constitution et de son institutionnalisation dans le temps ainsi que les mutations récentes auxquelles il est confronté. En partant du point de vue d'acteurs représentant la profession, cette première phase a proposé une vision macroscopique des syndicats en France.

Observer le métier à l'échelle des cabinets de syndicats

Cette deuxième phase de recherche porte un regard plus fin sur cette profession à l'échelle mésoscopique. Nous passons ainsi de l'étude du groupe professionnel à celle des cabinets exerçant ce métier au sein de quelques territoires franciliens. Cette enquête de terrain vise à décrire la pratique quotidienne du métier, à saisir ses conditions d'exercice, à comprendre le sens que lui donnent les syndicats et les valeurs qui sous-tendent leur manière de l'exercer.

Observer les syndicats à l'échelle des cabinets, c'est les considérer comme des « organisations » et non uniquement comme des « individus » (Crozier et Friedberg, 1977). **Le cabinet est en effet l'unité de base de la relation avec les copropriétés, de l'ancrage sur un territoire, et de l'existence au sein du groupe professionnel.** Ce choix d'analyse à l'échelle méso-sociale permet de faire le lien entre les enjeux macro qui concernent la profession, et l'exercice du métier au quotidien. Il permet ainsi de révéler, au plus près de l'expérience des syndicats, leurs contraintes et la manière dont ils appréhendent les mutations de leur métier.

L'observation des syndicats à l'échelle du cabinet permet de confronter la manière dont ils exercent ce métier, dont ils se positionnent dans leur champ professionnel et se réfèrent ou non à des catégories d'analyse communes. Elle permet également de voir s'ils se reconnaissent ou pas dans la segmentation mise à jour en première phase de notre recherche (indépendants, Groupes, nouveaux entrants) et si ces positionnements se traduisent par des pratiques différentes du métier. L'entrée par le cabinet facilite par ailleurs le croisement de données statistiques et qualitatives, dont nous disposons conjointement grâce au Registre national des copropriétés et à l'enquête de terrain. Cette échelle d'observation est la plus adaptée pour articuler analyses statistique et qualitative des logiques d'implantation et de développement de l'activité des syndicats.

La rencontre de cabinets de syndicats intervenant localement, dans des territoires spécifiques, offre un moyen d'étudier le poids des contextes territoriaux, de mieux comprendre les différentes logiques d'ancrage et stratégies de développement que peuvent mettre en œuvre les professionnels de la gestion de copropriété. **Cette échelle du cabinet permet de couvrir une grande diversité de modes d'organisation, de positionnements vis-à-vis des enjeux sociaux et d'implication dans les politiques publiques locales menées sur l'habitat.** La compréhension fine et l'approche comparative par entretiens offre une meilleure compréhension de la réalité pratique de ce métier et de ce qui peut faciliter ou au contraire freiner la mobilisation des syndicats dans la mise en œuvre d'objectifs d'intérêt public.

Le fait de positionner cette enquête à l'échelle des cabinets comporte la difficulté d'appréhender à la fois les caractéristiques du cabinet en tant que personne morale et organisation, et les caractéristiques des personnes physiques qui y exercent l'activité de gestion de copropriété. **Quand nous désignons nos interviewés, nous employons essentiellement deux termes : syndic et gestionnaire de copropriété.** Pour le premier, la difficulté réside dans le fait qu'il peut à la fois désigner une personne morale et une personne physique. Pour autant, lorsque nous utilisons le terme de syndic pour désigner nos interviewés, nous renvoyons à la personne physique. De fait, il s'agit de gérants ou, dans le cas des Groupes, de directeurs d'agence, sinon de salariés occupant une fonction d'encadrement. Une particularité révélatrice d'une spécificité de la profession tient à ce que les « syndicats », en tant que personnes physiques, occupent en général la fonction de gestionnaire de copropriété, plutôt que celle de comptable ou d'assistant. **Ce faisant, il nous arrive fréquemment d'utiliser tour à tour les termes de syndic et de gestionnaire de copropriété pour désigner les interviewés.** Même discutable, le rapprochement des deux termes nous paraît relever d'un résultat de recherche et nous apporte des solutions d'écriture.

¹ Barnhusen, Brisepierre, Davy, Juillard, Le Garrec, 2023, *Les mutations contemporaines des syndicats de copropriété : point de vue sociologique sur le groupe professionnel.*

Approcher la diversité d'organisation et d'implication des cabinets de syndics vis-à-vis des politiques locales

Ce rapport a pour finalité de comprendre comment les syndics s'impliquent dans des politiques publiques à l'échelle locale et se structure autour d'un double questionnement. Il s'agit d'une part de comprendre, compte tenu de leurs valeurs, représentations, modèle économique et organisationnel ainsi que de leurs enjeux contemporains, la place que les syndics accordent à la mise en œuvre des politiques publiques de copropriété dans leur activité. D'autre part, il s'agit d'identifier s'il existe des continuités et des caractéristiques récurrentes entre les syndics de copropriété qui se signalent par leur engagement. Y-a-t-il des profils de syndics, des parcours professionnels ou des contextes d'implantation de nature à renforcer l'implication des syndics dans le relais et la mise en œuvre de certaines injonctions publiques ou la prise en compte d'enjeux environnementaux ou sociaux ?

Ces interrogations découlent de notre constat de départ : le métier exercé au quotidien par les syndics est peu connu, notamment par les pouvoirs publics (nationaux et locaux) qui agissent sur la copropriété. Ainsi, nous cherchons à dépeindre comment les syndics décrivent eux-mêmes leur métier et leur vécu. Une meilleure connaissance de leurs pratiques, contraintes, ambitions et motivations, nous semble une clé de compréhension essentielle pour les acteurs publics souhaitant nouer des relations avec les syndics en dépassant les idées préconçues.

Pour répondre à cet enjeu, nous avons mené une enquête à la jonction de l'histoire particulière du cabinet et de son environnement (territoire, concurrence, portefeuille de copropriétés...) avec l'objectif de donner à voir un panorama suffisamment diversifié de syndics et de contextes. Nous nous sommes concentrés sur les syndics professionnels et n'avons pas pris en compte les syndics bénévoles ou sociaux dont le champ d'intervention et les modes d'organisation relèvent de logiques particulières. Ces modes spécifiques de gestion font par ailleurs l'objet d'autres recherches sociologiques en cours qui permettront d'apporter des résultats inédits et complémentaires aux conclusions de ce rapport².

Par ailleurs, nous avons cherché à rencontrer des cabinets notamment identifiés pour leur contribution à la mise en œuvre de politiques publiques locales à destination des copropriétés, en particulier celles qui mettent les syndics en position de relais de leur mise en œuvre : la rénovation énergétique du parc privé, qui concerne une grande part du parc collectif en copropriété, ainsi que le traitement et l'accompagnement du parc de copropriétés fragiles et en difficulté, qui ne concernent qu'un segment du parc. Ce sur-échantillonnage visait à documenter les profils et caractéristiques des syndics propices à un tel engagement.

La région Île-de-France, un terrain d'étude propice à l'étude des enjeux de la gestion professionnelle des copropriétés

Cette recherche sur les syndics de copropriété, portée à l'échelle nationale dans sa première phase, se décline ici à l'échelle régionale avec l'étude de la situation francilienne. Plusieurs spécificités de cette région et de son parc de logement en font un terrain propice à l'étude des enjeux de la gestion des copropriétés.

En premier lieu, le caractère massif de son parc de copropriétés. **La région représente, selon le Registre national des copropriétés près de 25 % des copropriétés françaises** et en ceci constitue le premier marché pour l'activité des syndics de copropriété.

² Le projet « SYNBIOSE : SYNDics Bénévoles : Initiative, Organisation et Sens de l'Engagement » rassemblant Camille Devaux (Université de Caen), Remi Habouzit (Université Sorbonne Paris Nord), Benjamin Leclercq (Université de Strasbourg) et Sylvaine Le Garrec (chercheuse indépendante) est également financé dans le cadre du programme PUCA « (Ré)généraliser les copropriétés » (<https://www.urbanisme-puca.gouv.fr/re-gene-rer-les-coproprietes-connaître-et-a2284.html>). La question des syndics "sociaux" est quant à elle abordée au sein du programme de recherche « Vente HLM » porté par L'Union Sociale de l'Habitat (USH), le PUCA et neuf autres financeurs. Deux projets de recherches en particulier s'intéressent à la gestion et au fonctionnement social de copropriétés issues de la vente HLM : Les projets de recherche « Vente de logements sociaux en Île-de-France : Les organismes HLM et leurs locataires face au marché immobilier francilien (VIF) » porté par le Laboratoire Géographie-Cités (Université Paris Panthéon Sorbonne, Université Paris Diderot, EHESS, CNRS) ainsi que le projet « La vente HLM dans les immeubles collectifs : monographies comparées des formes de gestion et du fonctionnement social des copropriétés » rassemblant l'Institut de Droit public, sciences politiques et sociales (IDPS) - Université Sorbonne Paris Nord, l'UMR Espaces et sociétés (ESO) - Université de Caen, la chercheuse indépendante Sylvaine Le Garrec et le bureau d'études Villes et Habitat (<https://www.union-habitat.org/centre-de-ressources/economie-financement/programme-de-recherche-vente-hlm-2020-2023>).

L'Île-de-France est aussi une région emblématique en matière de politiques publiques sur les copropriétés. D'une part, **elle est une importante terre d'expérimentation des politiques d'accompagnement et de traitement du parc de copropriétés en difficulté**³. Elle compte sur son territoire : quatre Opérations de redressement de copropriété d'intérêt national (Orcod-In), neuf sites de suivi national du Plan Initiative Copropriétés (PIC) et un grand nombre de sites du Programme national de renouvellement urbain traitant de grandes copropriétés dégradées. D'autre part, **elle accueille de nombreuses initiatives publiques en matière de soutien à la rénovation énergétique des copropriétés** : expérimentation du tiers-financement et d'offres globales pour la rénovation énergétique des copropriétés, Plateforme Coach Copro de l'Agence Parisienne du Climat (APC)...

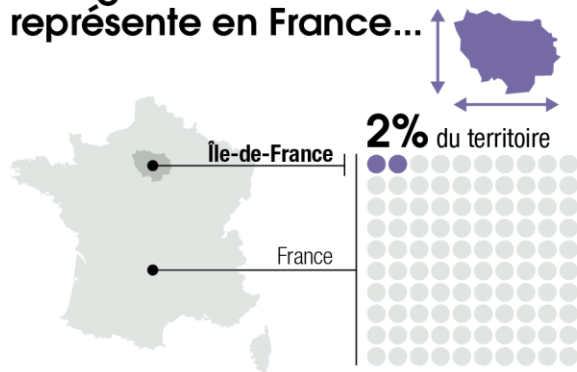
Le choix de l'Île-de-France avait, par ailleurs, l'avantage de faire bénéficier cette recherche des réseaux de partenaires de L'Institut Paris Region, ainsi que de son expertise sur les spécificités sociospatiales franciliennes. Il permettait aussi de profiter des réseaux de connaissances des chercheurs indépendants réunis dans l'équipe, tous implantés en Île-de-France. L'Institut Paris Region jouant un rôle de diffusion de connaissances auprès des différents décideurs publics en Île-de-France (Conseil régional, services décentralisés de l'État, agents des collectivités territoriales et élus locaux), nous pensons que les résultats de cette recherche auront une résonance particulière dans la région.

De plus, la taille du parc de copropriétés permet d'accéder à une grande diversité de cabinets (par leur taille, segment, contexte immobilier). Le territoire francilien propose une grande variété de formes urbaines (allant de l'hyper densité parisienne au périurbain et très rural de la grande couronne), de fortes différences en termes de caractéristiques socioéconomiques des territoires et de leurs populations, ainsi qu'en termes de comportements de ses marchés immobiliers.

Même si nous avons pu observer des situations diversifiées de cabinets de syndics, nous n'épuisons pas la pluralité d'ancrages et de pratiques de la gestion de copropriété dans la région. **Nous restons par ailleurs prudents quant à la généralisation de ces résultats en dehors de l'Île-de-France.** Les cas de figure décrits dans ce rapport restent très liés au contexte francilien. L'activité de syndic porte l'empreinte des territoires. En dehors de l'Île-de-France, la plus petite taille du parc de copropriétés et des jeux de concurrence différents en matière de gestion professionnelle pourront impacter les conditions d'exercice du métier.

³ L'Institut Paris Region, 2022, *L'Île-de-France, terre d'expérimentation dans le traitement des copropriétés dégradées*. Disponible à : <https://www.institutparisregion.fr/nos-travaux/publications/lile-de-france-terre-dexperimentation-dans-le-traitement-des-coproprietes-degradees/>

La région Île-de-France représente en France...



18% de la population



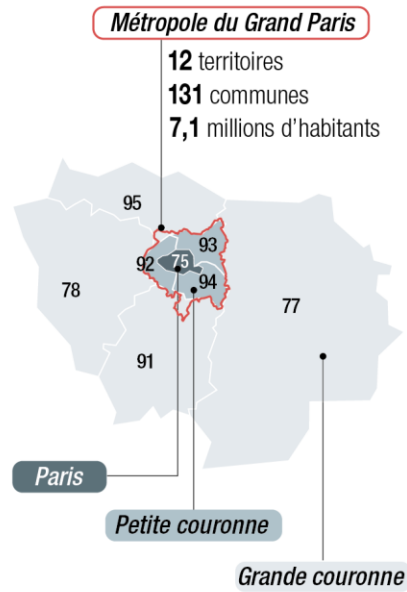
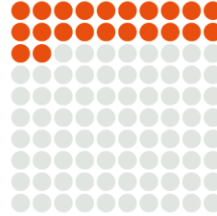
23% des emplois



16% des logements



23% des copropriétés



Départements	Nombre de communes	Surface (en km ²)
75 Paris	1 (20 arrondissements)	105
92 Hauts-de-Seine	36	176
93 Seine-Saint-Denis	40	236
94 Val-de-Mame	47	245
77 Seine-et-Marne	507	5 915
78 Yvelines	259	2 284
91 Essonne	194	1 804
95 Val-d'Oise	183	1 246
Total Île-de-France	1 267	12 012

L'INSTITUT PARIS REGION © L'INSTITUT PARIS REGION - 2023
 Sources : Insee: RP 2020; Dares ; Anah RNC septembre 2022;

Figure 1 - Chiffres-clés de l'Île-de-France⁴

⁴ Infographies issues de la publication : L'Institut Paris Region, Insee, CCI, 2023, *Chiffres-clés de la région Île-de-France 2023*.

Une double approche quantitative et qualitative des cabinets de syndic franciliens

Afin d'étudier les cabinets de syndic en Île-de-France, ce rapport s'appuie à la fois sur une analyse statistique et sur une enquête qualitative. Ces deux approches sont complémentaires quand il est question de comprendre le syndic comme un acteur du territoire, c'est-à-dire de le positionner dans le contexte local spécifique dans lequel il exerce son métier et de saisir dans quelle mesure l'ancrage territorial joue un rôle dans la pratique du métier. L'analyse faite de l'enquête qualitative est cependant plus conséquente dans ce rapport que l'analyse statistique.

L'analyse statistique et l'analyse qualitative reprennent toutes les deux la segmentation du groupe professionnel de la gestion des copropriétés établie dans le cadre de notre recherche nationale menée en 2022⁵. **Nous différencions ainsi trois catégories d'entreprises de syndics qui se distinguent selon l'ancienneté de leur modèle et leurs fonctionnements : indépendants, Groupes⁶ et nouveaux entrants⁷.** Au sein des Groupes, une sous-catégorie est également ressortie de notre enquête nationale, celle des trois Groupes leaders : Foncia, Nexity et Citya.

Tandis que l'analyse statistique reprend cette segmentation, l'enquête de terrain permet d'interroger ces catégories et de les faire évoluer sur la base des pratiques locales des cabinets rencontrés. La question des différences et des points de recoupement entre ces différentes catégories d'entreprises, toujours au prisme de leur capacité à s'investir dans des enjeux de politique publique, occupe ainsi une place centrale dans l'analyse qualitative des cabinets franciliens.

Une analyse statistique des portefeuilles des syndics à travers les données franciliennes du Registre des copropriétés

Nous avons pu caractériser les syndics présents en Île-de-France à travers leurs portefeuilles en exploitant les données du Registre National d'immatriculation des Copropriétés (RNC). Cette base de données gérée par l'Agence nationale de l'habitat (Anah) permet de connaître les caractéristiques techniques, organisationnelles et financières des copropriétés immatriculées par leur gestionnaire. L'immatriculation est une obligation légale qui concerne toutes les copropriétés avec au moins un lot d'habitation depuis 2018. Pour autant, elle n'est pas encore systématique pour toutes les copropriétés. **En Île-de-France, on compte plus de 122 000 copropriétés immatriculées, soit environ 73 % des copropriétés franciliennes.** Le nom du gestionnaire d'une copropriété est renseigné dans le RNC, ce qui permet de connaître les syndics présents dans les copropriétés franciliennes ainsi que pour chaque syndic, le parc (immatriculé) qu'il a en gestion.

Cette approche statistique vise à explorer en Île-de-France la notion de « **gestion de proximité** » mise en avant par nombre de syndics interrogés. Pour cela, nous nous intéressons à la manière dont les portefeuilles des syndics sont repartis sur le territoire francilien. Il s'agit de distinguer les implantations des trois segments sous un angle sociospatial, c'est-à-dire en fonction des caractéristiques socioéconomiques des territoires. Pour développer cette vision territoriale de la gestion des copropriétés, nous avons enrichi notre exploitation des données franciliennes du RNC avec des études réalisées par L'Institut Paris Region, portant notamment sur la géographie sociale de l'Île-de-France.

Ce travail d'analyse propose une vue d'ensemble inédite à l'échelle régionale des syndics professionnels. En s'appuyant sur des données publiques, disponibles à l'échelle des collectivités territoriales, il dessine une piste de ce qui pourrait être un observatoire des syndics. Dans le prolongement des observatoires des copropriétés ayant émergé au sein de nombreuses collectivités, renforcer la connaissance des syndics sur un territoire donné peut constituer un outil utile pour des décideurs locaux souhaitant mieux travailler en partenariat avec ces acteurs.

⁵ Barnhusen, Brisepierre, Davy, Juillard, Le Garrec, 2023, *Les mutations contemporaines des syndics de copropriété : point de vue sociologique sur le groupe professionnel*.

⁶ Dans le corps de texte, le terme de groupe comporte une majuscule lorsqu'il se rapporte au segment formé par les grands groupes immobiliers composés de plusieurs sociétés, dont une contrôlante. L'usage de la majuscule pour désigner le segment des Groupes (immobiliers) permet d'une part de matérialiser la distinction avec la notion de groupe professionnel, d'autre part de signifier la valeur de segment (catégorie) des Groupes.

⁷ La segmentation du groupe professionnel sera explicitée dans la partie méthodologique du Chapitre I.

Une enquête par entretiens auprès d'une vingtaine de cabinets en Île-de-France

L'enquête sociologique par entretiens a été menée de juin à août 2023 et a permis d'interroger 24 personnes issues de 21 cabinets de syndic distincts.

Le recrutement des enquêtés visait explicitement des personnes occupant au sein du cabinet une fonction d'encadrement et de stratégie. Nous avons fait le choix de rencontrer des personnes pouvant porter une vision sur le travail quotidien d'un gestionnaire, comme sur le cabinet lui-même, son histoire, son modèle de fonctionnement et son positionnement vis-à-vis de l'accompagnement des politiques publiques dans les copropriétés. Par conséquent, les syndics interrogés occupent des postes de gérant de cabinet ou de directeur copropriété en fonction de l'organisation des entreprises.

En général, les entretiens ont été réalisés avec une seule personne du cabinet. Toutefois, trois entretiens ont été réalisés avec deux personnes en même temps. La grande majorité des interviews se sont déroulées en face à face dans les bureaux des syndics, avec quelques exceptions en visio-conférence, quand les agendas contraints de nos interlocuteurs ne nous laissaient pas d'autre choix. Les entretiens ont duré en moyenne une heure et demie et toutes les personnes rencontrées se sont exprimées sous la garantie de l'anonymat.

Le recrutement s'est effectué grâce au réseau de l'équipe de recherche et en lien avec les professionnels de l'immobilier rencontrés lors de l'enquête nationale de 2022. **Le recrutement visait dès le départ à appréhender différents rapports aux politiques publiques relatives aux copropriétés.**

Un échantillon sélectionné pour la diversité des profils représentés

Trois principaux critères ont été appliqués pour composer l'échantillon de syndics franciliens à interroger. Ils visaient à assurer que les trois segments du groupe professionnel étaient bien représentés, que la localisation des cabinets correspondait à la diversité géographique de l'Île-de-France et à interroger à la fois des syndics avec une implication reconnue *a priori* dans une politique publique, et des syndics sans engagement reconnu.

Le critère de l'implication dans la mise en œuvre de politiques publiques relatives à la copropriété

Le choix de présélectionner des cabinets reconnus au sein de la profession pour leur implication en faveur de la rénovation énergétique ou du redressement des copropriétés en difficulté était un moyen d'obtenir des informations pertinentes relatives à notre problématique. Ce choix de recrutement, implique néanmoins un biais dans la représentativité des syndics interrogés qu'il est important de signaler. **Compte tenu de leur appétence pour la rénovation ou les copropriétés en difficulté, ces syndics sont par hypothèse plus engagés dans leurs relations avec les acteurs publics et plus réflexifs sur leur manière d'exercer ce métier que ne peut l'être en général la profession.** Nous avons cherché à nuancer cet effet en recrutant également un échantillon de syndics sans implication particulière dans des enjeux de politiques publiques. Cet échantillon de syndics dits « ordinaires » avait vocation à apprécier les différences entre les syndics impliqués et non impliqués dans une politique publique.

Cependant, l'étude des propos rapportés par l'ensemble des cabinets interrogés nous a orientés vers le choix de ne pas figer les enquêtés dans ces deux catégories « syndics impliqués » et « syndics non-impliqués ». En effet, cette catégorisation appliquée lors de la phase du recrutement ne nous apparaît finalement pas suffisamment opérante. La distribution des cabinets entre ces deux catégories définies par hypothèse reposait sur la réputation des cabinets et des indices apportés par nos contacts intermédiaires ou par des recherches préalables. **Or, la réalité observée sur le terrain ne recouvre pas la ligne de partage opérée mais renvoie davantage à un continuum d'implication.** Parmi les syndics interrogés en effet, les différences apparaissent, dans la plupart des cas, moins nettes que ce que nous présumions. Le constat constitue un résultat en soi. Il est particulièrement marqué concernant la rénovation énergétique face à laquelle la plupart témoignent d'une expérience encore limitée et de difficultés communes.

Le critère du segment d'appartenance

Comme mentionné plus haut, l'analyse des entretiens s'est appuyée sur la segmentation du groupe professionnel en trois catégories. De ce fait, tous les propos rapportés dans le rapport sont anonymisés mais situés en référence à la position de chacun respectivement au groupe professionnel. Ils se distribuent selon la nomenclature suivante : Indépendant ; Groupe ; Nouvel entrant. **Ce marquage renvoie au positionnement des syndics qui, tous, se reconnaissent dans cette segmentation.**

Cependant, l'analyse de terrain permet de saisir la complexité du lien d'appartenance au groupe professionnel. D'un côté, elle révèle la segmentation plus fine qu'opèrent les syndics. D'un autre côté, elle aboutit au constat d'une relative communauté de sort. En particulier, les agences des Groupes, tout comme les cabinets indépendants, constituent des structures de taille relativement modeste et à l'équilibre fragile. De plus, leur identité emprunte à la fois à la marque du Groupe et à la logique du cabinet de proximité. Nous avons par ailleurs identifié et ajouté **deux nouvelles catégories d'entreprises** en référence à leur mode de fonctionnement spécifique :

- Les entreprises inscrites dans des réseaux (coopérative, franchise, etc.), une particularité étant qu'elles peuvent appartenir à la catégorie des Groupes comme à la catégorie des indépendants ;
- Les micro-syndics, parfois eux-mêmes inscrits dans des réseaux spécifiques.

Les entreprises entrant dans ces catégories sont codées comme suit avec une précision ajoutée à leur principal segment d'appartenance : Indépendant, micro-syndic ; Indépendant, réseau ; Groupe, réseau.

Nous avons essayé dans le cadre de cette enquête francilienne de rencontrer des agences appartenant aux trois Groupes leaders ou « grands Groupes » dans la terminologie commune aux enquêtés (Foncia, Nexity et Citya). Cependant, malgré un effort fourni lors de la phase de recrutement, nous n'avons pas pu rencontrer de syndic employé par Citya au moment des entretiens, mais uniquement des personnes ayant eu par le passé des expériences professionnelles au sein de ce Groupe. Cela nous semble cohérent avec la stratégie d'implantation de Citya qui se caractérise par une présence plus faible en Île-de-France comparée à d'autres régions (par exemple la Métropole de Tours) où ce Groupe occupe une position majeure sur le marché de la gestion professionnelle.

Signalés en italique et entre parenthèses, les propos cités n'engagent que les personnes qui les ont tenus. Dans le cas des Groupes, étant donné que nous n'avons en général interrogé qu'un seul représentant par agence, les paroles des interviewés ne sont pas forcément représentatives de la diversité des points de vue qui peuvent co-exister au sein d'une même entreprise, ni de la position officielle du Groupe auquel les cabinets sont affiliés. L'analyse qui est faite de ces propos n'engage que les auteurs de ce rapport.

Pour enrichir les témoignages issus de l'enquête de terrain, nous citons également certains verbatims issus de notre enquête nationale. Il s'agit des propos tenus par des gérants de cabinets interrogés au titre de leurs multiples casquettes (par exemple, gérant d'un cabinet indépendant et président de la commission copropriété d'un syndicat professionnel) et uniquement quand ces personnes s'exprimaient à l'échelle de leur cabinet et non au titre de leurs autres fonctions. Ces verbatims sont identifiés dans le corps du texte afin de pouvoir les différencier des paroles recueillis lors de l'enquête francilienne. Ils restent relativement peu nombreux.

Description de l'échantillon de syndics franciliens interrogés

Les trois segments du groupe professionnel sont tous présents dans l'enquête de terrain. Ainsi, nous avons interrogé :

- Treize cabinets indépendants ;
- Sept agences appartenant à des Groupes ;
- Un nouvel entrant.

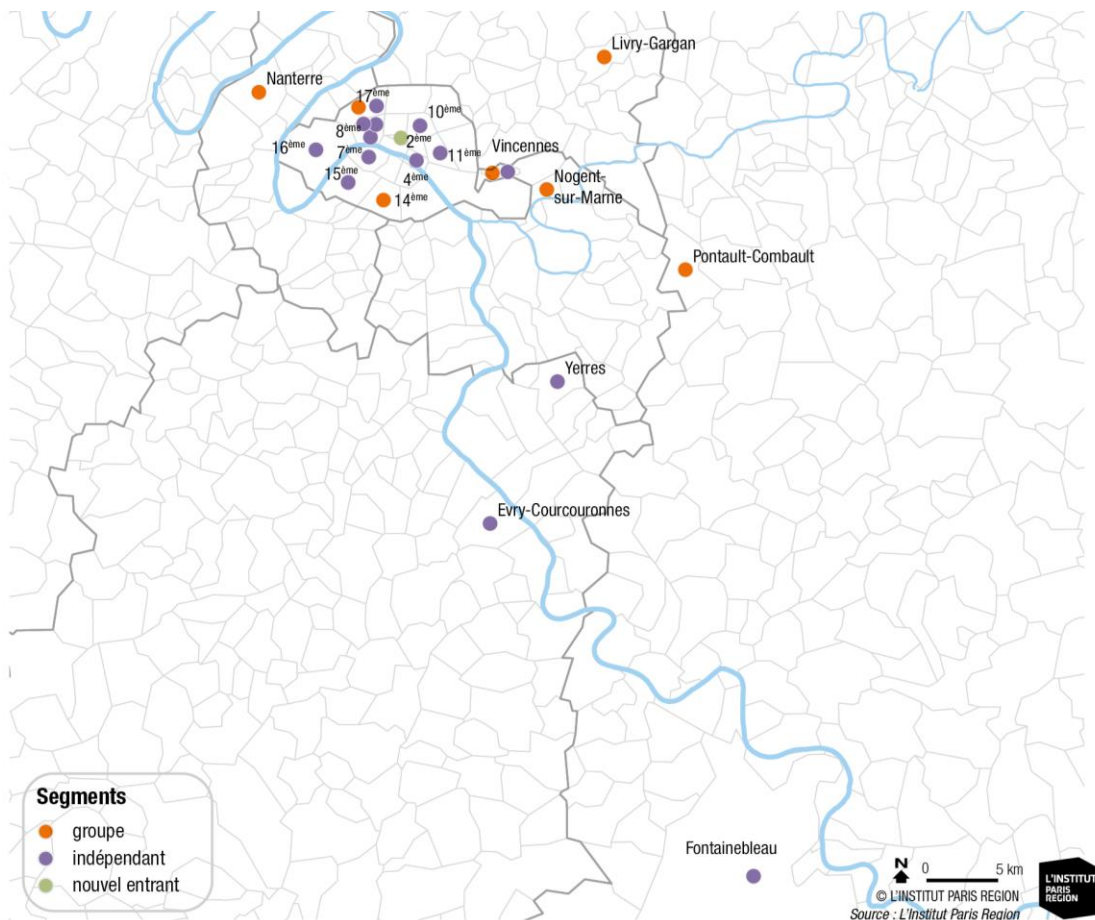
Cette répartition se justifie au regard de la répartition des segments dans le parc de copropriétés de la région où les indépendants représentent le segment gérant de loin le plus de copropriétés, suivi par les Groupes tandis que les nouveaux entrants occupent une place sensiblement moindre.

L'implantation géographique des cabinets étudiés lors de l'enquête permet de rendre compte de la diversité des territoires franciliens, tout en restant en cohérence avec la logique du parc de copropriétés à l'échelle de la région :

- Douze cabinets se situent à Paris, sachant que la capitale représente 36 % des copropriétés franciliennes ;
- Cinq cabinets localisés dans les communes de la petite couronne, avec au moins un cabinet rencontré dans chacun des trois départements entourant Paris ;
- Quatre cabinets situés en grande couronne.

Notons que les syndicats implantés à Paris ne gèrent pas uniquement des copropriétés parisiennes. Leurs portefeuilles débordent fréquemment sur des communes de proche banlieue.

La carte ci-après présente plus en détail la localisation des syndicats franciliens rencontrés dans le cadre de l'enquête de terrain.



Carte I - Localisation des syndicats franciliens interrogés

Au sein de ces 21 cabinets, 24 personnes ont pu être interrogées. Toutes les personnes rencontrées occupent un poste à responsabilité, mais elles se différencient par leur statut d'emploi :

- Treize sont des entrepreneurs (généralement propriétaires d'un cabinet indépendant) ;
- Onze sont des salariés.

La grande majorité des enquêtés exerce la fonction de directeur d'agence, mais nous avons également rencontré :

- Un directeur technique ;
- Deux directeurs copropriété ;
- Deux micro-syndics ;
- Un co-fondateur d'un nouvel entrant.

Les deux micro-syndics, des femmes, ne nous semblent pas assimilables à des directrices d'agence au sens où elles n'ont pas – ou presque pas – de personnel à gérer : elles assurent elles-mêmes toutes les dimensions de la gestion des copropriétés et de leur micro-entreprise.

Parmi les 24 personnes interrogées, sept sont des femmes. Cette proportion se situe en deçà de celle observée par le baromètre réalisé par l'Association Nationale des Gestionnaires de Copropriété (ANGC)⁸. L'enquête réalisée par l'ANGC (cf. Encadré 1) établi en effet à 51 % la part des femmes occupant des postes de cadre dirigeant ou de chef d'entreprise.

Les différentes tranches d'âge sont représentées de manière équilibrée parmi les personnes interrogées. On compte en effet :

- Cinq interviewés de moins de 40 ans ;
- Sept interviewés qui ont entre 40 et 49 ans ;
- Sept interviewés qui ont entre 50 et 59 ans ;
- Cinq interviewés qui ont 60 ans et plus.

Globalement, les professionnels rencontrés se caractérisent par un niveau d'expérience de leur métier plutôt élevé. En effet, douze des syndics interrogés ont plus de 20 ans d'expérience et seulement quatre syndics de notre échantillon ont moins de cinq ans d'expérience dans l'exercice du métier. Ce qui nous a semblé particulièrement pertinent pour notre analyse était de constater que quinze des 24 personnes interrogées étaient issues d'une reconversion.

Le chapitre III brossera un portrait plus détaillé des profils des enquêtés en analysant notamment leurs trajectoires professionnelles.

Encadré 1 - Le baromètre de l'ANGC sur les métiers de la copropriété, une rare source de données sur les syndics

Créée en 2017, L'Association Nationale des Gestionnaires de Copropriété (ANGC) est une association professionnelle visant à promouvoir le métier de gestionnaire de copropriété. Afin de mieux connaître les profils et les aspirations des professionnels de la gestion de copropriété, l'ANGC a réalisé en 2020 une enquête métier ayant permis de toucher plus de 1 000 répondants. L'exercice a été renouvelé en 2022, avec 1 077 répondants.

Il s'agit d'une enquête en ligne composée d'une trentaine de questions et diffusée notamment auprès des adhérents de l'association et via les réseaux sociaux (LinkedIn, Facebook). Elle vise à combler l'absence de données sur les métiers de la copropriété et les personnes qui les exercent. L'enquête sert également à alimenter le plaidoyer porté par l'ANGC en identifiant les problématiques rencontrées par les gestionnaires dans l'exercice de leur métier.

Les questions de l'enquête portent sur le niveau de formation des professionnels, leurs temps et charge de travail, la taille des portefeuilles gérés, les niveaux de rémunération en fonction des métiers représentés ou encore la qualité de vie au travail.

Diffusée principalement auprès des adhérents de l'association, cette enquête comporte forcément des biais de sélection et ne peut être considérée comme répondant aux normes de la statistique en termes de représentativité. Cependant, il s'agit d'une source unique et donc précieuse de données pour notre recherche en l'absence de travaux réalisés par des instituts de sondage ou des structures publiques.

⁸ ANGC, 2023, *Baromètre ANGC 2022 sur les métiers de la copropriété*. Disponible à : <https://angc-association.fr/wp-content/uploads/2023/01/ENQUETE-ANGC-2022.pdf>

Le métier de syndic en Île-de-France : géographie, fonctionnement, trajectoires et implication dans les politiques publiques

Le présent rapport se structure en cinq axes d'analyse cherchant à aborder le métier des syndics franciliens d'un point de vue mésoscopique. Il démarre par l'analyse statistique et géographique de la gestion professionnelle des copropriétés en Île-de-France (Chapitre I), puis interroge les modèles économiques et organisationnels des cabinets rencontrés (Chapitre II), se situe ensuite à l'échelle de l'individu pour comprendre les trajectoires et identités professionnelles des syndics (Chapitre III) et enfin se termine avec deux focus thématiques sur la manière dont les syndics franciliens s'impliquent dans des politiques publiques, d'abord pour accompagner la rénovation énergétique des copropriétés (Chapitre IV), ensuite pour redresser les copropriétés en difficulté (Chapitre V).

Chapitre I. Implantation des cabinets de syndic en Île-de-France : éléments d'analyse statistique et géographique

Nous avons tout d'abord souhaité, dans le premier chapitre, comprendre comment les syndics sont implantés sur le territoire francilien à travers une analyse des portefeuilles gérés par des syndics professionnels. En mobilisant les données du RNC, nous avons exploré comment se traduisent dans le contexte régional de l'Île-de-France les notions du syndic comme « acteur du territoire » et de la « gestion de proximité » revendiquée par de nombreux syndics. Nous nous intéressons également à l'effet des inégalités sociospatiales sur l'offre en gestion professionnelle sur les territoires. Notre premier chapitre restitue cette analyse statistique en exposant comment les logiques d'implantation territoriale ou de « maillage » se différencient entre les trois segments de syndics. En comparant l'offre de gestion professionnelle en Île-de-France, nous interrogeons par ailleurs le niveau d'accompagnement dont bénéficient les copropriétés en fonction de la position sociale des territoires sur lesquels ils se situent.

Chapitre II. Les cabinets et l'activité de gestion de copropriété : l'Île-de-France, un paysage d'organisations à la fois proches et lointaines

Le chapitre II marque la première immersion dans le métier à la hauteur des cabinets. Il restitue deux points de vue sur la gestion de copropriété. D'abord, il porte sur les cabinets de gestion de copropriété, leur identité, leur trajectoire et leurs activités. À partir de l'exploration des figures archétypales de l'indépendant, du Groupe et du nouvel entrant, il renvoie à la fois à la segmentation plus fine que les syndics opèrent dans leur positionnement au sein du groupe professionnel et au socle commun sur lequel ils bâtissent leur activité, entre histoire longue, proximité au territoire et équilibre instable. De ce point de vue en particulier, les cabinets de gestion de copropriété s'apparentent typiquement à de Très Petites Entreprises (TPE) tel que la littérature les documente. Ce chapitre se penche ensuite sur l'activité de gestion à proprement parler et en explore plusieurs facettes : la logique de développement, autour du portefeuille d'immeubles ; le modèle économique et organisationnel, autour du trinôme de gestion et ses nombreuses variantes ; les ressources humaines, autour de l'enjeu du recrutement, de la fidélisation et de la gestion des équipes, dans un contexte marqué par un turn-over important et une pénurie de compétences.

Chapitre III. Trajectoires et identités professionnelles des syndics franciliens

Après avoir exploré les cabinets franciliens et leur organisation, le chapitre III resserre la focale sur les individus interrogés et ce qu'ils disent de leur métier. La première moitié du chapitre est d'abord consacrée aux trajectoires professionnelles de nos interviewés. Elle retrace les parcours et les motifs les ayant conduits à exercer le métier ainsi que les carrières qu'ils ont menées au sein de la profession. Étudier les moteurs de ces trajectoires et les univers de socialisation traversés – au cours de formations initiales et d'expériences professionnelles internes et externes à la profession – est ainsi une première façon d'appréhender le sens que les individus syndics donnent à leur fonction et la vision qu'ils ont de leur mission. Le chapitre continue ensuite l'exploration des éléments constitutifs de l'identité professionnelle des syndics interrogés à travers ce qu'ils racontent de la pratique concrète de leur métier, de ses joies et de ses peines. Cette analyse vise à donner des clés de lecture sur les motivations au travail et les difficultés spécifiques du métier qui peuvent servir de point d'appui pour la construction de relations de coopération avec l'action publique.

Chapitre IV. L'implication des syndics franciliens dans la politique de rénovation énergétique des copropriétés

Le chapitre IV s'intéresse à la rénovation énergétique comme illustration des conditions d'implication des syndics vis-à-vis d'un enjeu de politique publique qui concerne le parc des copropriétés dans sa globalité. Il contribue à élucider l'écart entre l'activisme des acteurs nationaux et l'atonie des cabinets, identifié dans la première phase de la recherche. Il s'intéresse tout d'abord à la construction du rapport des cabinets à la rénovation énergétique en montrant la diversité des positionnements actuels, en décrivant les trajectoires d'implication, la multiplicité des logiques d'action à l'œuvre, et la perception de la demande des copropriétaires. Il analyse ensuite l'influence que les syndics exercent sur les décisions des copropriétés à travers leurs postures et leurs pratiques de prescription de travaux en général et de rénovation énergétique en particulier, mais aussi le filtre qu'ils appliquent sur le potentiel de rénovation du parc. Puis, il réintroduit le syndic au sein du système des acteurs intervenant dans les projets de rénovation énergétique pour en analyser les interactions et rétroactions sur les décisions des copropriétés et l'implication des syndics. Enfin, ce chapitre se conclut en mettant en évidence les principaux ressorts d'une plus vaste implication des syndics sur la rénovation énergétique : formation, organisation du travail, modèle économique et politiques publiques.

Chapitre V. La gestion des copropriétés en difficulté

Enfin, le chapitre V analyse les spécificités de la pratique du métier et des modes d'implication des syndics franciliens dans la gestion des copropriétés en difficulté. Il décrit, sous l'angle de l'expérience vécue des cabinets et des gestionnaires, pourquoi les acteurs parlent parfois d'un « métier différent » pour évoquer la gestion des copropriétés fragiles. Suivi particulièrement chronophage, mobilisation d'une technicité juridique et comptable pointue, rôle d'accompagnement humain et de pédagogie renforcé, etc., les syndics interrogés s'accordent à dire qu'il y a de réelles spécificités importantes dans la gestion des copropriétés en difficulté relevant de dispositifs publics. Leurs situations mettraient ainsi particulièrement en tension le modèle économique du syndic (hors aides publiques). Pour autant, ce chapitre montre, à travers la voix des interviewés, que ce sont ces spécificités qui, en intensifiant la relation avec les copropriétaires et en confirmant l'importance du savoir-faire des syndics pour sortir des difficultés, donneraient plus de sens et de valeur à leur métier et justifieraient l'engagement de ces professionnels. Enfin le chapitre se termine par une analyse des interactions particulières qui se nouent entre les syndics et certains acteurs publics dans la gestion de redressement et identifie des pistes en faveur d'une meilleure association des syndics à ces politiques publiques.

Chapitre I. Implantation des cabinets de syndic en Île-de-France : éléments d'analyse statistique et géographique

1.1 MÉTHODOLOGIE.....	20
1.1.1 Mobiliser les données du Registre national des copropriétés	20
1.1.2 Repérer les différents segments d'acteurs de la gestion professionnelle des copropriétés	22
1.2 UNE RÉPARTITION TRÈS INÉGALE DES COPROPRIÉTÉS ENTRE LE COEUR MÉTROPOLITAIN ET LES TERRITOIRES DE GRANDE COURONNE.....	24
1.2.1 Une offre de gestion conditionnée par la répartition du parc de copropriétés dans les territoires franciliens	26
1.3 L'IMPLANTATION DES SYNDICS PROFESSIONNELS SUR LE MARCHÉ FRANCIEN DE LA GESTION DES COPROPRIÉTÉS	27
1.3.1 Caractériser les portefeuilles des segments du groupe professionnel : l'Île-de-France, une région où fleurissent les cabinets indépendants.....	27
1.3.2 Les syndicats indépendants dominent dans la plupart des territoires, mais les Groupes s'implantent dans l'Ouest francilien	28
1.4 ÉVOLUTION DE L'OFFRE : ENTRE DISPERSION DANS UNE MULTITUDE DE PETITS CABINETS ET CONCENTRATION DANS DE GROSSES ENTREPRISES	30
1.4.1 Des syndicats gérant un petit nombre de copropriétés en Île-de-France : des cas-de-figures contrastés	31
1.5 LA GESTION PROFESSIONNELLE DES COPROPRIÉTÉS AU REGARD DE LA GÉOGRAPHIE SOCIALE DE L'ÎLE-DE-FRANCE	32
1.5.1 Des logiques d'implantation différenciées de la part des segments de la gestion professionnelle selon le profil social des territoires	36
1.5.2 Des niveaux très inégaux d'offre locale en matière de gestion professionnelle des copropriétés	39

En qualité de région capitale, l'Île-de-France se caractérise par une densité de population et une concentration des activités uniques en France et même en Europe. **La région compte près d'un quart (23%) des copropriétés françaises, selon les chiffres du Registre National des Copropriétés (RNC).** Plus de 122 000 copropriétés immatriculées au 1^{er} septembre 2022, y représentent près de 3,4 millions de lots à usage d'habitation⁹. Les immeubles en copropriété ne sont cependant pas distribués de manière homogène sur le territoire francilien. En effet, le parc est fortement centralisé dans la ville de Paris et les territoires urbains qui entourent la capitale. Ainsi, 36 % des copropriétés franciliennes se situent à Paris quand la capitale ne représente que 22 % des résidences principales de l'Île-de-France. Les départements de petite couronne (Hauts-de-Seine, Seine-Saint-Denis et Val-de-Marne) concentrent 37 % du parc de copropriétés pour 37 % du parc de résidences principales tandis que les communes de la grande couronne francilienne (Seine-et-Marne, Yvelines, Essonne et Val-d'Oise) ne réunissent, qu'un peu plus d'un quart (27 %) des copropriétés pour 41 % des résidences principales de la région.

⁹ Cette valeur du nombre de lots d'habitation recensée dans le RNC s'écarte du nombre de logements identifié par l'Insee dans le cadre de leur recensement général de la population. Cet écart s'explique par plusieurs raisons par exemple des fusions ou divisions de lots non déclarées qui figurent uniquement dans le RNC, mais surtout par l'absence de prise en compte des logements vacants ou secondaires dans le recensement réalisé par l'Insee, mais qui figurent dans le RNC. Le dernier recensement général de la population de 2020 permet ainsi d'identifier 2,7 millions de logements collectifs privés en Île-de-France (uniquement des résidences principales). L'Insee estimait en 2018 le nombre de logements vacants ou avec un statut de résidence secondaire en Île-de-France à environ 580 000. Les logements en copropriété semblent figurer fortement parmi les logements secondaires et vacants, étant donné que parmi ces logements non occupés en résidence principale, 45 % se situent à Paris où l'habitat est quasi-exclusivement collectif.

L'Île-de-France représente le marché le plus important de la gestion professionnelle des copropriétés à l'échelle nationale. A l'instar de la répartition du parc de copropriétés dans la région, la densité des syndicats implantés sur les territoires franciliens relève d'une grande disparité. Il semble alors plus approprié de parler de marchés au pluriel car les portefeuilles des syndicats s'étendent rarement à l'échelle de toute la région et couvrent majoritairement des périmètres plus restreints. **Une première analyse des données du RNC à l'échelle des départements franciliens montre qu'ils se caractérisent chacun par des écosystèmes d'entreprises qui leur sont propres et par une diversité inégale de syndicats implantés.**

Les syndicats franciliens interrogés lors de l'enquête qualitative confirment la prégnance d'une logique de gestion de proximité et montrent que la plupart des cabinets organisent leur portefeuille dans un périmètre géographique leur permettant de se rendre régulièrement sur place. Cette notion de proximité territoriale s'applique également au sein des grands groupes immobiliers d'envergure régionale ou nationale, à l'échelle des agences qui les composent. « *On a des zones sectorisées pour éviter que les gestionnaires gèrent des immeubles qui sont loin. La proximité est pour nous vraiment très très importante (à 10-15 km autour de nous). On a des agences un peu partout, ça nous évite de gérer des immeubles loin.* » (Groupe).

Il nous a donc semblé important de mettre en lumière la diversité du paysage local de la gestion professionnelle des copropriétés, à travers une analyse statistique des portefeuilles des syndicats implantés en Île-de-France mobilisant les données franciliennes du RNC. Nous nous sommes appliqués à décrire l'implantation territoriale des syndicats présents dans la région afin de comprendre comment varie l'offre locale en gestion professionnelle, et d'évaluer son degré de concentration ou de dispersion à l'échelle des territoires franciliens. **Nous abordons cet enjeu d'implantation territoriale dans le cadre problématique plus large de ce rapport portant sur les capacités des syndicats à être des partenaires des pouvoirs publics à l'échelle locale et par conséquent des acteurs de « leur » territoire.** C'est la notion des syndicats comme « acteurs du territoire » qui motive cette approche géographique de manière à mieux comprendre leurs éventuels ancrages locaux.

Cette analyse du RNC a été enrichie par une analyse de l'implantation des portefeuilles au regard de la géographie sociale des territoires franciliens. L'enquête de terrain nous montre en effet que les aspects socioéconomiques des copropriétés et des copropriétaires sont des critères importants pour les syndicats. En exerçant leur activité sur un territoire donné, ils sont conscients que leurs clients seront plus ou moins aisés, ce qui impactera leur manière de travailler avec eux. « *Le critère est le critère socioéconomique des immeubles gérés. Cela a un impact sur la manière de gérer. L'approche vis-à-vis du syndic change avec le niveau socioéconomique. [...] Ce n'est pas le même travail.* » (Groupe).

« *Les gens sont plus abordables, plus humains sur des immeubles plus populaires, que sur des immeubles où les gens sont plus froids, plus distants* » (Groupe).

Dans le contexte francilien, la spécificité du parc parisien est aussi très souvent mise en avant par les syndicats. « *Paris n'est pas du tout comparable au reste de la France. À Paris, les propriétaires, sont sachants ou ils ont les moyens de l'être (engager des avocats...). [...] En banlieue parisienne, c'est un entre-deux. C'est une clientèle beaucoup plus jeune, donc une population plus contrainte financièrement. Il existe une distorsion entre leurs envies et leurs capacités [financières], ce qui crée de la frustration et ce qui est difficile dans les relations [entre syndic et copropriétaires].* » (Indépendant).

Le portefeuille des syndicats se construit donc à la fois selon une logique d'implantation territoriale et de sélection des copropriétés gérées selon leurs caractéristiques socioéconomiques (cf. Chapitre II). **Certains des syndicats interrogés expriment ainsi des préférences, voire un engagement personnel à travailler auprès de certaines typologies de copropriétaires** (par exemple les syndicats impliqués dans le redressement des copropriétés en difficulté (cf. Chapitre V)).

Nous nous sommes appuyés dans nos analyses sur la segmentation du groupe professionnel issue de notre première phase de recherche à l'échelle nationale et dont les principales caractéristiques seront rappelées dans la rubrique méthodologique ci-dessous. L'analyse statistique permet ainsi de venir étoffer l'étude des différents segments de syndicats dans le contexte francilien afin de comprendre quelle part de marché chaque segment occupe et sur quels types de territoires se situent leurs portefeuilles.

Les données du RNC nous ont par ailleurs permis de comparer les tailles de portefeuille des différents acteurs et d'identifier des situations de gestion spécifiques, comme des copropriétés gérées par des syndicats situés en dehors de l'Île-de-France ou bien l'implantation des « micro-syndicats », ces très petites entreprises ne gérant qu'un nombre très restreint de copropriétés.

Enfin, croiser des données sur les portefeuilles des différents types de syndicats franciliens avec la géographie sociale de l'Île-de-France nous a permis d'explorer les caractéristiques d'implantation des trois principaux segments d'acteurs identifiés de la gestion professionnelle en fonction des profils sociaux des copropriétaires

d'un territoire. Le prisme de la géographie sociale interroge quant au niveau d'accompagnement dont bénéficient des copropriétés plus modestes par rapport aux copropriétés situées dans les territoires les plus aisés.

1.1 MÉTHODOLOGIE

1.1.1 Mobiliser les données du Registre national des copropriétés

Afin d'objectiver les parts de marché¹⁰ et les stratégies d'implantation territoriale des syndic franciliens, nous avons mobilisé les données du Registre national d'immatriculation des copropriétés. Instaurée par la loi pour l'Accès au Logement et un Urbanisme rénové (Alur), l'immatriculation est obligatoire pour toutes les copropriétés depuis 2018 et la mise à jour des informations doit être réalisée annuellement par le syndic (professionnel ou non-professionnel). La base de données des copropriétés immatriculées est gérée par l'Agence nationale de l'habitat (Anah) qui met à disposition trois versions des données :

- En accès libre, des synthèses trimestrielles de données agrégées aux échelles communale, intercommunale, départementale et régionale ;
- En accès libre, un annuaire des copropriétés permettant de chercher des informations à l'adresse ;
- En accès réservé aux acteurs institutionnels (collectivités, services de l'État, organismes parapublics, etc.), les données détaillées pour chaque copropriété immatriculée. Par exemple : adresse, nom et Siret du gestionnaire, composition de la copropriété, données techniques, données financières.

C'est sur cette troisième version la plus détaillée des données, avec une ligne dédiée à chaque copropriété, que se base cette analyse statistique des marchés franciliens de la gestion professionnelle. Nous avons réalisé l'export des données au 1^{er} septembre 2022, c'est-à-dire après la fin de la période des assemblées générales qui actent la validation des comptes nécessaire pour la mise à jour du registre par le gestionnaire.

A cette date, 122 000 copropriétés étaient immatriculées en Île-de-France.

Le recours aux données du RNC présente plusieurs limites pour rendre compte avec exactitude de la gestion des copropriétés franciliennes. En premier lieu, le taux de couverture des copropriétés par le RNC n'est pas encore complet, même si l'Île-de-France bénéficie d'un meilleur niveau d'enregistrement de son parc de copropriétés que la moyenne nationale.

Afin de rendre compte du taux de couverture des données du RNC, l'Anah a mené avec le Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (Cerema) une comparaison entre le registre et les informations sur les copropriétés issues des Fichiers fonciers¹¹. **Plus de 73% des copropriétés franciliennes étaient immatriculées fin 2022, un taux d'immatriculation relativement satisfaisant et supérieur à la moyenne nationale (60 %)**¹². Les Fichiers fonciers permettent en effet d'identifier environ 44 800 copropriétés franciliennes non-immatriculées. En parallèle, 1 900 copropriétés non répertoriées dans les Fichiers fonciers sont en revanche immatriculées au RNC, ce qui concerne par exemple les copropriétés neuves déjà immatriculées, mais ne figurant pas encore dans les données fiscales. L'étude des données nationales montre par ailleurs que ce sont principalement les petites copropriétés qui ne sont pas représentées aujourd'hui dans les données du RNC. En effet, 88 % des copropriétés non-immatriculées à l'échelle nationale comptent moins de onze logements.

Au sein de la région, les taux d'immatriculation du parc de copropriétés sont cependant inégaux. Ils sont particulièrement bons à Paris (plus de 90%), dans les Hauts-de-Seine (77%) et le Val-de-Marne (68%) et proches ou légèrement au-dessus de la moyenne nationale dans les départements de grande couronne (de 60% dans le Val-d'Oise à 66% dans les Yvelines). On observe en revanche, un retard à l'immatriculation du parc de Seine-Saint-Denis, avec 57% de copropriétés immatriculées en 2022.

S'agissant de données déclaratives, tous les indicateurs ne sont pas toujours renseignés à un niveau satisfaisant. L'absence de données peut avoir de multiples raisons, comme un changement du gestionnaire

¹⁰ C'est-à-dire la part des copropriétés gérées par un segment sur un territoire par rapport à l'ensemble des copropriétés gérées par des syndic professionnels.

¹¹ Les Fichiers fonciers sont une base de données nationale d'origine fiscale décrivant le bâti et le non bâti à travers une liste des parcelles, les locaux et les propriétaires associés. Ces données sont retraitées par le Cerema. Pour en savoir plus : <https://datafoncier.cerema.fr/fichiers-fonciers>

¹² « CoproFF, un nouveau référentiel national des copropriétés construit par l'Anah et le Cerema », 28 novembre 2023, disponible à : <https://www.cerema.fr/fr/actualites/coproff-nouveau-referentiel-national-coproprietes-construit>

de la copropriété, qui ne réalise pas la mise à jour dans les délais prévus, ou un retard dans la validation des comptes de la copropriété qui ne permet pas de mettre à jour les informations financières¹³.

Dans le cadre de notre recherche sur les syndics, une seconde limite des données franciliennes du RNC concerne le nombre de copropriétés immatriculées sans gestionnaire connu. 40 % des copropriétés immatriculées en Île-de-France sont dans ce cas. Ce chiffre ne doit pas être compris comme représentatif du nombre de copropriétés actuellement sans gestion formalisée (en absence d'un syndic qu'il soit professionnel, bénévole ou collectif), mais s'explique majoritairement par des erreurs dans le processus d'immatriculation, (des mises à jour oubliées ou retardées). N'ayant pas pu obtenir d'informations permettant de catégoriser le mode de gestion de ces copropriétés, nous les avons exclues de notre analyse.

Le RNC permet également d'identifier les copropriétés en gestion non-professionnelle (bénévole ou collective), ce qui concerne 5 % des copropriétés en Île-de-France¹⁴. On constate des différences significatives entre les territoires franciliens. Ainsi la gestion non-professionnelle est particulièrement faible à Paris, mais concerne près de 10 % des copropriétés en Essonne et dans les Yvelines.

Dans le cadre de ce rapport nous nous intéresserons en priorité aux copropriétés immatriculées avec un gestionnaire professionnel connu, **soit 66 703 copropriétés représentant 55 % des copropriétés franciliennes**. Ces copropriétés, qui constituent notre socle d'analyse, comptent un total de 2,4 millions de lots d'habitation, **soit 64 % des lots à usage d'habitation de copropriétés franciliennes** immatriculées au RNC.

¹³ Dans le cadre du programme (Ré)généraliser les copropriétés le PUCA a publié en 2022 une note technique avec des recommandations pour l'exploitation statistique du registre des copropriétés. A destination des collectivités et autres acteurs publics usagers du RNC, cette note vise à améliorer la compréhension de la manière dont le registre est constitué et de partager les points de vigilance à connaître pour exploiter au mieux les données existantes. Pour en savoir plus : https://www.urbanisme-puca.gouv.fr/IMG/pdf/note_copros.pdf

¹⁴ A noter que ce chiffre pourrait éventuellement sous-évaluer le taux réel de copropriétés en gestion bénévole, étant donné que les petites copropriétés (où une gestion non-professionnelle est plus fréquente) sont actuellement sous-représentées dans le RNC, mais aussi en raison d'une méconnaissance de l'obligation d'immatriculation par certains syndics bénévoles. Au niveau national, l'Insee indiquait en 2017 un taux de 8,7 % de syndics bénévoles dans l'habitat collectif (Insee, 2017, *Fiches – Propriétaires occupants*).

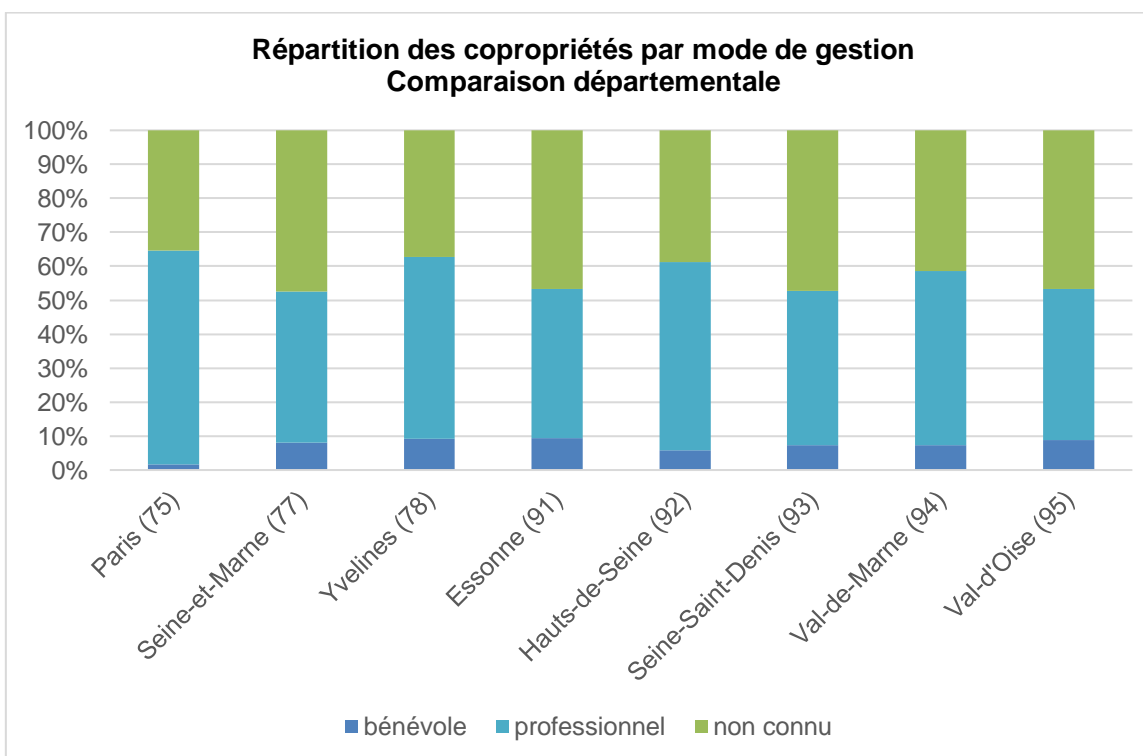
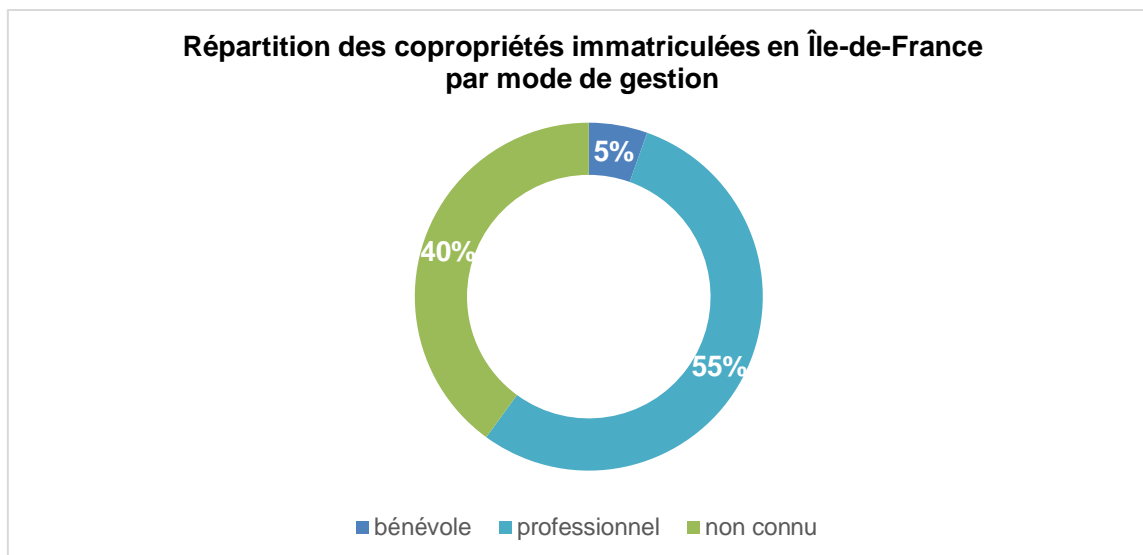


Figure 2 - Répartition des copropriétés par mode de gestion

1.1.2 Repérer les différents segments d'acteurs de la gestion professionnelle des copropriétés

Afin d'obtenir une lecture par syndic professionnel et non uniquement par copropriété, nous avons agrégé les données relatives aux caractéristiques des copropriétés gérées par chaque entreprise mentionnée dans le RNC (nombre total de copropriétés gérées par l'entreprise, nombre de copropriétés gérées par département, nombre de lots gérés et nombre de copropriétés gérées par période de construction). Les entités faisant apparaître plusieurs filiales / agences – majoritairement les grands Groupes immobiliers – ont été fusionnées afin d'obtenir une entrée unique pour l'entreprise dans son ensemble. Des Groupes comme Foncia ou Nexity ont ainsi été analysés comme une somme de leurs agences et non agence par agence, afin de rendre compte de leur poids sur le marché francilien de la gestion professionnelle.

Ensuite, pour mener l'analyse statistique du profil des syndics nous avons procédé à un recodage des intitulés des entreprises indiqués nominativement dans le RNC. Chaque syndic s'est ainsi vu attribuer une des catégories issues de la segmentation du groupe professionnel décrite lors de la première phase de notre recherche¹⁵ : indépendants, Groupes et nouveaux entrants.

Pour rappel, la manière dont les acteurs nationaux de la gestion professionnelle des copropriétés décrivent leur appartenance à un segment et les concurrences qui les structurent, ont permis de définir comme suit ces trois catégories d'entreprises :

- Les indépendants représentent le segment le plus nombreux des syndics en France. Ces entreprises représentent des tailles de portefeuilles très variables. Souvent d'origine familiale, elles revendiquent la philosophie de la figure historique du mandataire ;
- Les Groupes sont des acteurs majeurs de la gestion immobilière, membres de l'association Plurience. Ces entreprises se qualifient elles-mêmes comme Groupes et assument cette appellation comme une identité particulière au sein du groupe professionnel en adhérant à cette organisation collective ;
- Les nouveaux entrants regroupent des acteurs souvent issus de l'économie numérique et arrivés sur le marché de la gestion des copropriétés depuis la seconde moitié des années 2010. Ces entreprises sont pour la majorité fortement tournées vers la digitalisation et se positionnent souvent en rupture avec le modèle traditionnel du syndic.

Pour identifier les nouveaux entrants, nous avons réalisé une recherche systématique sur Internet à partir des noms des entreprises. Cela nous a permis de vérifier si l'entreprise mettait bien en avant un service axé sur la digitalisation.

En filtrant dans le RNC les copropriétés identifiées en gestion professionnelle, d'autres types d'acteurs figurent également parmi les gestionnaires déclarés. Ils correspondent à trois catégories de structures – des syndics sociaux, les administrateurs judiciaires et des entreprises « autres »¹⁶ - qui se situent toutes en dehors du groupe professionnel des syndics défini dans le cadre de notre recherche nationale.

En Île-de-France, le RNC a permis d'identifier 1 179 structures distinctes de gestion professionnelle des copropriétés avec la répartition suivante :

- 1 110 cabinets indépendants, dont près de 300 implantés quasi-exclusivement à Paris ;
- 10 Groupes : Foncia, Nexity, Citya, Loiselet & Daigrement, Sergic, Immo de France, Oralia, Orpi, Crédit agricole immobilier, Dauchez ;
- 11 nouveaux entrants¹⁷ : Syndic One, Bellman, Homeland, Hello Syndic, Le Bon Syndic, Ecosyndic, SyndicEnLigne, Coprox, Clicsyndic, The New Agency, Quartus Syndic ;
- 23 syndics sociaux ;
- 11 administrateurs judiciaires ;
- 14 entreprises « autres », notamment des sociétés de gestion de patrimoine tertiaire.

¹⁵ Barnhusen, BrisePierre, Davy, Juillard, Le Garrec, 2022, *Les mutations contemporaines des syndics de copropriété : point de vue sociologique sur le groupe professionnel*.

¹⁶ Les structures n'appartenant pas au groupe professionnel des syndics se situent en dehors du périmètre de notre recherche, mais les caractériser permet néanmoins de montrer que le marché de la gestion professionnelle n'est pas occupé exclusivement par les syndics et de rendre compte de la diversité d'entreprises intervenant dans la gestion des copropriétés en Île-de-France. On retrouve ainsi dans le RNC trois autres types d'acteurs :

- Les syndics dits « sociaux », issus du monde HLM. Il s'agit souvent de bailleurs sociaux incités par la politique de vente des logements HLM et la construction de logements en Vente en l'Etat Futur d'Achèvement (VEFA) à investir et à développer l'activité de syndic au sein d'immeubles mixtes, comprenant logements sociaux et logements en copropriété ;
- Les administrateurs judiciaires peuvent être désignés gestionnaires d'une copropriété par un juge s'il considère que le syndicat des copropriétaires est confronté à de graves problèmes financiers ou ne parvient plus à assurer l'entretien de l'immeuble. Un administrateur judiciaire remplace pour une durée minimale d'un an le syndic pour rétablir le fonctionnement normal de la copropriété et se voit doté pour cela des pouvoirs de l'assemblée générale ;
- Les entreprises « autres » sont des sociétés majoritairement issues de la gestion de patrimoine tertiaire qui figurent sur le RNC quand un nombre faible de logements sont intégrés dans un programme immobilier tertiaire.

¹⁷ Au moment de la réalisation de cette analyse statistique, Matera, un des nouveaux entrants décrit dans le cadre de notre recherche nationale, n'avait pas encore développé une offre de syndic de copropriété, mais proposait uniquement des services d'appui aux syndics bénévoles. Par conséquent, en 2022 Matera ne figurait pas dans le RNC comme gestionnaire professionnel, ce qui explique pourquoi il est absent de notre exploitation des données franciliennes du RNC sur les copropriétés en gestion professionnelle.

1.2 UNE RÉPARTITION TRÈS INÉGALE DES COPROPRIÉTÉS ENTRE LE COEUR MÉTROPOLITAIN ET LES TERRITOIRES DE GRANDE COURONNE

Dans la région francilienne, la copropriété s'est historiquement développée à Paris où elle constitue aujourd'hui le type d'habitat majoritaire, avec 80% de résidences principales constituées de logements collectifs privés¹⁸. La copropriété est importante aussi dans les territoires de petite couronne, et notamment dans les communes limotrophes de Paris qui se caractérisent par des niveaux de densité très similaires à la capitale, mais occupe une place sensiblement moindre dans le parc de logements des territoires plus éloignés du centre métropolitain. Dans les quatre départements de grande couronne (Essonne, Yvelines, Val-d'Oise et Seine-et-Marne) 48 % des résidences principales sont des maisons individuelles, contre seulement 19 % des résidences principales situées en petite couronne (Hauts-de-Seine, Seine-Saint-Denis et Val-de-Marne)¹⁹.

La carte ci-après illustre la répartition des copropriétés sur les territoires franciliens et met en lumière le contraste entre la métropole centrale et le reste de l'Île-de-France. Cependant, elle permet également d'identifier des différences au sein même de ces grandes entités territoriales. **En petite couronne on constate ainsi une présence plus importante de la copropriété dans les communes de l'Ouest valorisé que dans celles de Seine-Saint-Denis.** Cet écart s'explique en partie par une part plus importante de logements sociaux dans le Nord et Nord-Est de la petite couronne représentant un tiers des résidences principales en Seine-Saint-Denis contre 27 % dans les Hauts-de-Seine²⁰.

En grande couronne la présence des copropriétés est également plus forte dans la moitié Ouest de l'Île-de-France. On y trouve un certain nombre de pôles urbains situés en dehors du territoire métropolitain – Versailles, Saint-Germain-en-Laye, Mantes-la-Jolie, Massy-Palaiseau ou Cergy-Pontoise - qui concentrent un nombre de copropriétés sensiblement plus élevé que les territoires de l'Est francilien. A titre d'exemple, le département des Yvelines compte un nombre moyen de 40 copropriétés en gestion professionnelle par commune (pour un total de plus de 5 700 copropriétés immatriculées dans le département et gérées par un syndic professionnel), contre seulement 18 copropriétés en moyenne par commune en Seine-et-Marne (pour un total de près de 3 600 copropriétés immatriculées avec un gestionnaire professionnel).

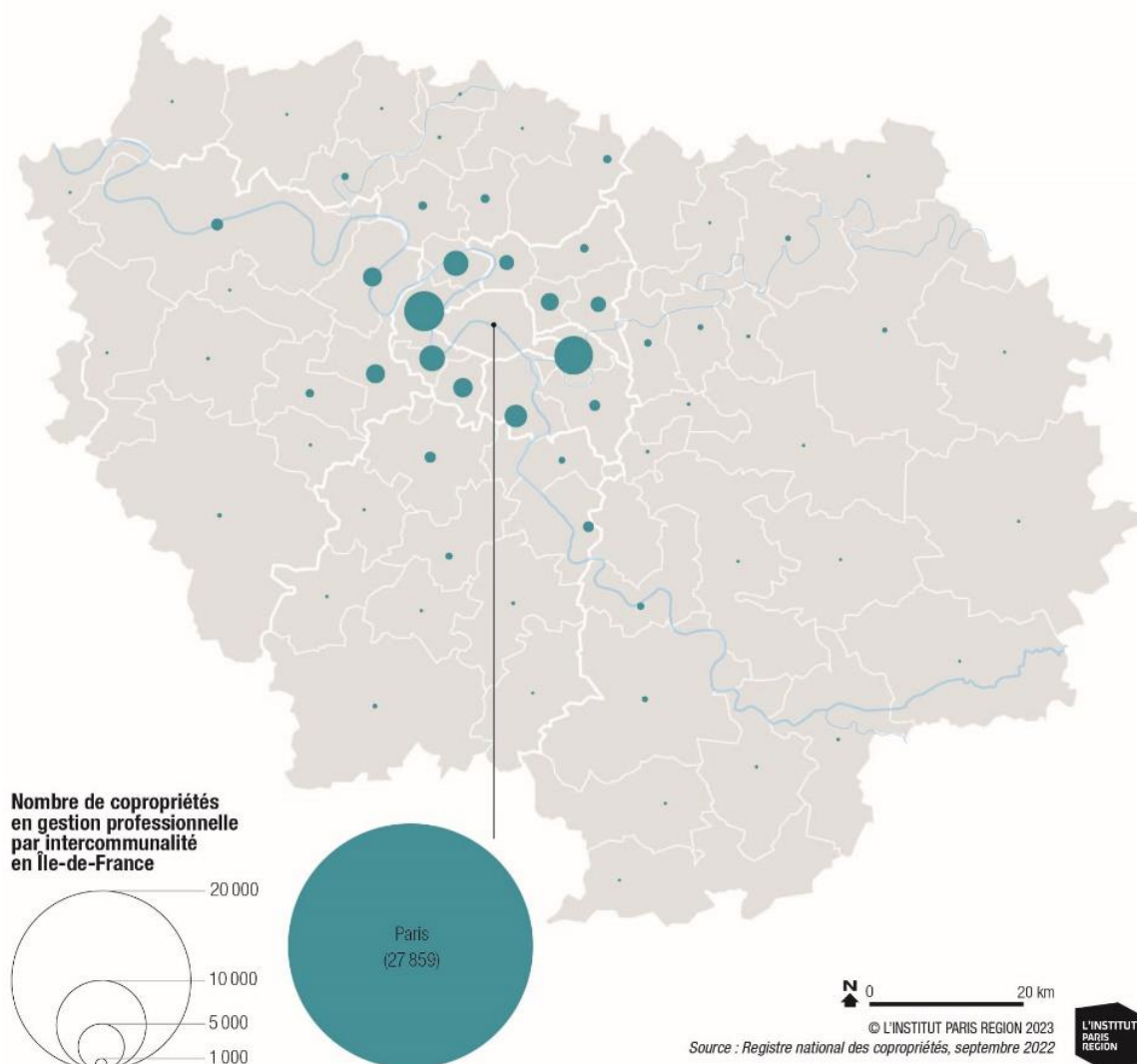
La répartition des copropriétés en Île-de-France est la clé principale permettant de comprendre l'implantation territoriale des syndics professionnels. On le verra, la densité du parc de copropriétés conditionne directement le nombre et le type d'entreprises présentes dans les différents territoires composant la région.

¹⁸ Insee, Fidéli, 2018

¹⁹ Ibid.

²⁰ Ibid.

Nombre de copropriétés en gestion professionnelle par intercommunalité en Île-de-France



Carte II - Nombre de copropriétés en gestion professionnelle par intercommunalité en Île-de-France

Département	Paris (75)	Seine-et-Marne (77)	Yvelines (78)	Essonne (91)	Hauts-de-Seine (92)	Seine-Saint-Denis (93)	Val-de-Marne (94)	Val-d'Oise (95)
Nombre de communes ²¹	20	507	259	194	36	40	47	185
Nombre de copropriétés	27 859	3 588	5 716	3 533	11 071	5 191	6 886	2 859
Nombre moyen de copropriétés par commune	1 386	18	40	27	307	130	146	26

Sont comptées uniquement les copropriétés immatriculées avec un gestionnaire professionnel connu.

Tableau I - Comparaison départementale du parc de copropriétés en Île-de-France

²¹ Ou nombre d'arrondissements dans le cas de Paris.

1.2.1 Une offre de gestion conditionnée par la répartition du parc de copropriétés dans les territoires franciliens

Il existe des différences considérables entre le nombre d'entreprises de syndic actives au sein des huit départements franciliens. La présence des acteurs dans un territoire est assez logiquement corrélée à l'importance du parc de copropriétés. **Nous déterminons le nombre de syndic actifs dans un territoire, non sur la base de l'implantation des agences de syndic, mais sur celle de la géographie des portefeuilles qu'ils gèrent.** Ainsi un syndic dont les bureaux sont implantés à Paris est considéré comme actif en Hauts-de-Seine ou dans les Yvelines si celui-ci gère des copropriétés situées dans ces territoires. La notion de proximité est ainsi analysée ci-après (cf. partie 1.4) sous le prisme du degré de concentration ou de dispersion du portefeuille à l'échelle d'un ou plusieurs territoires franciliens. Un syndic doit être compris comme une entreprise, prenant en compte que chaque entreprise va employer un nombre très variable de gestionnaires.

Sans surprise, Paris est le territoire au sein duquel le nombre d'acteurs de la gestion professionnelle est le plus important, avec 788 entreprises distinctes exerçant la gestion de copropriété. Cependant, le ratio du nombre de syndic actifs par copropriété, qui permet d'approcher le niveau d'équipement d'un territoire en offre de gestion professionnelle, est le plus faible de la région. On compte à Paris un syndic pour 35 copropriétés, contre un syndic pour seulement 17 copropriétés dans les Hauts-de-Seine (le deuxième parc de copropriétés le plus important en Île-de-France). Ainsi, malgré le nombre important de syndic à Paris, les copropriétés ont moins de latitude dans leur choix que les copropriétés des Hauts-de-Seine.

Il existe des exceptions à la corrélation entre taille du parc de copropriétés et le nombre de syndic actifs dans le territoire. Dans le département des Yvelines, par exemple, on trouve un nombre de copropriétés comparable au département de la Seine-Saint-Denis, pour autant le nombre de syndic actifs est deux fois plus important en Seine-Saint-Denis. Les copropriétés de Seine-Saint-Denis ont ainsi plus de choix pour confier leur gestion à un professionnel que les copropriétés des Yvelines.

	Paris (75)	Seine- et- Marne (77)	Yvelines (78)	Essonne (91)	Hauts- de- Seine (92)	Seine- St- Denis (93)	Val-de- Marne (94)	Val- d'Oise (95)
Nombre d'entreprises distinctes de gestion actives sur le territoire	788	179	247	184	641	489	492	191
Nombre de copropriétés situées sur le territoire et immatriculées avec un gestionnaire professionnel connu	27 859	3 588	5 716	3 533	11 071	5 191	6 886	2 859
Ratio de copropriétés par entreprise de gestion sur le territoire	35	20	23	19	17	11	14	15

Note de lecture : 179 entreprises de gestion différentes gèrent les 3 588 copropriétés en gestion professionnelle connue situées sur le département de la Seine-et-Marne, soit un ratio de 20 copropriétés par syndic.

Tableau II - Comparaison départementale de l'offre en matière de gestion professionnelle des copropriétés

1.3 L'IMPLANTATION DES SYNDICS PROFESSIONNELS SUR LE MARCHÉ FRANCILIEN DE LA GESTION DES COPROPRIÉTÉS

1.3.1 Caractériser les portefeuilles des segments du groupe professionnel : l'Île-de-France, une région où fleurissent les cabinets indépendants

Une analyse des portefeuilles des syndics figurant dans le RNC permet de mieux comprendre les parts de marché détenues en Île-de-France par les différents segments du groupe professionnel. La part de marché peut s'évaluer sur la base de deux indicateurs complémentaires :

- Premièrement, l'indicateur du nombre de copropriétés gérées par chaque segment par rapport à l'ensemble des copropriétés franciliennes en gestion professionnelle connue ;
- Deuxièmement, l'indicateur reflétant la somme des lots de copropriété dans le portefeuille rapporté à l'ensemble des lots de toutes les copropriétés franciliennes en gestion professionnelle, ce qui permet de rendre compte de la taille des copropriétés administrées.

	% des copropriétés gérées	% des lots gérés	Taille moyenne des copropriétés gérées (nombre de lots)
Indépendants	78 %	72 %	30 lots
Groupes	19 %	24 %	41 lots
Nouveaux entrants	2,5 %	1,7 %	23 lots
Syndics sociaux	0,5 %	1,1 %	70 lots
Autres	0,4 %	1,4 %	72 lots
Toutes structures de gestion professionnelle en Île-de-France	100 %	100 %	36 lots

Tableau III - Les parts de marché des entreprises de la gestion des copropriétés en Île-de-France

On constate qu'en Île-de-France, **plus des trois-quarts du parc sont gérés par des indépendants**. Le seul point de comparaison pour la répartition entre indépendants et Groupes, en France, est le résultat national d'une enquête menée par l'Association Nationale des Gestionnaires de Copropriété (ANGC) en 2022²². L'indicateur exposé dans l'enquête est cependant celui du nombre de gestionnaires travaillant au sein d'un Groupe ou au sein d'un cabinet indépendant et non celui du nombre de copropriétés gérées par chacun de ces deux segments (indicateur représenté dans le tableau ci-dessus). L'ANGC permet ainsi de démontrer qu'à l'échellenationale 60 % des gestionnaires interrogés travaillent pour un cabinet indépendant et 40 % pour un grand groupe immobilier.

L'importance des syndics indépendants sur le marché francilien est particulièrement marquée à Paris. Dans la capitale, 85 % des copropriétés en gestion professionnelle connue sont attribuées à un cabinet indépendant. **Parmi les syndics appartenant à ce segment, plus d'un quart ont des portefeuilles situés quasi-exclusivement sur le territoire parisien.**

Les Groupes représentent ensuite le deuxième segment le plus important de la région. **Les dix entreprises composant ce segment gèrent près d'une copropriété francilienne sur cinq**. Leurs portefeuilles se caractérisent en moyenne par des copropriétés de plus grande taille comparées aux copropriétés gérées par les indépendants. Par conséquent, en comparant le **nombre de lots gérés** et non le nombre d'immeubles, on observe que **les Groupes occupent même près d'un quart du marché francilien de la gestion professionnelle.**

²² ANGC, 2023, *Baromètre ANGC 2022 sur les métiers de la copropriété*, disponible à : <https://angc-association.fr/enquete-metier-angc-2022/>

Concernant la taille des immeubles, on distingue en effet des positionnements différents entre indépendants et Groupes, ces derniers investissant de manière plus importante des immeubles de taille moyenne ou grande. Ainsi, près de 25 % des copropriétés gérées par les Groupes comptent plus de 50 lots, contre seulement 14 % des copropriétés gérées par les indépendants et 8 % des portefeuilles des Groupes se composent de copropriétés comptant plus de 100 lots (contre 4 % pour les indépendants).

Les nouveaux entrants constituent un segment très minoritaire comparé aux deux premiers. Ils ne gèrent que 2,5 % des copropriétés franciliennes en gestion professionnelle. La taille moyenne de leurs copropriétés est particulièrement petite comparée aux autres catégories de gestionnaires. Cela s'explique en partie par des offres « en ligne » ou « low cost » que certains membres du segment ont développées et qui sont attractives pour des très petites copropriétés (inférieures à 11 lots) pour lesquelles un syndic traditionnel est souvent trop coûteux. Cela permet aussi de comprendre leur présence plus significative dans certains territoires du Nord et de l'Est de la grande couronne francilienne. En effet, dans ces territoires le parc de copropriétés est principalement composé d'immeubles anciens de petite et très petite taille occupés par une population plutôt modeste comparée, par exemple, à l'Ouest francilien. Ces copropriétés sont donc plus nombreuses à se tourner vers des solutions de gestion à moindre coût.

Malgré la faible part de marché qu'occupent ces nouveaux entrants, ils sont aujourd'hui bien implantés sur tout le territoire régional comme l'illustre la carte ci-après. L'intérêt que notre analyse porte à ces acteurs se justifie par des propos recueillis lors de notre première phase de recherche nationale²³ illustrant la place importante qu'occupent ces nouveaux entrants dans les controverses au sein même du groupe professionnel et leur rôle dans l'accélération des évolutions (numériques notamment) auxquelles le métier est confronté.

1.3.2 Les syndicats indépendants dominent dans la plupart des territoires, mais les Groupes s'implantent dans l'Ouest francilien

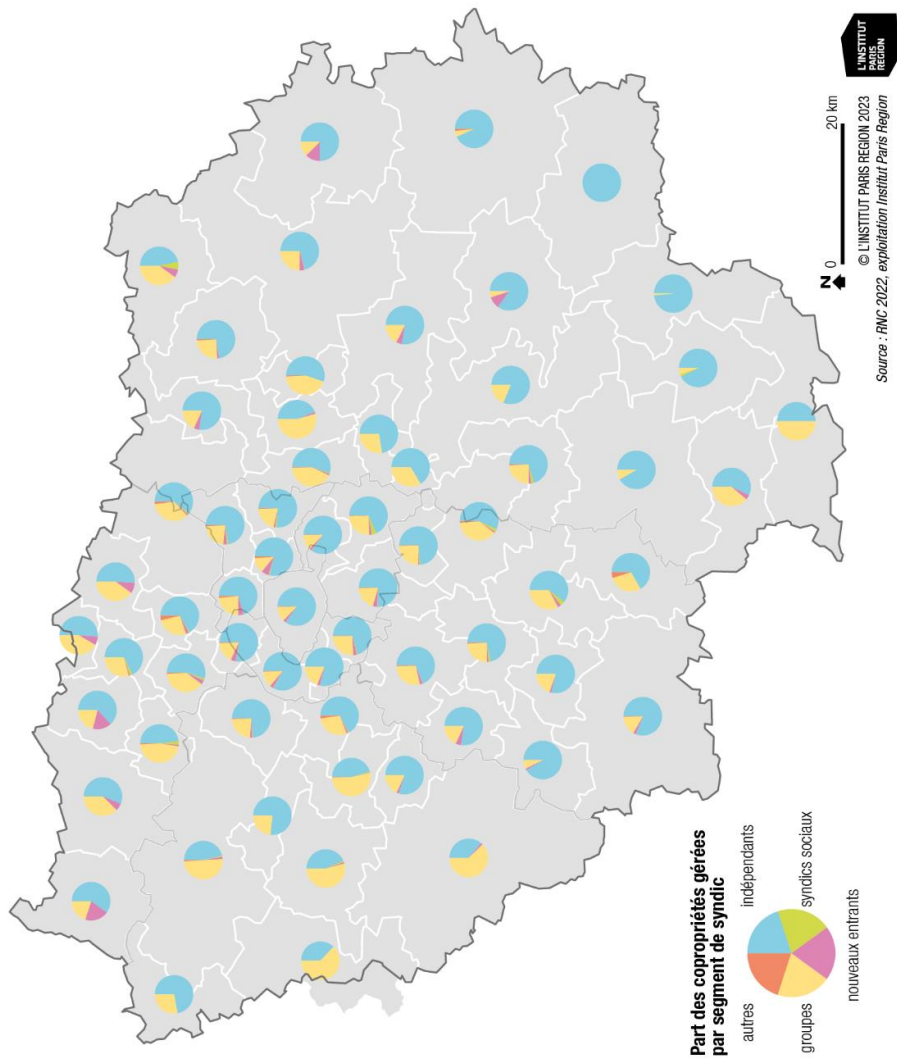
L'équilibre entre indépendants et Groupes varie fortement selon les territoires. **En dehors de la métropole parisienne, terrain de jeu privilégié des syndicats indépendants, les Groupes ont une position prédominante dans certains territoires de grande couronne** (par exemple : Rambouillet Territoires (78), Saint-Quentin-en-Yvelines (78), Marne et Gondoire (77)). Rappelons néanmoins que dans les territoires de la grande couronne le nombre réel de copropriétés est sensiblement plus faible que dans la Métropole du Grand Paris.

La carte ci-après visualise la localisation des différents segments en Île-de-France. Elle montre **une implantation importante des Groupes dans l'Ouest et dans le Nord-Ouest de la région**, plus marquée que dans les territoires de la Seine-et-Marne. En effet dans les territoires de l'Est de la région où le nombre de copropriétés est très faible à mesure que l'on s'éloigne du centre francilien, les indépendants restent largement dominants.

On constate par ailleurs que les nouveaux entrants occupent des parts importantes dans des territoires moins urbains (Vexin Val de Seine (95), Sausseron-Impressionnistes (95), Deux Morin (77) ou La Brie Nangissienne (77)) où le nombre de copropriétés est très bas (entre 50 et 80 copropriétés immatriculées par territoire au RNC). Globalement, **les activités des nouveaux entrants sont divisées de manière assez nette entre Paris, où se situent 39 % des copropriétés gérées par des nouveaux entrants, et des territoires plutôt modestes et périurbains (27 % de leurs activités).** Cette répartition s'explique en partie par la diversité des modèles économiques adoptés par les acteurs constituant ce segment. En effet, on y retrouve des syndicats tournés vers le digital développant leurs propres logiciels, mais qui valorisent également de temps de gestion en présentiel au sein des immeubles et dont les prix sont proches des moyennes du marché (par exemple Homeland et Bellman avant qu'il ne change d'activité). Par conséquent, leur offre s'adresse plus au marché parisien, aux copropriétaires disposant de moyens financiers confortables. En parallèle, le segment compte des acteurs avec un modèle radicalement différent, spécialisés sur les offres à bas prix, et qui communiquent principalement sur les économies que peut réaliser la copropriété en contractualisant avec eux (Syndic One, Clic Syndic). Ils ont alors comme cœur de cible les copropriétaires modestes ou les copropriétés de très petite taille.

²³ Barnhusen, Brisepierre, Davy, Juillard, Le Garrec, 2022, *Les mutations contemporaines des syndicats de copropriété : point de vue sociologique sur le groupe professionnel.*

Implantation des différents segments de syndics au sein des territoires franciliens



Carte III - Parts de marché des segments par intercommunalité en Île-de-France

1.4 ÉVOLUTION DE L'OFFRE : ENTRE DISPERSION DANS UNE MULTITUDE DE PETITS CABINETS ET CONCENTRATION DANS DE GROSSES ENTREPRISES

L'analyse des portefeuilles des syndicats à travers le RNC dessine le portrait d'une multitude d'acteurs dont la majorité ne gère qu'un nombre très faible de copropriétés en Île-de-France. La moitié des entreprises mentionnées dans le RNC gère chacune moins de 26 copropriétés situées sur le territoire francilien. Un peu plus d'un tiers (37 %) des syndicats gère chacun entre 25 et 100 copropriétés et seulement 13 % des entreprises gèrent plus de 100 copropriétés.

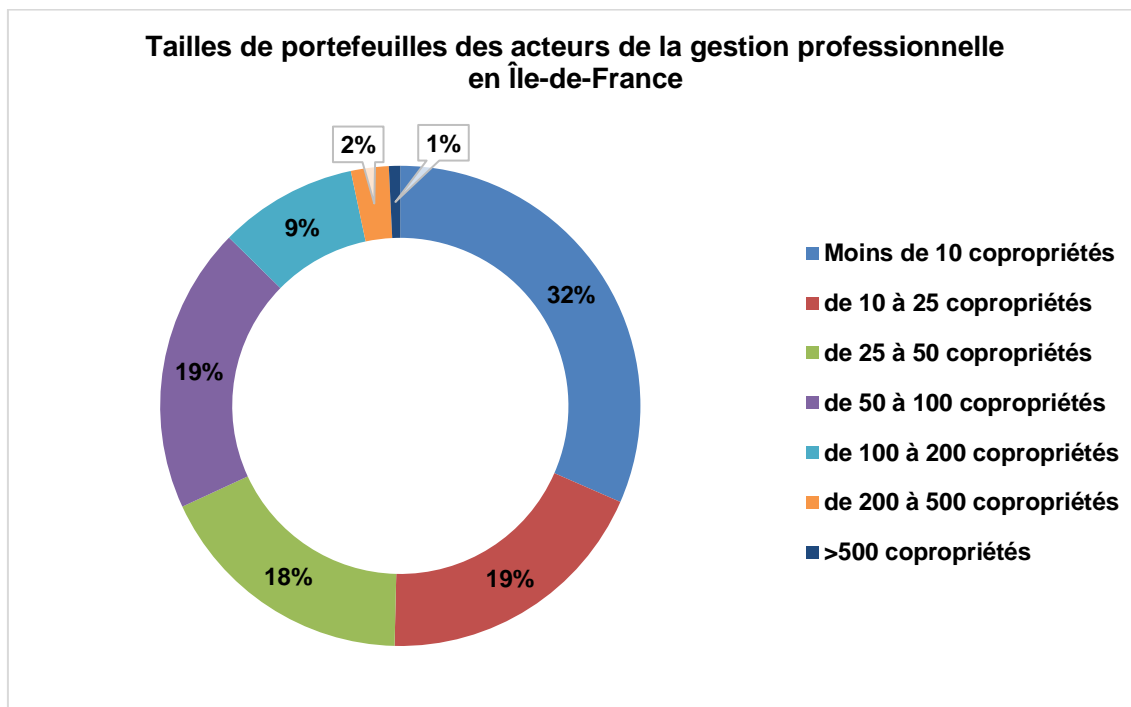


Figure 3 - Tailles de portefeuilles des acteurs de la gestion professionnelle en Île-de-France

Parmi les portefeuilles les plus gros, l'analyse du RNC ne permet d'identifier que neuf syndicats qui gèrent respectivement plus de 500 copropriétés en Île-de-France. **Ces neuf entreprises gèrent à elles seules près de 14 000 copropriétés, soit 21 % des copropriétés franciliennes en gestion professionnelle connue.** Six de ces entreprises sont des Groupes, mais trois sont des cabinets indépendants.

Ces indépendants gérant des portefeuilles très importants sont un exemple de la porosité des frontières entre les trois segments²⁴ décrits ci-dessus, car certains cabinets indépendants ont atteint une taille concurrençant celle des Groupes. On constate cependant que contrairement aux six Groupes, les trois grands cabinets indépendants ne se caractérisent pas par une implantation régionale (c'est-à-dire des portefeuilles repartis sur les huit départements de l'Île-de-France), mais par une concentration de leurs activités à Paris et en petite couronne francilienne exclusivement. **Cet exemple permet de différencier les stratégies adoptées par les Groupes et les indépendants, les premiers se caractérisant par des logiques de rachat de cabinets afin de « mailler » le territoire avec leurs agences.**

Le graphique ci-après permet d'identifier des situations de concentration plus ou moins forte des acteurs de la gestion professionnelle au sein d'un territoire. **En effet on constate que dans certains départements une majeure partie du parc de copropriétés est géré par une poignée de grands**

²⁴ Barnhusen, Brisepierre, Davy, Juillard, Le Garrec, 2022, *Les mutations contemporaines des syndicats de copropriété : point de vue sociologique sur le groupe professionnel.*

acteurs. Tandis qu'on observe à Paris un paysage de la gestion professionnelle plutôt éclaté entre une multitude de petites entreprises, les effets de concentration sont très marqués en grande couronne où la diversité des entreprises est moindre. Ainsi à Paris, les dix plus grandes entreprises du département (en nombre de copropriétés gérées) gèrent à peine 20 % du parc en gestion professionnelle. En revanche, dans les Yvelines et dans le Val-d'Oise plus de la moitié des copropriétés est gérée par seulement dix entreprises.

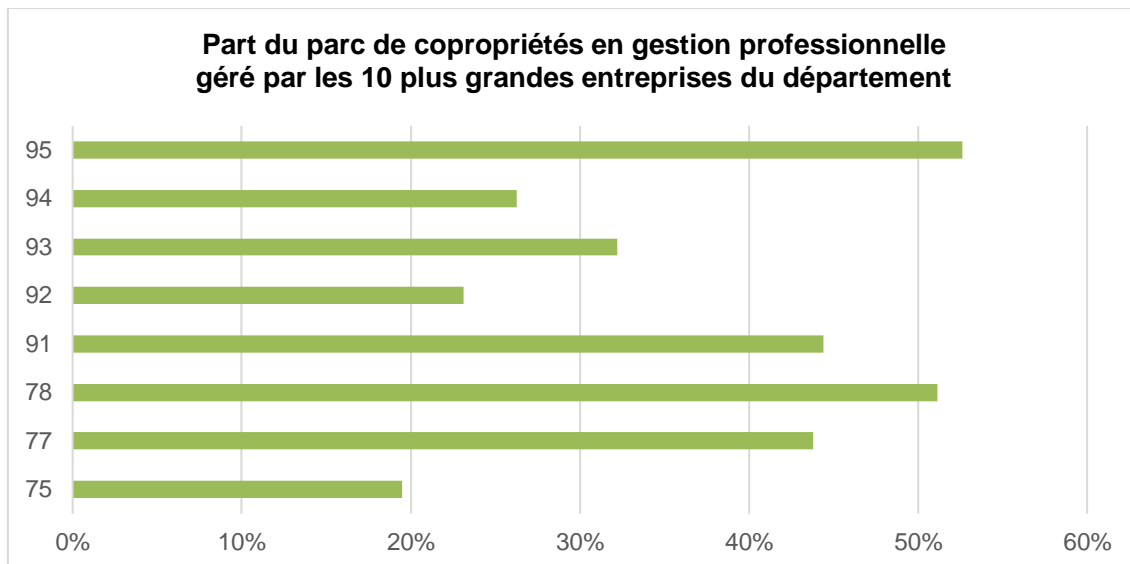


Figure 4 - Part du parc de copropriétés en gestion professionnelle géré par les 10 plus grandes entreprises du département

Cet effet de concentration est en partie lié à une forte implantation des Groupes dans les territoires de grande couronne (et surtout des trois Groupes leaders : Foncia, Nexity et Citya) qui détiennent dans certains de ces départements plus d'un quart des copropriétés en gestion professionnelle. Des spécificités territoriales qui sont sans doute le produit de stratégies de rachat et de spécialisation historique de ces acteurs sur certains secteurs de développement.

Cela peut également refléter des dynamiques de concurrences entre et au sein même des différents segments en fonction des territoires. **On peut ainsi supposer que la rentabilité moindre de certains territoires se caractérisant par un parc de copropriétés moins dense, favorise une convergence du marché de la gestion en faveur des Groupes qui y occupent une position très dominante.** En revanche des départements comme Paris ou les Hauts-de-Seine, cumulant un parc de copropriétés important et une population aisée, favorisent la coexistence d'une plus grande diversité de structures de plus petite taille.

1.4.1 Des syndicats gérant un petit nombre de copropriétés en Île-de-France : des cas-de-figures contrastés

A l'autre extrémité du spectre, nous trouvons les cabinets gérant un nombre très faible de copropriétés. Environ 550 syndicats implantés en Île-de-France gèrent chacun 25 copropriétés ou moins du territoire régional. Les syndicats de cette catégorie correspondent en réalité à des situations variées.

Le RNC apporte des informations sur la commune de localisation du représentant légal de la copropriété, c'est-à-dire de son syndicat. **Cet indicateur permet d'identifier parmi ces entreprises gérant un nombre faible de copropriétés (environ 80) celles dont le cabinet se situe en dehors de l'Île-de-France.** Par conséquent, leur périmètre principal de gestion se situe dans d'autres régions et elles ne gèrent qu'une poignée de copropriétés en Île-de-France. Ce phénomène peut se caractériser par un effet de débordement du portefeuille sur l'Île-de-France, en raison de la proximité géographique des territoires sur lesquels ces syndicats sont principalement implantés. On constate ainsi beaucoup de cabinets situés sur les régions limitrophes de l'Île-de-France, la Normandie (Deauville), les Hauts-de-France (Amiens), le Grand Est (Reims, Metz) ou bien le Centre Val-de-Loire (Chartres).

De manière plus surprenante, certaines des entreprises basées en dehors de la région francilienne se situent dans des villes plutôt éloignées, comme à Grenoble, Bordeaux ou Toulouse. Ce constat questionne la notion de gestion de proximité et interroge sur la manière dont ces entreprises s'organisent pour pouvoir gérer des immeubles à une aussi grande distance. Une hypothèse pour expliquer ce phénomène pourrait résider dans la diversité particulièrement forte des origines des personnes habitant l'Île-de-France. Une étude de L'Institut Paris Region sur l'ancrage territorial des Franciliens²⁵ constate ainsi que la région capitale « est une des régions françaises disposant de la plus faible part de natifs, à peine plus d'une personne sur deux vivant en Île-de-France est née en Île-de-France ». Par conséquent, beaucoup de Franciliens ont des attaches en dehors de la région ce qui permet éventuellement d'expliquer que les entreprises auxquelles ils confient la gestion de l'immeuble qu'ils habitent se situent également dans les territoires où ces propriétaires ont ou avaient d'autres biens immobiliers. Ce constat peut par ailleurs être mis en lien avec des situations personnelles de certains gestionnaires permettant au cabinet de prendre en charge des copropriétés éloignées en présence d'un gestionnaire qui se rend pour des motifs personnels suffisamment régulièrement sur le territoire pour pouvoir assurer la gestion²⁶. **De manière générale, le nombre de copropriétés administrées par ces syndicats gérant moins de 26 copropriétés et situées hors Île-de-France est particulièrement faible.** Ainsi les données du RNC montrent que 75 % d'entre eux gèrent moins de cinq copropriétés franciliennes.

Une autre catégorie de syndicats que l'on retrouve parmi les entreprises avec un portefeuille inférieur à 26 copropriétés, sont des très petites entreprises qu'on peut qualifier de « micro-syndics ». On y trouve des gestionnaires qui travaillent seuls pour leur compte ou avec un nombre très faible de salariés (entre une à deux personnes). En croisant les données du RNC avec les informations de l'Annuaire des entreprises²⁷, une base de données nationale mettant à disposition les informations légales d'une entreprise, cela permet d'identifier environ 190 syndicats implantés en Île-de-France comptant entre zéro et deux salariés. **Ces micro-syndics représentent 16 % des entreprises en gestion professionnelle connue, même s'ils ne gèrent que 3 % des copropriétés en gestion professionnelle.** En effet, selon le RNC la majorité de ces structures (55 %) gèrent moins de 10 copropriétés et 45 % en gèrent entre 10 et 25. Leurs portefeuilles sont fortement concentrés à Paris et en proche banlieue parisienne. 41 % des copropriétés gérées par des micro-syndics se situent à Paris et seulement 19 % sur les départements de la grande couronne.

Dans le cadre de notre enquête de terrain, nous avons pu interroger deux cabinets appartenant à cette catégorie très spécifique des micro-syndics. Un cabinet composé de deux associés et qui gère une quinzaine de copropriétés en Île-de-France et un autre composé d'un gestionnaire et d'une comptable. La motivation pour ce fonctionnement en indépendant et sans le trinôme classique se situe dans la volonté d'effectuer le travail de gestionnaire à son rythme et sans obligation de croissance ou de recrutement de nouvelles copropriétés. Une partie de ces structures se sont organisées dans un réseau national « Administrer Autrement » qui met en avant l'entraide entre très petits cabinets et le temps dédié aux relations avec les copropriétaires.

1.5 LA GESTION PROFESSIONNELLE DES COPROPRIÉTÉS AU REGARD DE LA GÉOGRAPHIE SOCIALE DE L'ÎLE-DE-FRANCE

Comme il a été évoqué plus haut, les caractéristiques socioéconomiques des copropriétés et des copropriétaires peuvent conditionner la manière dont les gestionnaires exercent leur métier ainsi que leurs relations avec les copropriétaires. Notamment dans une région comme l'Île-de-France, marquée par de forts contrastes territoriaux, que ce soit en termes de niveau socioéconomique des habitants, de valorisation des marchés immobiliers, de densité ou de morphologie urbaine des territoires (allant de l'hyperdensité urbaine en cœur d'agglomération, à des espaces denses et moyennement denses en première et seconde couronne et jusqu'à des espaces périurbains peu denses ou à dominante rurale).

²⁵ L'Institut Paris Region, 2023, *L'ancrage territorial : ces lieux qui comptent*.

²⁶ Les interactions entre lieu d'habitation des gestionnaires et construction du portefeuille de gestion dans le fonctionnement des cabinets de syndicats est un aspect central pour comprendre les pratiques observées en Île-de-France et sera développé plus en détail dans le Chapitre II.

²⁷ <https://annuaire-entreprises.data.gouv.fr/>

Afin d'aller plus loin dans une compréhension territorialisée du marché francilien de la gestion professionnelle des copropriétés, nous avons souhaité analyser les logiques d'implantation des syndicats au regard de la géographie sociale contrastée des territoires franciliens. **Nous avons, pour cela, mobilisé une typologie territoriale croisant position socio-professionnelle, origine géographique des habitants et localisation des communes dans l'espace régional.** Cette typologie est issue de travaux de L'Institut Paris Region sur les dynamiques sociospatiales à l'œuvre dans la région. Le choix d'un croisement intégrant la question de la part des populations immigrées nous a paru justifié dans le contexte francilien où « 24 % des ménages ont une personne de référence immigrée, et où il a été maintes fois souligné que les territoires les plus défavorisés sont aussi ceux qui concentrent le plus de population immigrée »²⁸.

Cette typologie donne à voir la structure de « l'organisation sociospatiale du territoire régional francilien »²⁹. Elle souligne à la fois la dissociation des espaces de vie selon l'origine, mais aussi la mise à distance des cadres des autres catégories sociales, par le biais notamment des prix immobiliers. **Elle permet de distinguer dix secteurs différents réunis en quatre principaux types d'espaces en Ile-de-France représentés dans la carte ci-après :**

- Les espaces aisés des cadres (représentés en rouge), qui accueillent 34 % des ménages franciliens ; (réunion de trois types de communes variant selon le niveau de concentration des cadres et de la présence plus ou moins forte de personnes d'origines étrangères) ;
- Les espaces ruraux et périurbains concentrant des ménages des classes moyennes et modestes, (représentés en vert), qui accueillent 21 % des ménages, majoritairement hors de l'agglomération centrale ; quelques territoires moins éloignés accueillent des ménages plus aisés mais la majorité de ces espaces accueillent des ménages des catégories moyennes et modestes et peu d'immigrés ;
- Les espaces mixtes, proches du profil régional (représentés en jaune), qui représentent 13 % des ménages et relèvent de situations diversifiées : territoires de gentrification ou de grands projets, pôles urbains plus éloignés avec un développement de l'offre de logement et notamment de l'offre en accession sociale ;
- Les espaces modestes (représentés en bleu), qui représentent 32 % des ménages, et où on trouve des populations ouvrières et employées ainsi qu'une population immigrée très présente. Ces espaces réunissent des territoires métropolitains centraux très paupérisés, avec des concentrations fortes de populations d'origine étrangère et des pôles urbains de seconde couronne accueillant des populations ouvrières et employés et peu de cadres.

Cette typologie permet de présenter le contexte local de la gestion des copropriétés et de différencier les caractéristiques des territoires urbains, périurbains et ruraux, où la copropriété représente une part plus ou moins importante du parc de logements. Elle est également intéressante pour identifier les territoires où l'on sait qu'une partie du parc de copropriétés, notamment le plus fragilisé, peut jouer un rôle de parc refuge pour des populations très modestes, souvent d'origine étrangère, accédant à la propriété à défaut de ne pouvoir se tourner vers une offre sociale plus adaptée.

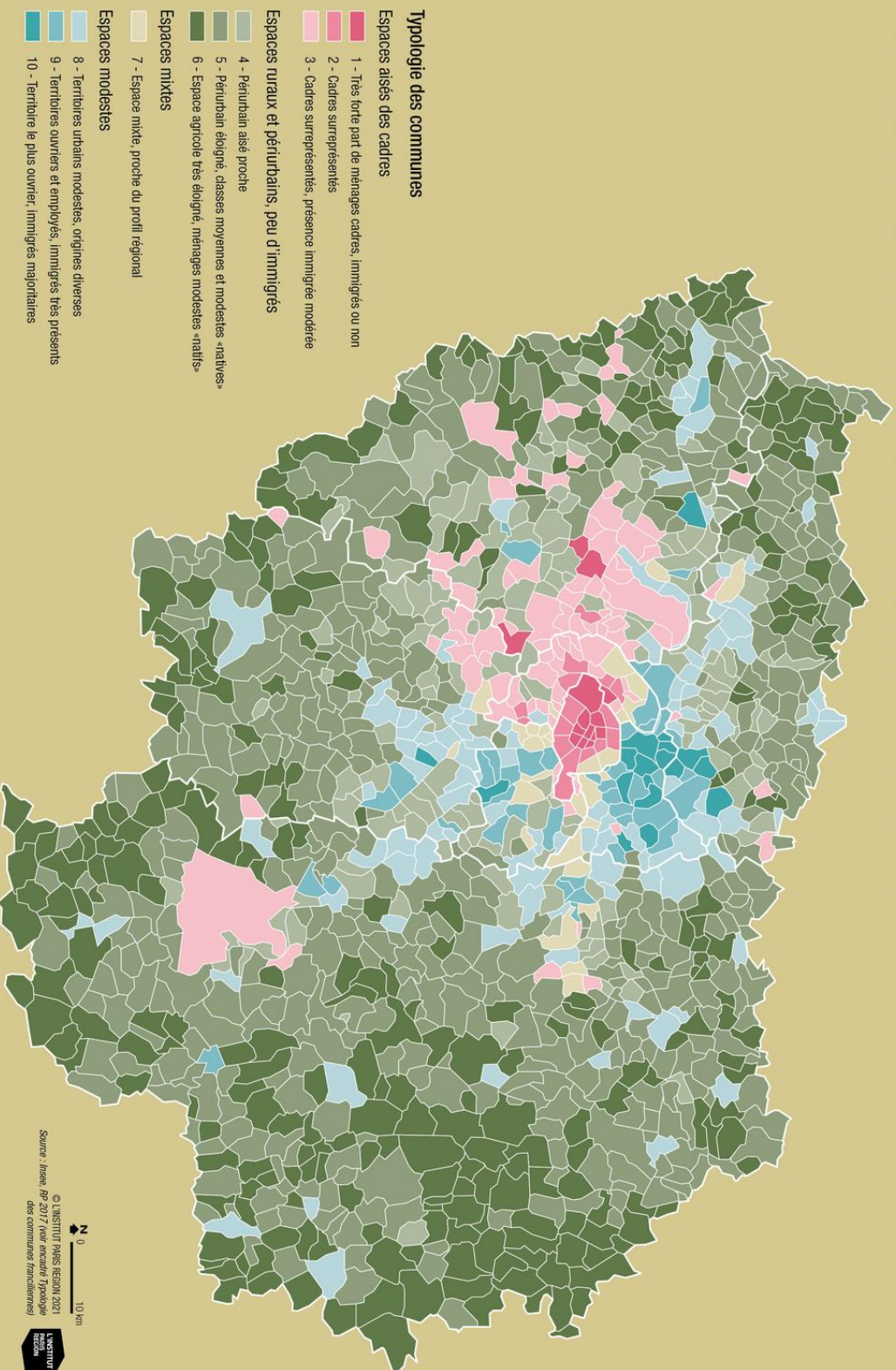
Pour faire le lien avec le contexte local de la gestion des copropriétés, rappelons que la concentration de ménages sur certains territoires en fonction de leur position sociale et de leur origine est largement conditionnée par leur accès à la propriété immobilière et au logement de manière générale. L'Institut Paris Region documente dans ses travaux, par exemple, les effets des « politiques d'aide à l'accession qui ont permis à nombre de classes moyennes du parc social de le quitter quand le regroupement familial rendait accessible le parc social aux ménages immigrés »³⁰ ou ceux du « jeu du marché de l'immobilier, qui rendent une partie croissante du territoire inaccessible aux plus modestes et aux classes moyennes »³¹. **Cet effet de concentration des populations selon leur position sociale dans certains territoires, cumulé à une logique de gestion de proximité de la part des syndicats déterminent des espaces relativement différenciés de clientèles pour les syndicats implantés localement.** On observe ainsi que les segments de syndicats se distinguent par un degré plus ou moins fort de « spécialisation » sociale de leurs territoires d'implantation.

²⁸ L'Institut Paris Region, 2021, *Les Franciliens – Territoires et modes de vie : L'espace social francilien à la croisée des origines et positions professionnelles.*

²⁹ Ibid.

³⁰ Ibid.

³¹ Ibid.



Carte IV - Géographie sociale de l'Île-de-France développée par L'Institut Paris Région

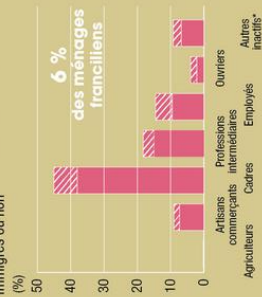


Profil des différents secteurs géographiques de la typologie sociale

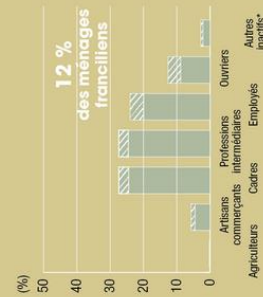
Structure des personnes de référence des ménages

Immigrés Non immigrés

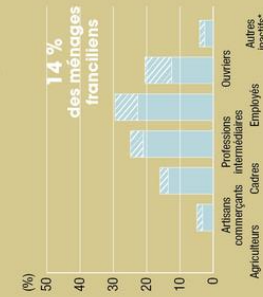
1 - Très forte part de ménages cadres, immigrés ou non



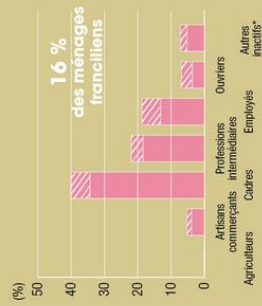
4 - Périurbain aisé proche



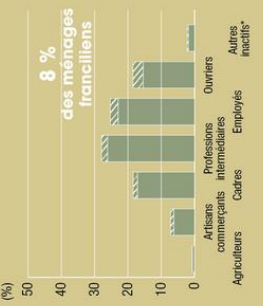
8 - Territoires urbains modestes, origines diverses



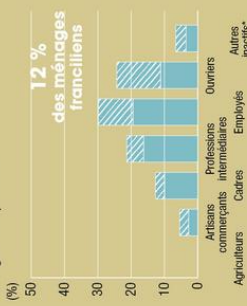
2 - Cadres surreprésentés



5 - Périurbain éloigné, classes moyennes et modestes natives



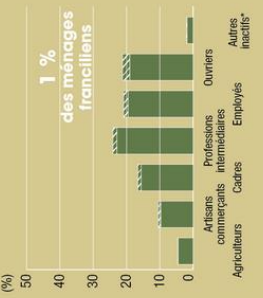
9 - Territoires ouvriers et employés, immigrés très présents



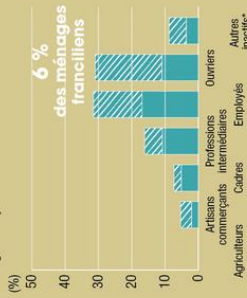
3 - Cadres surreprésentés, présence immigrée modérée



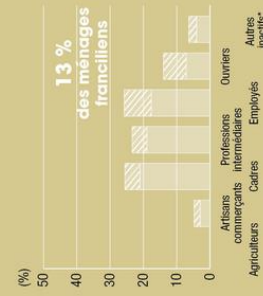
6 - Espace agricole très éloigné, ménages modestes natifs



10 - Territoire le plus ouvrier, immigrés majoritaires



7 - Espace mixte, proche du profil régional



*Les retraités sont redassés selon leur ancienne catégorie sociale active
© L'INSTITUT PARIS REGION 2021
Source : Insee, RP 2017 (voir encadré Typologie des communes franciliennes)



Figure 5 - Profil des différents secteurs géographiques de la typologie sociale développée par L'Institut Paris Region

1.5.1 Des logiques d'implantation différenciées de la part des segments de la gestion professionnelle selon le profil social des territoires

Des cabinets indépendants dominant dans l'ensemble des territoires, mais particulièrement concentrés dans les espaces les plus aisés

L'analyse du poids des portefeuilles des syndics des trois segments de la profession montre que les cabinets indépendants, gérant au total près de 8 copropriétés franciliennes sur 10, sont partout en position dominante. La répartition de leurs portefeuilles dans la région, qui reflète globalement celle du parc de copropriétés et de son implantation historique, varie cependant légèrement selon le profil social des territoires.

Les cabinets indépendants gèrent en effet de 85 % des copropriétés parisiennes à 68 % des copropriétés situées dans les espaces périurbains ou ruraux. Paris concentre la plus grande part de leurs portefeuilles, comptant pour près de 46 % des copropriétés gérées par les cabinets indépendants, soit une part légèrement supérieure au poids total du parc de copropriétés situé dans la capitale (42 %). **En y ajoutant les espaces aisés, 69 % des portefeuilles des cabinets indépendants se concentrent sur la zone de l'hypercentre et de l'Ouest francilien valorisé, soit 6 points de plus que le poids total des copropriétés en gestion professionnelle situées dans ces espaces (63 %).**

À l'inverse, les espaces modestes et les territoires des classes moyennes du périurbain sont très légèrement sous-représentés dans les portefeuilles des indépendants, avec respectivement 15,5 % et moins de 10 % de leurs adresses en gestion pour des territoires représentant 17,5 % et 11 % du parc francilien de copropriétés. Les cabinets indépendants sont particulièrement sous-représentés dans les espaces les plus ouvriers et immigrés de la typologie détaillée des territoires franciliens (cf. type 10, Figure 5) qui ne compte que pour 2 % de leurs portefeuilles (contre 3,7 % de celui des Groupes et 3,4 % de celui des nouveaux entrants).

Des Groupes avec des implantations plus diffuses, en lien avec le développement du parc collectif de communes périurbaines

Les Groupes ont les implantations les plus diversifiées au sein de la région et les portefeuilles les plus répartis entre les différents types d'espaces : de 8,7 % des adresses gérées situées dans les espaces mixtes à 28 % implantées à Paris (parmi les acteurs, ce sont ceux pour lesquels la capitale représente le plus faible poids au sein de leur portefeuille).

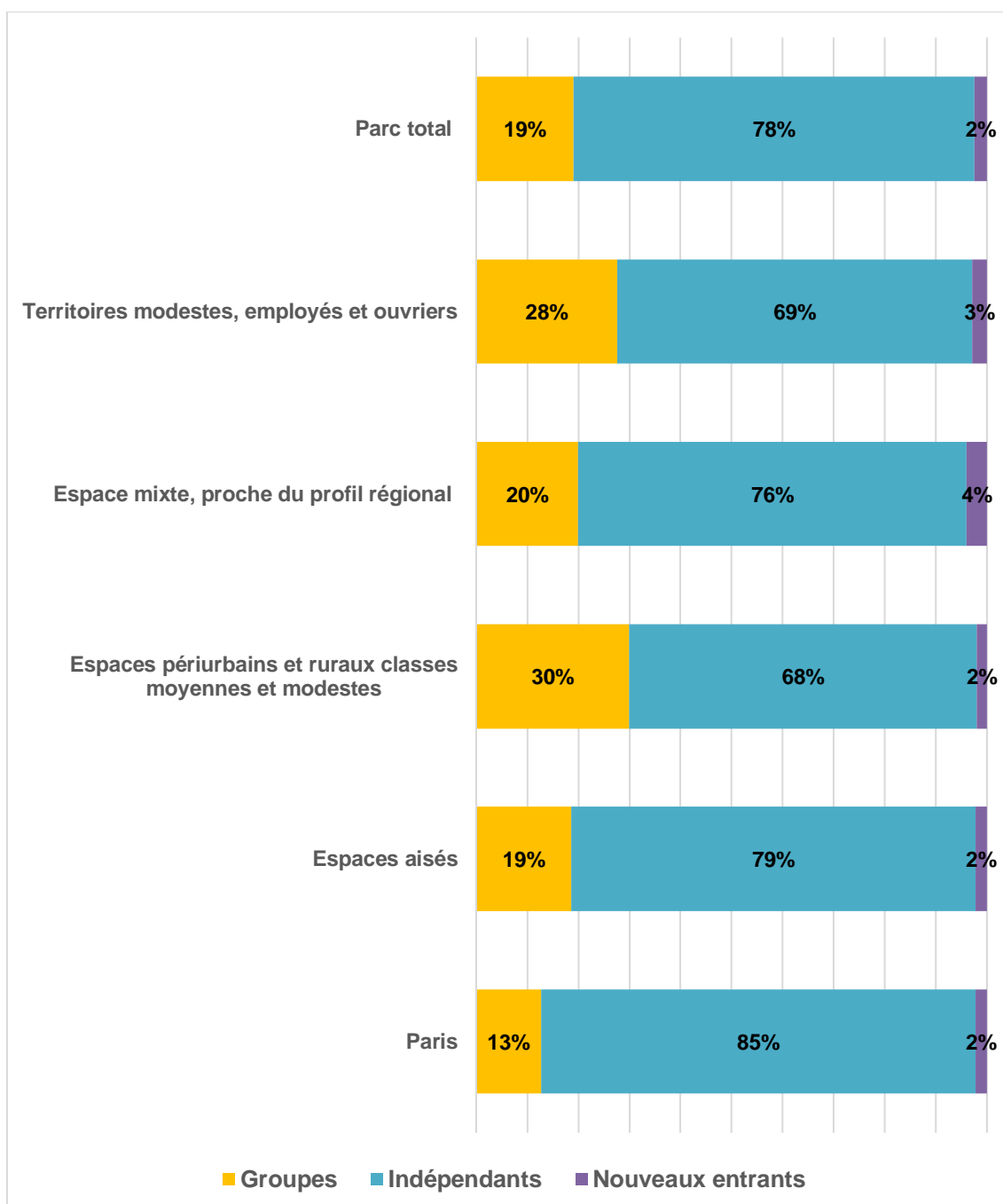
Au sein des territoires, leur part de marché des copropriétés en gestion professionnelle varie de moins de 13 % à Paris à près de 30 % dans les espaces périurbains et ruraux. Leurs portefeuilles reflètent néanmoins encore le poids des espaces valorisés, avec près de 49 % des copropriétés gérées implantées dans ces territoires. **C'est cependant le type de syndic qui consacre la part la plus importante de son portefeuille à des espaces modestes (avec 25,3 % de son parc situé dans ce type d'espaces contre 15,5 % pour les cabinets indépendants et 20,5 % pour les nouveaux entrants) et notamment aux espaces les plus ouvriers et populaires où les Groupes gèrent 29,2 % des copropriétés en gestion professionnelle (soit 10 points de plus que leur poids dans la région).**

Des nouveaux entrants, encore marginaux dans le marché, mais ciblant davantage les territoires jeunes et modestes

Les nouveaux entrants représentent selon les types d'espaces de 2 % à près de 4 % des copropriétés gérées. Leurs plus fortes parts de marché s'observent dans les espaces mixtes (4 %) et modestes (2,9 %), notamment dans les territoires ouvriers à forte présence d'immigrés (3,5 %). **La répartition interne de leur portefeuille reste, comme les autres types de syndics, marquée par la polarité parisienne, avec 38 % des copropriétés gérées par ces nouveaux entrants situées dans la capitale, mais elle est moins tournée vers les espaces valorisés centraux que celui des autres types de syndics (avec 19 % de son portefeuille contre 21,2 et 20,6 % pour les cabinets et les Groupes).** Les nouveaux entrants développent à l'inverse une part plus importante de leur portefeuille que la moyenne dans des espaces modestes (20,5 %, 3 points de plus que sur l'ensemble du parc de copropriétés gérées professionnellement à 17,5 %). Leur poids est aussi le plus faible dans les espaces périurbains et

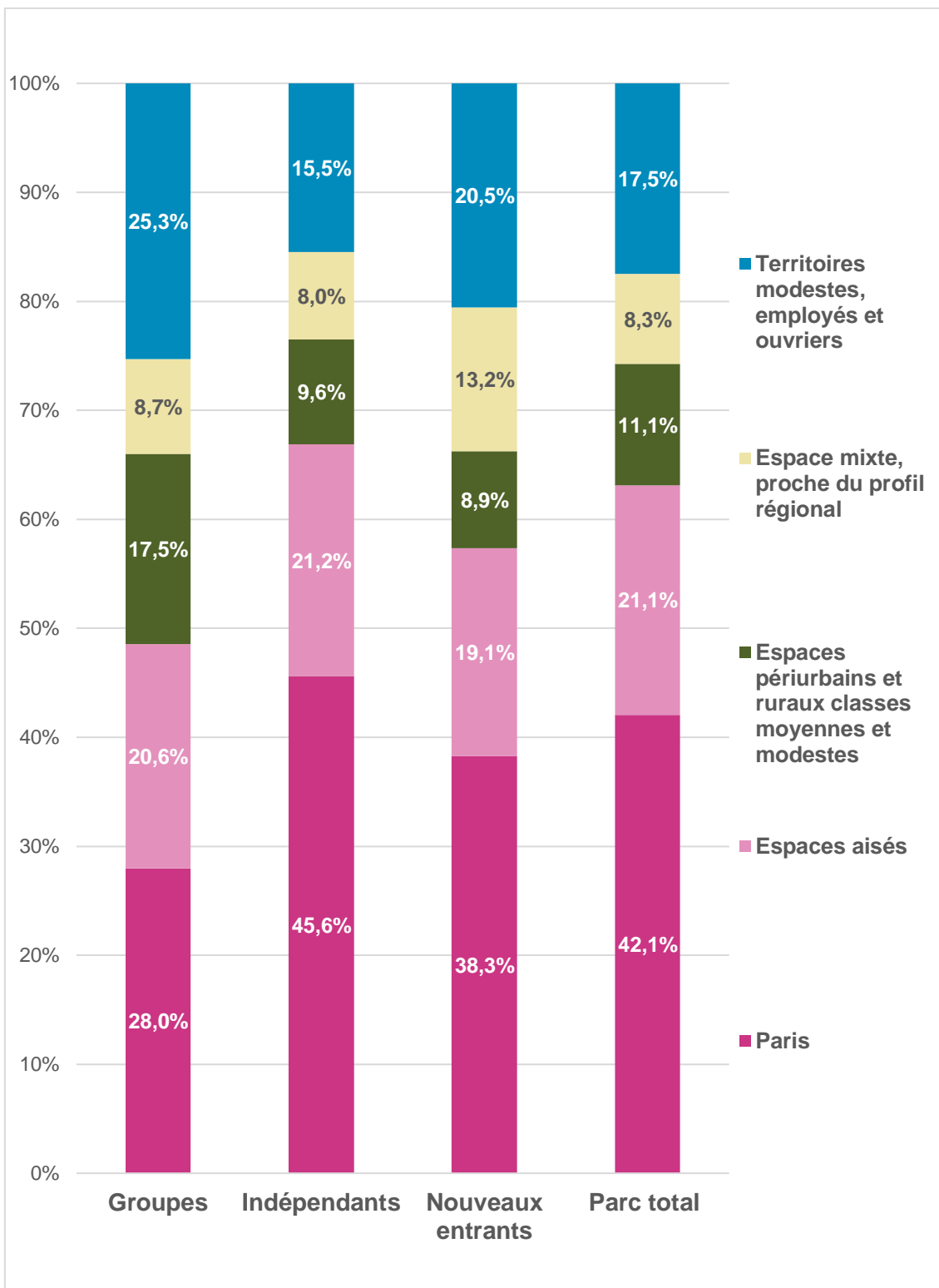
ruraux dans lesquels ils enregistrent moins de 9 % de leur portefeuille (et moins de 5% des lots d'habitation qu'ils gèrent).

Selon ce croisement, **on observe que la figure majoritaire au sein de l'ensemble des copropriétés franciliennes demeure celle des copropriétés situées à Paris ou dans un espace aisé gérées par un cabinet indépendant.** Avec respectivement 35,5 % et 16,5 % des copropriétés, elles représentent ainsi le profil de plus de la moitié des copropriétés en gestion professionnelle dans la région.



Note de lecture : 28 % des copropriétés situées dans des territoires modestes, employés et ouvriers sont gérées par des Groupes.

Figure 6 - Poids des différents segments de syndicats selon le profil socio-géographique des territoires



Note de lecture : 25,3 % des copropriétés gérées par des Groupes se situent dans des territoires modestes, employés et ouvriers.

Figure 7 - Répartition des portefeuilles des différents segments professionnels de syndicis

1.5.2 Des niveaux très inégaux d'offre locale en matière de gestion professionnelle des copropriétés

Paris, un coeur d'activité pour tous les segments de l'offre de gestion, mais un niveau d'équipement pondéré par le poids massif de son parc

Le cas très particulier de la ville de Paris se caractérise, on l'a vu, par l'importance de son marché de la gestion professionnelle du parc de copropriétés (42 % des copropriétés franciliennes gérées) et la densité de son tissu de syndicats actifs (789 syndicats distincts, dominés par une grande diversité de cabinets indépendants qui gèrent 85 % des copropriétés parisiennes). Pour autant, son niveau d'offre de service reste limité au regard de la taille du parc parisien, avec un potentiel théorique de 35 copropriétés et 1 060 lots d'habitation à gérer pour un syndic actif sur le territoire de la capitale.

Qu'en est-il des autres territoires franciliens ? Se différencient-ils par une plus grande diversité des types de syndicats qui interviennent sur les copropriétés les composant ?

Les marchés centraux et urbains valorisés, prisés par tous les segments de syndicats

Les communes des espaces aisés comptent elles aussi un nombre élevé d'entreprises de syndicats, proche de celui de Paris : 744 structures relevant des trois segments professionnels s'y partagent la gestion du parc de copropriétés avec un gestionnaire professionnel connu. Rapporté au poids du parc concerné, on compte théoriquement un potentiel de 19 copropriétés et 599 lots à gérer pour un syndic actif dans ces espaces, témoignant comme pour la capitale, à la fois d'un niveau d'implantation et d'un besoin important dans les marchés valorisés.

Ces espaces représentent une part relativement comparable des portefeuilles des différents segments de syndicats (de 19 à 21 %), mais avec des parts de marché très inégales. Comme dans tous les territoires, ce sont les cabinets indépendants qui y dominent le marché de la gestion des copropriétés, avec 79,1 % des copropriétés en gestion professionnelle, mais les Groupes y prennent une part plus élevée qu'à Paris en se voyant confier 18,6% du parc (contre moins de 13 % à Paris). Les nouveaux entrants y ont, quant à eux quasiment le même poids que dans la capitale avec 2,2 % de part de marché (2,3 % à Paris).

Dans les espaces mixtes, une offre de gestion plus limitée, mais mieux proportionnée au parc de copropriétés

Les communes des espaces mixtes, proches du profil de revenu régional, comptent le plus petit nombre de structures professionnelles de gestion de copropriété avec 633 structures qui se partagent ainsi la gestion des copropriétés de ces espaces. Mais, rapporté à un parc de copropriété moins important que dans d'autres territoires, le niveau « d'équipement » théorique en offre de syndicats reste plus élevé que dans les autres types d'espaces. On compte neuf copropriétés et 310 lots en moyenne pour un syndic implanté dans ces espaces.

Ces espaces représentent les plus petits marchés de l'activité de syndicats et ne comptent que pour 8,3 % des copropriétés en gestion professionnelle à l'échelle régionale. Ils représentent alors la plus petite part des portefeuilles des Groupes et des cabinets indépendants qui y consacrent respectivement 8,7 % et 8 % de leurs adresses en gestion. Les nouveaux entrants y sont en revanche un peu plus présents avec 13,2 % de leurs portefeuilles. C'est également dans ces espaces qu'ils ont leur plus forte part de marché (4 %). Comme dans tous les territoires, ils restent néanmoins largement minoritaires au regard du poids des cabinets indépendants (76,1% des copropriétés en gestion professionnelle) et des Groupes (20 %).

Dans les espaces modestes, une offre importante mais un ratio d'équipement peu élevé et une surreprésentation des nouveaux entrants

Les communes des espaces modestes comptent, comme les espaces plus centraux et urbains, un nombre plus important d'entreprises que les espaces mixtes : 719 structures relevant de nos trois segments professionnels se partagent ainsi la gestion des copropriétés de ces espaces. Mais rapporté à un parc de copropriété important dans ces espaces majoritairement centraux et denses, on compte 16 copropriétés et 629 lots en moyenne pour un syndic actif dans ces espaces, soit un ratio plus faible

que dans les espaces mixtes et périurbains et à peine meilleur que dans les espaces aisés, alors qu'il s'agit de territoires où les copropriétés peuvent requérir un haut niveau d'accompagnement pour éviter leur fragilisation ou pour contribuer à les redresser si elles sont d'ores et déjà en difficulté.

Ces espaces représentent une part conséquente de l'activité des Groupes et des nouveaux entrants qui y consacrent respectivement plus de 25,3 et 20,5 % de leurs portefeuilles et pour qui ces espaces sont les plus importants hors Paris. C'est ainsi dans ces territoires que les Groupes ont une de leur plus forte part de marché avec 27,6 % des copropriétés. Pour les cabinets indépendants, ces communes ne représentent que 15,5 % du parc géré. C'est donc dans ces espaces que les cabinets indépendants ont le poids le moins écrasant, tout en restant néanmoins dominants avec 69,5% des copropriétés gérés par des structures de ce type.

Dans les communes du périurbain et du rural, un nombre d'acteurs réduit et une part de marché plus élevée des Groupes

Les communes des espaces intermédiaires périurbains et ruraux comptent 695 structures professionnelles de gestion de copropriété. Rapporté à un parc de copropriétés encore plus concentré dans quelques pôles urbains, le niveau « d'équipement » en offre de syndic y est légèrement plus élevé que dans les espaces mixtes. On y compte ainsi un potentiel théorique de 11 copropriétés et 360 lots à gérer en moyenne pour un syndic actif dans ces territoires.

Les communes périurbaines et rurales représentent la part la plus faible de l'activité des nouveaux entrants qui n'y enregistrent que 8,9 % de leurs portefeuilles (moins de 5 % de leurs lots d'habitation en gestion) et une part assez réduite de l'activité des cabinets indépendants (9,6 % de leur portefeuille en nombre de copropriétés et 12 % en nombre de lots gérés). On peut supposer que la présence plus fréquente que la moyenne de personnes âgées dans ces communes y rend les offres des nouveaux entrants, tournées vers le numérique, moins attractives. Les Groupes en revanche y sont plus présents : 17,5% de leurs portefeuilles sont implantés dans ces espaces, où ils enregistrent leur plus forte part de marché, portant près de 30 % des copropriétés gérées dans ces communes. On peut faire l'hypothèse que cette logique d'implantation a accompagné le développement et la diffusion récente de programmes collectifs locatifs dans certains pôles urbains de ces territoires (en lien avec des incitations fiscales notamment dans les communes de proche grande couronne).

Quel effet des inégalités sociospatiales sur l'accompagnement des copropriétés franciliennes ?

Cette analyse suggère qu'il existe des différences dans les logiques d'implantation des syndics en fonction des caractéristiques socioéconomiques des territoires. En effet, même si les indépendants restent majoritaires dans les quatre types de territoires, ils occupent une position particulièrement dominante sur les communes où les ménages disposent de moyens financiers relativement importants. Les Groupes et les nouveaux entrants au contraire investissent plus fortement les espaces modestes. **Se pose alors la question de la qualité de l'accompagnement dont bénéficient les copropriétaires en fonction de leur position sociale, surtout sur les territoires modestes où le risque de fragilisation des copropriétés paraît particulièrement important.** L'enquête qualitative menée auprès de syndics franciliens dans cette deuxième phase de recherche pourra venir affiner la compréhension des stratégies géographiques d'implantation des différents types de syndics et les éventuels effets induits par ces différents contextes locaux.

Chapitre II. Les cabinets et l'activité de gestion de copropriété : l'Île-de-France, un paysage d'organisations à la fois proches et lointaines

2.1 LES CABINETS : UN POSITIONNEMENT PLURIEL AU SEIN DU GROUPE PROFESSIONNEL, DES ACTIVITÉS ET UN MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT DIVERS	42
2.1.1 Le positionnement, les valeurs et les trajectoires des cabinets	42
2.1.2 La gestion de copropriété au contact d'autres métiers, une question d'équilibre économique	45
2.2 L'ACTIVITÉ DE GESTION DE COPROPRIÉTÉ : LE PORTEFEUILLE AU CENTRE	47
2.2.1 Des portefeuilles variés mais sélectifs	47
2.2.2 Le développement des portefeuilles : un mouvement d'entrées et de sorties de copropriétés peu dépendant de pratiques commerciales	53
2.2.3 La rémunération des portefeuilles : la tarification et la facturation en question	59
2.3 DES MODÈLES ORGANISATIONNELS À L'IMAGE DES TPE	63
2.3.1 L'organisation du travail, un équilibre fragile qui s'ajuste aux circonstances	63
2.3.2 Les compétences, le recrutement et la fidélisation face à un marché de l'emploi de pénurie	68
2.3.3 Gérer l'activité et l'équipe : quand « <i>le patron a fait le métier</i> »	73

Tel que l'illustre notre premier rapport³², les syndicats de copropriété forment un groupe professionnel qui s'est structuré et institutionnalisé dans le temps long du développement de la copropriété en France. Ce groupe a une identité propre et campe sur des valeurs communes à ses membres. Pour autant, il n'est pas qu'un. Il se compose principalement de trois « segments » qui chacun renvoie à une figure archétypale : les indépendants à la figure historique du mandataire de proximité, les Groupes au réseau et métier de nombre, les nouveaux entrants à la startup de la PropTech.

Placer le regard à hauteur des cabinets de gestion de copropriété tel que ce rapport en a vocation conforte ce point de vue : **les syndicats se positionnent d'abord au sein de leur groupe professionnel selon qu'ils appartiennent à l'un ou l'autre de ses segments et revendiquent clairement des « cultures » et des pratiques distinctes.** Néanmoins, les agences des Groupes, tout comme les cabinets indépendants, constituent des structures de taille relativement modeste et à l'équilibre fragile ; leur fonctionnement profite de l'appui de leur Groupe d'appartenance mais leur quotidien s'organise à distance du Groupe ; leur identité emprunte à la fois à la marque du Groupe et à l'« *état d'esprit* » du cabinet de proximité.

Ce chapitre restitue deux points de vue sur la gestion de copropriété. A partir des 21 cas d'étude présentés en introduction du rapport, il porte d'abord sur les cabinets de gestion de copropriété, leur identité, leur trajectoire et leurs activités. Il se penche ensuite sur l'activité de gestion à proprement parler et en explore plusieurs facettes : la logique de développement, autour du portefeuille d'immeubles ; le modèle économique et organisationnel, autour du trinôme de gestion et ses nombreuses variantes ; les ressources humaines, autour de l'enjeu du recrutement, de la fidélisation et de la gestion des équipes, dans un contexte marqué par un turn-over important et une pénurie de compétences.

³² Barnhusen, Brisepierre, Davy, Juillard, Le Garrec, 2022, *Les mutations contemporaines des syndicats de copropriété : point de vue sociologique sur le groupe professionnel.*

2.1 LES CABINETS : UN POSITIONNEMENT PLURIEL AU SEIN DU GROUPE PROFESSIONNEL, DES ACTIVITÉS ET UN MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT DIVERS

Les cabinets enquêtés se positionnent au sein du groupe professionnel des syndicats de copropriété selon qu'ils appartiennent à la catégorie des indépendants, des Groupes ou des nouveaux entrants. Cependant, d'un côté ils opèrent une segmentation plus fine, de l'autre ils témoignent de valeurs, pratiques et problématiques communes. Les représentants interrogés des structures indépendantes comme des agences des Groupes en particulier restent attachés à la figure historique du cabinet familial. La plupart sont à la tête de cabinets qui comptent plusieurs vies et qu'ils ont plus souvent rachetés que créés. Ils tendent également à exercer plusieurs professions immobilières. Les différentes activités pratiquées profitent de synergies limitées mais leur imbrication tend à l'équilibre financier, entre récurrence (des activités de gestion) et rentabilité (des activités de transaction).

2.1.1 Le positionnement, les valeurs et les trajectoires des cabinets

Le segment d'appartenance comme marqueur mais un jeu de différenciation interne

Les cabinets enquêtés se répartissent comme suit selon la segmentation du groupe professionnel : onze sont indépendants, huit appartiennent à des Groupes et un représente la figure du nouvel entrant. **Les syndicats ne manquent pas d'invoquer leur segment d'appartenance pour se positionner au sein du groupe.** Ils l'associent à des « cultures » et « philosophies » propres. Le point de vue des indépendants illustre ce jeu de différenciation interne au groupe auquel se prêtent les syndicats. Fidèles à la figure historique du mandataire hérité de l'administration de biens pour le compte de « propriétaires rentiers » (Topalov, 1987), les indépendants interrogés tendent à se positionner en conseils de confiance et de proximité. Ils marquent la différence avec les Groupes qu'ils rangent dans la catégorie des professions commerciales et renvoient à une logique de rentabilité. Quant aux nouveaux entrants, ils les cantonnent à une gestion dématérialisée impropre au métier.

Cependant, **l'entrée par le cabinet révèle une segmentation plus fine. Elle pointe l'existence de catégories hybrides de syndicats, entre Groupe et indépendant ainsi que des lignes de partage internes à chaque segment.**

D'abord, **si les indépendants pour la plupart apparaissent fidèles à la figure de la profession libérale, certains se positionnent en « artisans »** (Indépendant, micro-syndic). **C'est le cas des micro-syndicats**, définis ici comme des entreprises comptant zéro à deux employés (cf. Chapitre I). Les deux cabinets qui les représentent au sein du panel se signalent par des pratiques et des ressources spécifiques. Leur gérant exerce la gestion de copropriété quasiment en solo. Ils appartiennent à un réseau distinct, la franchise « Administrer autrement », point d'appui « très humain », sorte de « deuxième famille » soudée par le partage et l'entraide (Indépendant, micro-syndic).

Un indépendant par ailleurs distingue au sein de son segment d'appartenance deux catégories de syndicats qui associent taille du portefeuille et type de gestion : « *on a celui qui va préférer gérer son portefeuille à taille humaine, en bon père de famille. Et puis vous avez l'aventurier qui va vouloir sans cesse augmenter le volume de son portefeuille pour accroître la valeur de ce dernier, gagner plus d'argent et vendre plus cher à un groupe demain pour faire un coup et recommencer plus tard* » (Indépendant). À l'aventurier correspond notamment l'« entrepreneur ». Qu'ils soient fondateurs ou repreneurs d'affaire, plusieurs indépendants interrogés s'associent à cette figure relativement distante de la profession non commerciale héritée de l'histoire³³.

Parmi les Groupes, **Foncia, Citya et Nexity, les trois leaders du marché, sont réunis au sein de la catégorie des « grands Groupes »**. Les autres Groupes, pourtant membres de l'association Plurience qui a vocation à en représenter les intérêts propres³⁴, en sont distincts. **C'est notamment**

³³ Ibid.

³⁴ Ibid.

le cas d'Orpi dont le modèle de coopérative repose sur l'association d'agences autonomes qui, prises individuellement, font figure d'indépendants. En ceci, Orpi apparaît relativement proche de Century 21 qui, également représenté au sein du panel mais n'appartenant pas à Plurience, constitue également un réseau quoiqu'il campe sur un modèle différent, celui de la franchise³⁵. Dans l'analyse qui suit, l'un et l'autre seront identifiés comme réseau, en complément de leur appartenance à leur segment principal.

À leur tour, les représentants des grands Groupes au sein de notre échantillon se positionnent les uns par rapport aux autres. Au moment de l'enquête et avant que ne soit annoncée la cession de l'activité d'administration de biens de Nexity à la société d'investissement Bridgepoint³⁶, l'interviewé de Nexity par exemple distinguait son Groupe de Sergic : « *Tout va plus vite chez Nexity. C'est plus difficile car on est davantage exposés. La notoriété apporte des attentes et des exigences plus importantes côtés instances, clients et professionnels* » (Groupe). À son tour, le représentant d'Oralia, alors marque de Nexity, différenciait son Groupe de Foncia et de Citya : « *chez Oralia, il y a une stratégie de croissance externe mais pas si offensive que chez Foncia ou Citya. On achète un cabinet tous les deux ans* » (Groupe).

Le jeu de différenciation peut se jouer au sein même des Groupes. On peut y voir l'empreinte de l'histoire des différentes composantes des Groupes et de leur intégration progressive par le jeu du rachat. Du point de vue de son représentant au sein de notre panel, Oralia ne se distingue pas seulement de Foncia et de Citya mais également de Nexity, dont Oralia était pourtant la propriété depuis 2014 jusqu'au moment de la cession à Bridgepoint : « *Chez Oralia on a une clientèle particulière. Nous avons une offre 'premium' par rapport à Nexity qui fait partie du pôle grand public. Cette offre implique une qualité de service plus importante* » (Ibid.).

Enfin, le nouvel entrant interrogé se soucie également de poser la différence au sein de son propre segment :

« *On a été les premiers des néo acteurs (...). [Notre principal concurrent] a le même positionnement que nous à la base. C'est un syndic moderne qui développe son propre outil pour plus de transparence. Il a été créé par deux ingénieurs avec un bagage de développement de logiciels, qui ont levé des fonds et grandi vite, en dépensant de l'argent sur un modèle de startup. Leur modèle n'a pas fonctionné. Ils ont changé* » (Nouvel entrant).

Sans faire référence aux levées de fond pourtant significatives qu'il a lui-même réalisées, ce nouvel entrant distingue aussi son modèle de financement de celui de son principal concurrent.

« *Par rapport à [ce concurrent], nous on a fait le métier pendant trois ans. On s'est autofinancés, on a compris que c'était un métier dans lequel il y a de toutes petites marges et on ne peut pas faire n'importe quoi avec l'argent, il faut trouver un modèle économique. On se considère comme une boîte de services facilités par la technologie. Eux, ils se considèrent comme une start-up. La définition d'une start-up, c'est une boîte qui est en faillite perpétuelle et qui survit grâce à ses levées de fonds* » (Ibid.).

Le cabinet familial, une figure centrale par-delà les segments du groupe professionnel et malgré les changements de mains

Quel que soit le segment d'appartenance, la figure du cabinet familial demeure centrale dans l'imaginaire collectif. Elle le reste aussi dans les faits. Un nombre significatif de cabinets enquêtés se signale effectivement par leur généalogie familiale. Comme chez cet indépendant installé à Paris, les familles peuvent se succéder au sein des cabinets : « *l'ancien patron, celui qui a cédé le cabinet à son fils, il avait racheté à la base un cabinet familial. Quand son fils est parti en retraite, il a revendu* » (Indépendant). La succession des familles attachées au même cabinet inscrit la gestion dans le temps long de la vie des immeubles et de la (co)propriété : « *j'ai toujours des copropriétaires qui me disent :*

³⁵ En particulier, la franchise, contrairement à la coopérative, assure l'« *exclusivité territoriale* » à ses membres (Bonneval, 2011).

³⁶ La situation de Nexity et d'Oralia a évolué de manière significative depuis notre enquête (menée pendant l'été 2023). Le Groupe a annoncé en avril 2024 la cession de ses activités d'administration de biens à la société d'investissement Bridgepoint. Tous les salariés exerçant les métiers d'administration de biens (syndic de copropriété, gestion locative, transaction dans l'immobilier ancien et courtage en assurances) à travers les marques appartenant à Nexity (Lamy, Oralia et Richadière) sont désormais regroupés au sein d'une nouvelle entreprise « Evoriel » (Prusak, avril 2024, Nexity finalise la cession de ses activités d'administration de biens pour un montant de 400 M€, AEF info.)

‘M. X. Père disait ça’ et ils ont du mal à réaliser que c’était il y a 40 ans ! Donc en 40 ans, les choses ont le temps de changer... M. X. Père, il a disparu depuis 30 ans ! » (Ibid.).

L'exemple ci-dessus illustre un angle mort de l'enquête macro réalisée sur le groupe professionnel : lorsque les cabinets changent de mains, ils ne passent pas seulement de familles en Groupes mais aussi de familles en indépendants. **S'il est tout à fait possible de créer un cabinet de syndic ex nihilo, certains indépendants ont préféré bâtir leur activité sur les bases d'un portefeuille acquis.** Les rachats peuvent s'envisager en famille, sinon déboucher sur une gestion familiale.

La gestion de copropriété reste une affaire de famille dans bien des cas. Non sans assignation des genres parfois, les cabinets se transmettent de père en fils avant d'impliquer épouses et belles-filles. Ils peuvent associer des frères et des sœurs ainsi que des cousins, voire des amis ou enfants d'amis. Même les créations récentes peuvent répondre à un « *projet familial* » (Indépendant). Ce « cadre familialiste, voire domestique » renvoie à la catégorie des entreprises « indépendantes familiales » que forment de manière générale bon nombre de Très Petites Entreprises (TPE) dont les cabinets de gestion de copropriété font partie pour une part apparemment significative (Mallard, 2011).

La dimension familiale n'est pas seulement centrale chez les indépendants. Elle peut l'être aussi dans les Groupes. C'est le cas dans les réseaux, tel qu'Orpi dont le modèle de coopérative, on l'a vu, repose sur l'association d'agences autonomes. Le cabinet d'Orpi interrogé est présenté comme un « *cabinet à structure familiale* » dirigé par un syndic, secondé de ses deux fils : le premier, « *passé par la gérance* », en tant que « *directeur général* » ; le second, « *bac pro électro-technique* », en tant que gestionnaire de copropriété. Le trio père-fils est complété par l'épouse du fondateur au contentieux et au recouvrement et par sa belle-fille en tant qu'assistante de copropriété. « *Un processus de transmission* » est en cours. L'objectif : « *transmettre soit à un cabinet de notre taille soit à mes enfants, ce qui serait ma volonté. Je veux transmettre à des gens qui sont des gestionnaires, pas des financiers. C'est notre état d'esprit. Si je dis ça, c'est par comparaison aux grands groupes, type Foncia, Nexity et Citya etc., qui sont adossés à des banques et dont on a le sentiment qu'ils ont une vision et une pratique qui sont plus liées à faire de la finance, c'est à dire du chiffre d'affaires que de gérer dans un état d'esprit comme le nôtre* » (Groupe, réseau).

Lorsque la famille ne constitue pas le ciment du cabinet, elle renvoie à une « typologie », à laquelle les syndics tendent à s'identifier. C'est le cas chez Oralia, pourtant marque du Groupe leader Nexity au moment de l'enquête, dont le responsable d'agence interrogé valorise la dimension familiale : « *on ressent bien que la relation de proximité est de plus en plus importante. On le ressent nous dans notre attractivité. C'est pour ça qu'on a gardé la typologie d'un cabinet familial avec les process d'un groupe. Et c'est apprécié !* » (Ibid.). Son appartenance à Oralia réunit les conditions de cette hybridation des modèles en accordant une grande liberté d'organisation à ses cabinets qui, indépendants juridiquement, ont conservé leur nom. « *On a beau avoir des process groupe, on a vraiment notre organisation. Chaque cabinet s'organise en interne comme il le souhaite. Le groupe nous laisse cette liberté-là et c'est hyper important* » (Ibid.).

La figure de la famille renvoie aussi à « un esprit » qui se revendique jusque dans les agences de grands Groupes qui, tel que Foncia, pratiquent une intégration plus franche par la marque, les process et les outils³⁷. Comme un responsable d'agence l'évoque, « *les petits cabinets jouent sur leur esprit de famille, mais qui existe chez nous aussi. On est disponibles pour nos clients, ils peuvent venir à notre agence, on est à leur écoute pour les recevoir* » (Groupe).

Des cabinets qui comptent souvent plusieurs vies mais dont la taille est indépendante de l'ancienneté

Le panel des cabinets franciliens enquêtés frappe par sa diversité de taille et d'ancienneté.

La taille et l'ancienneté des cabinets sont peu dépendantes du segment d'appartenance. Contrairement aux idées reçues, les cabinets des Groupes (les « agences ») ne sont pas nécessairement plus importants en nombre d'employés et de copropriétés gérées. Ils ne se distinguent pas non plus par leur date de création. Une raison en est qu'ils préexistent à leur insertion dans le giron des Groupes. Leur existence peut même être marquée par plusieurs cycles au fil des changements de mains. C'est également le cas des cabinets indépendants qui ont souvent eu

³⁷ Barnhusen, Brisepierre, Davy, Juillard, Le Garrec, 2022, *Les mutations contemporaines des syndics de copropriété : point de vue sociologique sur le groupe professionnel.*

plusieurs vies avant d'être repris par leur gérant actuel. **Comme chez les Groupes on vient de le voir, le rachat est une pratique courante chez les indépendants.**

Sauf dans le cas des cabinets les plus récents, encore en phase de développement, la taille n'est pas fonction de l'ancienneté. **Passé un seuil critique, variable d'une organisation à une autre, les cabinets sont nombreux à se détourner de la voie de la croissance et à privilégier la stabilisation de leur portefeuille.** Le nombre de copropriétés gérées dépend du nombre de collaborateurs. Le faire croître implique de faire grandir ses équipes. Le risque est de rompre l'équilibre dans un contexte marqué par un turn-over important et une pénurie de compétences sur le marché de l'emploi. De la même manière, la perspective d'augmenter ses effectifs s'accorde difficilement au rythme des entrées-sorties du portefeuille (cf. sous-partie 2.2.2).

Le nouvel entrant interrogé campe sur un modèle proche de celui de ses concurrents interrogés dans la première phase de cette recherche³⁸. Son organisation, qui repose sur un modèle de gestion de copropriété dématérialisée, se passe de relais physique en agence et implique au contraire la concentration de ses équipes en un seul lieu. Autre spécificité, **ses effectifs, de l'ordre de 100 personnes, sont dissociés de la taille de son portefeuille**, aujourd'hui composé d'environ 700 immeubles. Conforté par le mécanisme de la levée de fonds, son modèle initial de financement lui a permis d'inverser le processus de développement de son activité en misant d'abord sur la croissance de ses équipes.

2.1.2 La gestion de copropriété au contact d'autres métiers, une question d'équilibre économique

Au sein des cabinets enquêtés, la multi-activité est la règle et s'organise autour du triptyque gestion de copropriété, gestion locative et transaction. Les activités complémentaires forment l'exception. S'il est admis que leur pratique sous-tend le modèle économique des Groupes³⁹, les agences des Groupes l'évoquent rarement en entretien tandis que certains indépendants déclarent en faire l'expérience.

La règle de la multi-activité : des synergies limitées mais un équilibre entre récurrence et rentabilité

Historiquement, l'administration de biens associe la gestion de copropriété à la gestion locative. Entre les deux métiers, la proximité est constitutionnelle⁴⁰. La quasi-totalité des cabinets du panel les exercent conjointement et en retirent leurs principaux revenus.

La gestion de copropriété constitue le « socle » d'activité des cabinets indépendants enquêtés (Indépendants). C'est la « *priorité* » (Indépendant). Sa place centrale tient à la stabilité des revenus qu'elle génère. « *La gestion de copropriété est l'activité la plus stable. Elle fait le fonds de roulement* » (Indépendant). Dans le cas des créations, son rôle s'avère moteur au démarrage : « *on est partis d'un socle fixe où on est sûrs d'avoir un certain revenu à l'année* » (Indépendant, micro-syndic) ; « *sur les trois premières années, j'ai surtout travaillé la copropriété pour avoir un portefeuille stable* » (Indépendant). La gestion locative, également stable, peut la compléter (Ibid.).

La gestion de copropriété domine également largement l'activité des agences des Groupes représentés dans le panel. **L'entrée par l'unité de production que constitue le cabinet illustre un autre visage des Groupes habituellement associés à l'étendue de leur offre de services⁴¹ plutôt qu'à leur capacité à délivrer localement un service spécifique.**

Deux cabinets interrogés font exception à la règle de la surreprésentation de la gestion de copropriété parmi les activités exercées. Il s'agit des cabinets de Century 21 et d'Orpi, réseaux d'agences d'abord tournées vers la transaction. Bien qu'elle renvoie au segment des Groupes au sens de Plurience, l'agence d'Orpi ne pratiquait même pas la gestion de copropriété au moment où son directeur actuel l'a reprise. Le « *département* » a été créé de toute pièce à partir d'un *credo* (« *on peut faire ce métier de manière honnête et droite tout en gagnant bien sa vie* ») et d'une opportunité (« *j'ai pris ma première*

³⁸ Ibid.

³⁹ Barnhusen, Brisepierre, Davy, Juillard, Le Garrec, 2022, *Les mutations contemporaines des syndicats de copropriété : point de vue sociologique sur le groupe professionnel*.

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Ibid.

copropriété (...) via un ami [de la copropriété dont j'avais été copropriétaire et syndic] qui cherchait un nouveau syndic ») (Groupe, réseau).

La plupart des cabinets combinent la gestion de copropriété et la gestion locative à la transaction. D'abord, la transaction est jugée plus rémunératrice que la gestion de copropriété dont les syndics soulignent unanimement que les revenus récurrents ne compensent pas la faible rentabilité. « *La copro n'est pas un métier lucratif. Moi je m'en sors car je fais un peu de gestion et quelques ventes. Un peu de location aussi. Quand on ne fait que du syndic, on ne peut pas s'en sortir* » (Indépendant, micro-syndic). La transaction permet « *d'amener des honoraires rapidement* » (Indépendant). Même « *anecdotique* », elle est « *nécessaire, on ne peut pas s'en passer* » (Indépendant).

Ensuite, les syndics jouent la carte de la synergie qu'ils soient indépendants ou appartiennent à un Groupe. « *Tout fonctionne ensemble* » (Indépendant) ; « *on est en interaction complète parce qu'on travaille sur le patrimoine* » (Groupe). Les complémentarités sont réputées plus fortes entre la gestion de copropriété et la gestion locative. Mais elles ne sont pas nulles avec la transaction. D'un côté, « *certains clients appellent pour de la transaction* » (Indépendant) ; « *il y a des ventes en lien avec la copro* » (Indépendant). Inversement, la transaction « *aide à ouvrir des billes afin de développer davantage l'activité d'administration de biens* » (Groupe) ; elle « *permet de répandre un peu [son activité]* » (Indépendant, micro-syndic). Ces constats font échos à ceux que le sociologue Loïc Bonneval établit dans ses travaux sur les agents immobiliers (Bonneval, 2011).

Parmi les cabinets du panel, plusieurs sont engagés ou projettent de s'engager dans une phase de développement de la transaction. Au sein du Groupe Immo de France, « *on fait l'inverse du chemin classique. Le chemin classique des agences est de développer les copros pour avoir des fonds pour nourrir les collaborateurs qui font de la transaction qui apporte davantage. Nous on se dit que la transaction vient compléter l'administration en termes de trésorerie* » (Groupe). A l'échelle de ce Groupe historiquement tourné vers l'administration de biens, la tendance est aussi à la diversification et s'est récemment soldée par l'acquisition de la dizaine d'agences immobilières implantées en Île-de-France sous la bannière CPH Immobilier.

De l'autre côté du spectre, un micro-syndic de création récente affiche sa volonté de développer l'achat-vente et en a trouvé le moyen : un « *partenaire* » (Indépendant, micro-syndic). Entre les deux, un cabinet d'administration de biens ayant pignon sur rue depuis plus d'un siècle campe sur le canal de la « *vente partagée* » avec une agence qui lui est extérieure. Dans l'un et l'autre cas, **le recours à des ressources externes illustre une autre voie que le rachat pour développer l'activité de son cabinet : l'association, sinon la fusion.** Cet indépendant qui, cantonné à la gestion de copropriété, seule activité du cabinet qu'il vient de racheter, ambitionne non pas (encore ?) de faire de la transaction mais de se lancer dans la gestion locative, en résume ainsi le principe : « *partir de rien est impensable* » (Indépendant). Un autre renchérit : il s'agit de « *capitaliser sur l'existant* » (Indépendant).

De son côté enfin, **le nouvel entrant interrogé fait de nouveau exception et se concentre sur la gestion de copropriété.** À la rigueur, il répond aux demandes de certains clients. « *Par exemple, sur le neuf, il y a souvent des investisseurs qui demandent des services de gestion locative. On commence à le développer mais c'est très marginal et c'est pour nos clients copropriétaires* » (Nouvel entrant). Avant de se positionner en tant que syndic au tournant de l'année 2024, Matera est allé plus loin et a fait début 2023 le pari de la complémentarité de la gestion de copropriété et de la gestion locative. La plateforme qui offrait alors un service d'accompagnement aux syndics bénévoles a effectivement développé une offre de service à ses clients copropriétaires dont elle a estimé qu'ils étaient à 40 % propriétaires bailleurs⁴².

Les activités connexes, un parti pris moins fréquent mais pas seulement attaché aux Groupes

Pour compenser la faible rentabilité de la gestion de copropriété, certains syndics ne comptent pas seulement sur la gestion locative et sur la transaction, ils développent des activités connexes. Le modèle économique des Groupes est réputé reposer sur ce principe⁴³. Cependant, **l'équilibre financier des agences des Groupes constitutives du panel ne paraît pas dépendre de l'exercice d'activités complémentaires aux principales activités immobilières. Il ne paraît pas non plus dépendre de la vente de services additionnels liés à la gestion de copropriété.** Les interviewés n'y ont pas fait référence. Si un doute demeure quant à l'existence possible d'un biais constitutif de

⁴² Ibid.

⁴³ Ibid.

notre grille d'entretien tournée vers la pratique même de gestion, l'hypothèse d'une relative autonomie économique des agences des Groupes paraît soutenable. La captation par le Groupe et/ou des filiales et/ou des entreprises partenaires des revenus générés par des activités connexes forment une seconde hypothèse. Dans tous les cas, on soulignera que les responsables d'agences de Groupes ne mentionnent pas d'objectifs de commercialisation dans les entretiens réalisés. De quoi conforter le constat d'une relative autonomie, du moins d'un fonctionnement des agences.

En dehors des Groupes, deux indépendants interrogés actionnent le levier des activités complémentaires. Le premier indique en dégager sa marge : « *quand on analyse juste l'activité de syndic, on ne fait pas de marge extraordinaire. La société fait de la marge non seulement avec la gestion locative mais avec les courtages qu'on fait de temps en temps* » (Indépendant). Le second de son côté fait gonfler son chiffre d'affaires :

« Je ne suis pas rentable par gestionnaire, je suis rentable parce que je fais autre chose en même temps. Augmenter son chiffre d'affaires arrive via des filiales. J'ai un cabinet de courtage en assurance, mais qui n'intervient pas trop sur mes copropriétés, je travaille avec mes copropriétaires, ce qui est différent. J'ai aussi développé une société de conseil qui fait de l'AMO [Assistance à Maîtrise d'Ouvrage] pour des chantiers en copropriété et qui propose des contrôles sur d'autres syndics, fait des médiations à l'amiable. Il y a des copropriétaires qui me connaissent et qui me demandent de faire le contrôle de leurs syndics. C'est 15 % du chiffre d'affaires du cabinet ici grosso modo. Ça reste des petites activités, mais 15 % c'est non négligeable » (Indépendant).

2.2 L'ACTIVITÉ DE GESTION DE COPROPRIÉTÉ : LE PORTEFEUILLE AU CENTRE

Le portefeuille, son développement et son équilibre, est au cœur de l'activité de gestion de copropriétés. Il se construit essentiellement sur le critère de la proximité et porte en ceci la marque du territoire d'implantation, des caractéristiques physiques de ses immeubles et de la sociologie de leurs occupants (cf. Chapitre I). À l'image du secteur géographique couvert, la tendance est à la diversité des situations. Cependant, **les syndics tendent à opérer un tri et nombreux sont ceux qui en particulier, accordent une place marginale dans leur portefeuille aux petites copropriétés et aux copropriétés en difficulté, réputées moins rentables.**

La taille du portefeuille détermine le niveau d'activité des cabinets. Elle s'avère étroitement corrélée à la taille des équipes. **La logique de croissance domine le développement des Groupes et des nouveaux entrants. Dans le cas des indépendants, elle n'est pas la règle.** Pour beaucoup, l'enjeu est moins de croître que de maintenir son niveau d'activité autour d'un portefeuille et d'une équipe stables. L'équilibre paraît sensible à la conjoncture et s'avère plus fragile dans le contexte de la crise sanitaire et avec l'inflation.

2.2.1 Des portefeuilles variés mais sélectifs

Des portefeuilles d'abord construits sur le critère de la proximité

La proximité est un critère constitutif des portefeuilles de gestion. Comme dans le cas de la transaction illustré dans les travaux de Loïc Bonneval sur les agents immobiliers (Bonneval, 2011), elle est d'abord géographique. De manière apparemment plus typique de la gestion de copropriété, elle peut renvoyer à une proximité affective, sociale et culturelle.

Les immeubles des portefeuilles se situent en général dans un rayon relativement proche des cabinets (cf. Chapitre I). La présence physique dans les immeubles est régulièrement requise. La proximité est donc recherchée. Elle répond à la contrainte d'optimiser les déplacements entre l'agence et les copropriétés. La logique en est financière. Elle renvoie à ce principe rappelé non pas par un Groupe mais par un indépendant : les « *pertes de temps* » sont des « *pertes d'argent* » (Indépendant).

Dans Paris, la proximité se joue à l'arrondissement ou aux arrondissements avoisinants, voire aux communes limitrophes pour les cabinets situés en limite de la capitale. En Île-de-France, la proximité tient à la poignée de communes qui entourent le cabinet. Dans les deux cas, elle cantonne les éventuels changements de locaux d'activité à un périmètre restreint, compte tenu d'une autre contrainte de localisation : le lieu de vie des collaborateurs (cf. sous-partie 2.3.2). Tel que le résume

cet indépendant ayant récemment relocalisé son cabinet, **la gestion de copropriété s'exerce dans un double rapport de proximité : aux immeubles et aux salariés** : « *on avait besoin de locaux plus grands, le [quartier] était un bon compromis pour les immeubles et pour les salariés* » (Indépendant). On le verra (cf. sous-partie 2.3.2), alors que les localisations des entreprises et de leurs employés tendent à s'aligner dans de nombreux domaines d'activité, la proximité dans le cas de la gestion de copropriété ne suit pas seulement une logique d'appariement, elle est construite et peut constituer en soi un facteur de recrutement et de fidélisation des équipes.

S'ils essaient partout en France, les Groupes, pas moins que les indépendants, restent attachés à la proximité : « *les immeubles sont gérés par un cabinet local. Ils ne sont pas gérés par un algorithme ni par une entité à 800 km. On a des agences de proximité. Les intervenants qui interviennent dans les immeubles sont aussi en proximité* » (Groupe). « *La proximité pour nous est vraiment très très importante* » (Groupe).

À l'échelle des Groupes cependant, la proximité n'est pas donnée. Chez Foncia, elle se construit au fil des rachats de cabinets : « *du fait qu'on achète plusieurs cabinets un peu partout, notre portefeuille est très dispersé. Donc après les rachats il faut essayer de gérer les migrations des copropriétés. On essaye de dispatcher les immeubles à des agences de proximité. On a des zones sectorisées pour éviter que les gestionnaires gèrent des immeubles qui sont loin. On a des agences un peu partout, ça nous évite de gérer des immeubles loin* » (Groupe). Un problème demeure : « *plus vous rachetez des cabinets, plus vous avez un portefeuille divers et plus vous vous retrouvez à gérer n'importe quoi, n'importe où* » (Ibid.).

Par ailleurs, **les exceptions à la règle ne manquent pas. Une première catégorie déplace justement la proximité physique du cabinet au lieu de vie des gestionnaires lorsqu'il est distant**. « *Les seules exceptions ça va être sur une commune un peu plus lointaine mais parce qu'une des gestionnaires habite là-bas* » (Indépendant, réseau).

Une seconde catégorie d'exceptions renvoie aux effets de spécialisation. Par exemple, le cabinet enquêté exerçant exclusivement pour le compte de grands ensembles immobiliers entretient un rapport plus souple à la proximité géographique. Il joue sur une autre variable d'ajustement pour assurer la présence nécessaire dans les immeubles : la taille des portefeuilles, qu'il réduit à une petite dizaine, contre trente à cinquante dans les autres cabinets du panel (cf. Chapitre V).

Une troisième exception s'ancre dans la relation aux copropriétés. Elle renvoie à une valeur clé au sein du groupe professionnel héritée de la spécificité du contrat de mandat : l'intuitu personae⁴⁴. Ainsi, un indépendant justifie la prise en charge d'une copropriété éloignée par une relation privilégiée : « *c'est un ancien client qui m'a retourné* » (Indépendant). Contre les idées reçues, un Groupe s'avère également sensible à l'intuitu personae quoiqu'il n'y cède pas sans limite : « *si le client veut un intuitu personae et que ce soit une personne précisément, je peux accepter un immeuble distant. Mais je n'irais jamais trop loin, quel que soit l'intuitu personae et la taille de l'immeuble. Cela ne sera pas du tout rentable. Sinon je l'oriente vers l'agence la plus proche. On a un maillage précis. On a déterminé qui gère par commune* » (Groupe).

Une quatrième catégorie d'exceptions tient au rapport de proximité non pas géographique mais affective aux immeubles. Deux indépendants au moins l'évoquent, révélant un attachement et une personnalisation de la relation dont beaucoup témoignent par ailleurs :

« *Ces deux [résidences éloignées] sont [gérées par le cabinet] depuis 45 et 55 ans. J'aimerais bien m'en débarrasser mais je les garde par affection. Ça m'appartient un peu. Je m'approprie beaucoup les résidences* » (Indépendant).

« *Hors de Paris, j'ai deux immeubles dans le Val-d'Oise. J'ai des attaches dans le Val-d'Oise où j'ai vécu. Mes parents ont un appartement dans un des deux immeubles. Il y a un architecte à l'Isle Adam avec qui j'ai travaillé qui veut que je me développe là-bas. De toute façon, je ne quitterai jamais l'Isle Adam car mon père est enterré là-bas donc j'y vais régulièrement. Certes ce n'est pas à côté mais ça vaut le coup pourquoi pas d'y passer une journée pleine par semaine si je dois développer* » (Indépendant, micro-syndic).

Enfin, la proximité culturelle peut compenser la distance physique. C'est le cas pour cet indépendant d'origine chinoise : « *j'ai pas mal d'immeubles en Seine-Saint-Denis parce qu'il y a une*

⁴⁴ Barnhusen, Brisepierre, Davy, Juillard, Le Garrec, 2022, *Les mutations contemporaines des syndics de copropriété : point de vue sociologique sur le groupe professionnel*.

grosse communauté asiatique là-bas. C'était typiquement le cas de mes parents qui ont dit 'bah on a trouvé un syndic qui peut parler chinois' » (Indépendant, micro-syndic).

L'empreinte du territoire

L'« ancrage local » (Bonneval, 2011), soit la proximité physique des immeubles au cabinet s'avère déterminant sur les caractéristiques des portefeuilles. De ce fait, ceux-là portent l'empreinte du territoire d'implantation des cabinets (cf. Chapitre I).

L'empreinte sur les caractéristiques physiques des immeubles

Les immeubles gérés ont au moins trois caractéristiques physiques dépendantes de leur localisation.

Premièrement, **la taille des copropriétés gérées varie selon le territoire d'implantation**. Elle dépend de l'époque de construction et du tissu urbain. Typiquement, le Paris Haussmannien concentre des copropriétés plus petites que les grands ensembles de la Reconstruction en banlieue ; en petite couronne, les communes se distinguent selon qu'elles concentrent des immeubles de taille importante ou un tissu pavillonnaire.

Deuxièmement, **l'empreinte se fait aussi sur la qualité du bâti et de son entretien** : « *le portefeuille ne compte pas de copropriétés en difficulté. Vincennes est un environnement favorable. Les immeubles y sont bien gérés. Tout est lié* » (Indépendant) ; « *[dans notre quartier à Paris] on gère un bâti plutôt dégradé. C'est souvent du bâti ancien, des immeubles dans des rues qui ont survécu au baron Haussmann* » (Indépendant).

Troisièmement, **la proportion d'immeubles neufs dans les portefeuilles tient aussi aux taux de construction dans le périmètre d'implantation**. Chez Nexity, Groupe dont l'activité centrale de promotion immobilière génère des mises en copropriété au profit de l'activité de syndic, la part du neuf varie ainsi de 25 à 50 % à l'échelle des trois agences comprises dans le panel (Groupe).

L'empreinte sur les profils des copropriétaires

« *On a un panel de clients qui est extrêmement variable : du jeune copropriétaire primo-accédant au retraité qui a X biens répartis dans Paris ou la France entière. Et les attentes ne sont pas du tout les mêmes* » (Nouvel entrant).

La géographie sociale de l'Île-de-France étant particulièrement marquée, le territoire d'implantation a une incidence sur les profils des copropriétaires (cf. Chapitre I). D'après les syndics interrogés, **les immeubles ont même un profil sociologique**. « *Cela a un impact sur la manière de gérer. L'approche vis-à-vis du syndic change avec le niveau socioéconomique* » (Groupe). Un salarié d'un Groupe résume : « *plus on est élevé dans la hiérarchie, plus on est exigeants. Ce n'est pas le même travail. Si on est capables de renvoyer la balle, on va avoir des échanges plus intéressants et des projets plus élaborés. Du modeste où on va être davantage écouté et il y aura peut-être plus de pédagogie par contre* » (Ibid.).

La sociologie établie par les syndics interrogés distingue d'abord Paris et la banlieue. Elle marque la pratique de gestion et détermine les relations avec les copropriétaires.

« *Nous, les syndics parisiens, on a affaire à des clients qui sont très au courant [de la réglementation, etc.], mais qui demandent un niveau d'exigence très important. Paris est un marché particulier. Le pouvoir d'achat est exceptionnellement élevé. Ils veulent un service et ils sont prêts à le payer. J'évolue dans un milieu qui est extrêmement favorable en termes de marge. À Paris, les propriétaires, ils sont sachants ou ils ont les moyens de l'être, en engageant des avocats par exemple. En banlieue parisienne, c'est un entre-deux. C'est une clientèle beaucoup plus jeune, donc une population plus contrainte financièrement. Il existe une distorsion entre leurs envies et leurs capacités financières, ce qui crée de la frustration et ce qui est difficile dans les relations entre syndic et copropriétaires* » (Indépendant).

« *On a des copropriétés dont les copropriétaires ont beaucoup de moyens et ça demande un accompagnement, une présentation et des échanges adaptés* » (Indépendant).

Cependant, **la banlieue n'est pas une. Ses contrastes n'échappent pas aux syndics qui tendent pour certains à opérer une sélection des immeubles** (voir ci-après).

« *Historiquement les copropriétés que nous gérons sont sur des communes qui sont d'une clientèle moyenne ou cadre, selon les villes. Ce sont des copropriétés où les projets sortent avec*

une gestion saine et facile. Mais selon les communes la clientèle n'est pas la même. Par exemple, vous avez des communes plus sinistrées. On répond très peu dans ces communes. Déjà parce qu'on n'a pas envie et puis on n'a pas de personnels pour gérer ça. Ce sont des copropriétés qu'il faut appréhender autrement en gestion » (Indépendant).

Des portefeuilles qui tendent à la diversité mais comptent souvent peu de copropriétés spécifiques

En dépit de dominantes liées au périmètre d'intervention, les portefeuilles des syndics tendent à la diversité du point de vue des caractéristiques physiques et sociologiques des immeubles. Plusieurs catégories de copropriétés cependant y tiennent une place variable : les petites copropriétés, les copropriétés dégradées, les immeubles neufs et les grands ensembles immobiliers. Chacun requiert un type de gestion spécifique. Le cas échéant, les cabinets s'y attachent par opportunité ou par choix. Certains s'en tiennent éloignées, en particulier des petites copropriétés jugées trop peu rentables.

Des portefeuilles divers en général

*« Les portefeuilles comptent tout type de taille d'immeubles » (Groupe), « on a de tout » (Indépendant) ; « on couvre une palette assez large » (Indépendant) ; « le portefeuille est diversifié. Ça va de deux lots à presque 200 lots. C'est assez disparate. De l'ancien, on a aussi du neuf » ; « on a un portefeuille assez diversifié. On a du très récent et du très ancien » (Indépendant, réseau) : **la plupart des syndics soulignent la diversité de leur portefeuille.***

Un indépendant en particulier associe la diversité des copropriétés qu'il gère à une posture : *« c'est important pour pouvoir avoir une vision panoramique des immeubles, sur leur âge, leur état, leur taille. Je pense qu'il faut faire tout et ne pas se cantonner à une spécialité d'immeubles. On se nourrit d'un point de vue technique quand on gère des immeubles variés. On a des passoires thermiques des années 1970, des immeubles faubouriens, des immeubles haussmanniens, etc. » (Indépendant).*

D'autres syndics marquent leur préférence mais associent l'équilibre économique de leur activité à la diversité de leur portefeuille : *« j'aime bien l'Haussmannien. Mais dans l'absolu, ce n'est pas ce qui est le plus rentable. Parce qu'il n'y a pas énormément d'appartements. J'aime bien parce que c'est joli, c'est classe. Je viens d'en rentrer un dans le 16^e. La cour, c'est l'Elysée » (Indépendant, micro-syndic). Au fond, **le rapport aux immeubles a une dimension très personnelle. Il n'est pas seulement humain tel qu'illustré plus haut et peut renvoyer aux seules caractéristiques physiques des copropriétés :** « j'aime bien l'ancien. Le neuf j'apprécie de le gérer mais j'ai aucune envie d'habiter dans le neuf, personnellement. J'aime bien l'ancien, quand les murs disent quelque chose. Quand c'est chargé de tous ceux qui sont passés avant nous » (Indépendant).*

La place des petites copropriétés

Les petites copropriétés n'ont pas toutes leur place dans les portefeuilles. La principale raison invoquée en est financière : *« on est beaucoup moins rémunérés » (Indépendant, micro-syndic). Une seconde raison s'ajoute dans le cas des petites copropriétés qui, nombreuses, n'ont pas d'expérience antérieure de gestion :*

« c'est compliqué en termes de copropriétaires parce qu'ils n'avaient pas réellement de syndic auparavant donc ils n'avaient jamais payé réellement de charges ni de provisions de charges et c'est très confus pour eux aujourd'hui. C'est très difficile de leur faire comprendre que les charges ça permet d'entretenir l'immeuble. Là ça commence à rentrer dans la tête mais c'est difficile. Ils n'arrivent pas à comprendre la vie en copro » (Ibid.).

Enfin, *« l'idéal c'est les gros. Les petits, personne n'en veut. Ils sont très exigeants, ils ne sont pas d'accord et ça ne rapporte rien. Les gros c'est vachement mieux » (Indépendant, micro-syndic). Un Groupe renchérit en rapportant ce constat à sa taille : « on essaie toujours de garder l'optique d'amener le plus au groupe mais lorsque on est gros, on gère du gros et [le cas échéant] on laisse gentiment partir les petites copropriétés et on les amène à un autre syndic peut-être plus petit » (Groupe).*

Lorsqu'ils gèrent des petites copropriétés, **les syndics évitent la spécialisation et tendent à l'équilibre du point de vue de la composition de leur portefeuille :** *« le cabinet ne cherche pas forcément à se positionner sur les petites copropriétés mais plutôt à maintenir un équilibre entre les*

petites et les grosses copropriétés, dont la gestion est plus rentable » (Indépendant, micro-syndic). Deux Groupes adoptent des prix forfaitaires pour une gestion plus rémunératrice : « en-deçà de dix lots, je raisonne en termes d'honoraires forfaitaires minimum, pas de prix au lot » (Groupe) ; « toutes les petites copropriétés de moins de dix lots ont un forfait » (Groupe)⁴⁵.

Les motivations des syndicats à intégrer des petites copropriétés dans leur portefeuille sont de plusieurs ordres. Comme énoncé précédemment, elles peuvent être personnelles. Cela peut être le cas chez les indépendants comme dans les Groupes : « *je viens d'être approchée par un ancien client à moi qui me propose un tout petit immeuble de six lots* » (Indépendant, micro-syndic) ; « *c'est rare qu'on aille en-deçà de dix lots, sauf exception ou demande particulière d'un client* » (Groupe). À la force de la relation *intuitu personae* s'ajoutent la qualité de gestion de la copropriété et la mobilisation du syndicat des copropriétaires qui, contrairement à l'idée qui domine, réunissent les conditions d'une bonne rentabilité : « *le budget tient la route, il n'y a pas de mauvais payeurs. Donc j'ai fait une proposition. Le client va être hyper investi sur place. Donc j'irai une fois par an. C'est de l'argent facilement gagné* » (Indépendant, micro-syndic).

Une seconde motivation tient de l'engagement : « *on a quelques petites copropriétés que l'on prend pour aider, les sortir de situations difficiles* » (Groupe, réseau). La posture est rare. Elle apporte une réponse ponctuelle à l'enjeu public d'accompagner ces copropriétés dont la petite taille même constitue un facteur de vulnérabilité et de dysfonctionnement tel que le souligne le rapport que leur ont consacré en 2023 la Fondation de France et la Fondation Abbé Pierre⁴⁶.

Enfin, les petites copropriétés peuvent constituer un point d'entrée dans le marché. C'est le cas chez des indépendants interrogés de création récente mais aussi et plus typiquement, chez le nouvel entrant qui, comme d'autres start-ups⁴⁷, a fait le choix de ce positionnement au moment de sa création (« *au début, on était plus convaincant pour des petits immeubles parisiens* »), avant d'essayer plus largement : « *avec les équipes qui s'étoffent, on est passés à de plus grosses copropriétés, jusqu'à plusieurs centaines de lots* » (Nouvel entrant).

Les copropriétés dégradées

Tous les syndicats ne gèrent pas des copropriétés dégradées. **Ceux qui n'en comptent pas dans leur portefeuille avancent d'abord un effet de localisation.** C'est typiquement le cas des Parisiens des beaux quartiers qui font le constat de l'absence de tels immeubles dans leur secteur. Parmi les syndicats qui en comptent, deux catégories se distinguent : les spécialistes⁴⁸ et les généralistes, au portefeuille plus varié.

Dans tous les cas, **la gestion de copropriétés dégradées fait l'unanimité :** « *c'est beaucoup de travail* » (Indépendant, micro-syndic). La charge est décuplée dans les petites copropriétés : « *c'est encore plus compliqué les petites copropriétés en difficulté que les grosses copropriétés. Ce n'est pas évident* » (Groupe).

Parmi les spécialistes pour autant, l'engagement auprès des copropriétés dégradées peut être vécu comme une vocation (cf. Chapitre V). C'est le cas chez cet indépendant qui évoque à son tour son attachement aux immeubles : « *quand il y a une situation compliquée, je ne peux pas m'en empêcher, je finis par succomber. Et parfois, je cède celles qui vont mieux à mes collègues, mais ce n'est pas toujours facile.* » (Indépendant).

⁴⁵ La pratique du prix forfaitaire est documentée dans les travaux de Tess Simaillaud sur les petites copropriétés, publiés par le PUCA dans les Cahiers Copropriétés (Simaillaud, 2022, *Les petites copropriétés sans syndic : une catégorisation pertinente ?*. Disponible à : <https://www.urbanisme-puca.gouv.fr/les-petites-coproprietes-sans-syndic-une-a2541.html>).

⁴⁶ Les deux fondations ont soutenu le programme « (Ré)anime ta copro » pour expérimenter des modes d'intervention dans des petites copropriétés à Sète (34), Lille (59) et La Courneuve (93). Le rapport final d'évaluation de l'expérimentation réalisé par Simplexité et Sociotopie est disponible à : https://x.fdf.org/docs/Rapport_Final_Reanime_ta_copro_VF_compressed.pdf

⁴⁷ Barnhusen, Brisepierre, Davy, Juillard, Le Garrec, 2022, *Les mutations contemporaines des syndicats de copropriété : point de vue sociologique sur le groupe professionnel*.

⁴⁸ Ces cabinets sont au cœur du Chapitre V du présent rapport, dont la gestion des copropriétés en difficulté constitue précisément l'objet.

Le neuf

Le neuf et l'ancien constituent deux segments du marché immobilier pris dans des chaînes de valeur distinctes. **À l'étape de la mise en copropriété, la gestion des immeubles neufs tend à être assurée par des syndics dits « provisoires » dont une part sont issus des branches de gestion des promoteurs immobiliers.** C'est le cas chez Nexity qui, en « opérateur global » (Groupe), se positionnait au moment de notre enquête⁴⁹ non seulement sur la production d'immeubles neufs, sa vocation initiale mais également sur leur gestion : « *sur les programmes construits, c'est logique d'assurer la gestion de copropriété. Nexity doit pouvoir répondre aux besoins de tous les clients. C'est déployé depuis tout en haut* » (Ibid.). Du point de vue de l'agence cependant, **la proximité à la promotion « peut être une plus-value mais ce n'est pas automatique »** (Ibid.). La gestion de copropriété et la promotion sont « *comme deux cousins germains* » (Ibid.). Leur distance ne joue pas seulement sur les prises de mandats, elle affecte la gestion même.

« Par exemple, le règlement de copropriété définit la liste des parties et des charges communes. Or ce qui est écrit ne correspond pas forcément à ce qui est fait. Je pense à un commerce dans une opération dont il n'était pas prévu qu'il soit branché à l'eau froide de l'immeuble mais qui l'a été. Ça crée des problématiques qu'on gère au quotidien. On n'a pas du tout la même approche. Nous, on est là pour s'inscrire dans la durée alors que la construction est là pour livrer un immeuble et après ils s'en vont, ils n'ont pas la relation que l'on a avec les clients. Les collègues de la promotion raisonnent en termes de biens et nous en termes de personnes. Malheureusement, la gestion de copropriété n'est pas associée à la construction. Cela fait plusieurs années qu'on le demande mais ce n'est pas institutionnalisé. Ça peut arriver parfois car on connaît des personnes. Mais pas plus » (Ibid.).

Le nouvel entrant interviewé, qui a progressivement élargi son périmètre d'intervention et notamment développé un « pôle d'expertise » dédié au neuf, souligne quant à lui les synergies à trouver dans la phase de mise en copropriété puis de la gestion courante : « *il faut une bonne entente entre le promoteur et le syndic. Pour que cela puisse se mettre en route. Si le promoteur ne répond pas à vos demandes, ça n'avance pas et le client n'est pas content et croit que c'est le syndic qui est en cause* » (Nouvel entrant).

Qu'ils appartiennent à l'écosystème de la promotion immobilière ou pas, les syndics interrogés ne démontrent pas souvent une grande appétence pour le neuf. Dans la phase de mise en copropriété, les conditions de livraison du chantier, entre finitions et malfaçons, ne constitue pas seulement une « épreuve » pour les copropriétaires⁵⁰ mais un frein pour les syndics. « *Pour le public, c'est neuf, donc tout doit être nickel. Or il y a des malfaçons. Les syndics en général préfèrent passer après la deuxième ou la troisième année* » (Nouvel entrant). **A cette même phase de la mise en copropriété, l'« articulation au monde de la production »⁵¹ constitue justement un autre frein :** « *on peut intervenir dans les copropriétés neuves, mais en tant que syndic provisoire non. Il faut se rapprocher des promoteurs. Ce n'est pas trop l'idée du cabinet. Les syndics provisoires ont encore d'autres spécificités sur lesquelles on ne travaille pas* » (Groupe).

La réticence peut également tenir à la clientèle. Gérer des copropriétés neuves revient souvent à intervenir auprès d'une catégorie spécifique de propriétaires : les primo-accédants. « *Ce n'est pas évident ! Il y a une absence de connaissance de la législation des copropriétés. C'est criant ! Il faut avoir habité 50 ans dans une copropriété, s'y être intéressé pour comprendre les subtilités. Il y a la nécessité d'une grosse communication dans ces copropriétés* » (Ibid.). Plus généralement dans le neuf, « *on a affaire à un public exigeant qui connaît mal la réglementation* » (Nouvel entrant). **Ce point de vue rencontre celui des collectivités locales qui, à l'instar de Aubervilliers, Cergy-Pontoise, La Courneuve et Vitry en Île-de-France (Nantes et Brest en Province par exemple), répondent à l'enjeu d'acculturation des nouveaux copropriétaires** en développant des programmes de

⁴⁹ Comme on l'a précisé plus haut, Nexity a cessé depuis avril 2024 toutes ses activités d'administration de biens dans une stratégie de « désendettement et recentrage sur la régénération urbaine » (AEF info, 2024).

⁵⁰ LE GARREC Sylvaine, LEROY Manon, 2023, *L'épreuve du neuf : du plan au chez soi : le long travail d'appropriation des acquéreurs d'appartements*. Les chantiers Leroy Merlin Source, n°52, 2023.

⁵¹ Dans le cadre du programme du PUCA « (R)égé(n)rer les copropriétés – Connaître et comprendre les copropriétés pour gérer la ville durable » auquel le présent rapport participe, les travaux de Sonia Dinh sur la « fabrique de la copropriété » illustrent spécifiquement cette articulation entre mondes de la production (acteurs du projet urbain) et mondes de la gestion (acteurs de la copropriété) à l'étape charnière de la mise en copropriété. Des informations sur cette recherche sont disponibles à : <https://www.urbanisme-puca.gouv.fr/quartiers-durables-nantais-et-fabrique-s-de-la-a2620.html>

sensibilisation et de formation, voire des « clubs » de copropriétaires et autres « forums de la copropriété ».

Le choix de la spécialisation : l'exemple des grands ensembles immobiliers

L'un des syndics interrogés dédie son activité aux grands ensembles immobiliers au sein d'une agence appartenant à un gros cabinet parisien. Son équipe a développé des compétences spécifiques mais pas seulement. Intervenir dans une grosse copropriété requiert une organisation *ad hoc* : un portefeuille réduit et des permanences dans les immeubles notamment : « *les grands ensembles immobiliers, à partir de 200-250 lots jusqu'à 1 000 lots environ, ça ne se gère pas comme des copropriétés classiques. Déjà quand ils n'ont pas de difficultés il faut plus de présence, c'est plus de travail. Certains immeubles sont en gestion particulière, il y a des syndicats secondaires, des ASL [Associations Syndicales Libres], des AFUL [Associations Foncières Urbaines Libres]* » (Indépendant).

2.2.2 Le développement des portefeuilles : un mouvement d'entrées et de sorties de copropriétés peu dépendant de pratiques commerciales

Croître ou ne pas croître ?

Les cabinets se distinguent selon qu'ils visent ou pas le développement de leur portefeuille et le cas échéant, selon qu'ils suivent la voie de la croissance externe et/ou misent sur la croissance interne.

Croître et combiner rachat et croissance interne, un jeu pas seulement joué par les grands Groupes

Les Groupes leaders de la gestion de copropriété en France incarnent typiquement la volonté de croissance. Ils allient croissance externe et croissance interne pour assurer leur développement en jouant sur deux échelles d'intervention : le Groupe et l'agence.

- **À l'échelle du Groupe, les rachats de cabinets constituent le principal levier de développement**⁵². Chez Foncia « *depuis 10 ans, on achète des petits cabinets ancestraux familiaux. Souvent parce que les propriétaires des cabinets partaient à la retraite et leurs enfants n'étaient pas intéressés de garder les cabinets. Et on a racheté beaucoup, beaucoup comme ça. Et on continue à le faire. À l'échelle Île-de-France, ça représente 50 cabinets rachetés l'an passé. C'est du jamais vu !* » (Groupe).
- **À l'échelle de l'agence**, la mise en œuvre de la stratégie de développement est assurée par la redistribution et l'absorption des immeubles gagnés par le rachat d'affaires (voir plus haut) mais aussi par la croissance interne que les managers conçoivent de manière centrale.

Dans le cas des cabinets intégrés au Groupe coopératif Orpi ou au réseau de franchise Century 21, le développement de l'activité repose également sur la croissance externe et interne. Quant aux rachats, ils évoquent d'une certaine manière l'encouragement à la multi-franchise qui, relevé par Loïc Bonneval dans ses travaux sur les agents immobiliers, vise l'extension de l'empreinte géographique du réseau par « l'articulation de sous-marchés locaux » (Bonneval, 2011). **Les rachats en effet s'envisagent localement. Ils s'opèrent par relation et par proximité à la fois géographique et de valeurs :**

« c'est vraiment parce qu'on connaissait la personne (...). Le dirigeant a revendu son activité en demandant de conserver son activité. Il part à la retraite. En fait, on s'entend très bien et c'est pour ça qu'on a fait les choses ensemble. Ça fait partie des anciennes agences. Donc c'était un peu logique ce rapprochement » (Indépendant, réseau).

À son tour, un indépendant qui souhaiterait racheter anticipe la solution du « *marché off* » : « *ce sera quelqu'un qui va me dire 'il faut le reprendre pour garder l'esprit du cabinet'* (Indépendant). D'autres indépendants interrogés suivent une stratégie de croissance externe. Ils procèdent à la manière des Groupes et des réseaux, mais à plus petite échelle : au premier achat succèdent plusieurs reprises, à proximité, voire à distance du cabinet d'origine. Dans tous les cas, **les rachats réalisés par les**

⁵² Barnhusen, Brisepierre, Davy, Juillard, Le Garrec, 2022, *Les mutations contemporaines des syndics de copropriété : point de vue sociologique sur le groupe professionnel*.

indépendants révèlent un mouvement inverse à la concentration des activités de gestion par les Groupes tel que les discours sur l'évolution du groupe professionnel l'évoquent de manière récurrente⁵³. À la revente au final, les cabinets d'un même patron peuvent connaître des sorts différents, entre cession à un Groupe, un cabinet indépendant, voire un employé.

En tant que start-up issue de la PropTech, le nouvel entrant interrogé aussi vise la croissance et joue à son tour de la complémentarité des moyens entre croissance externe et croissance interne. Comme dans le cas des Groupes, le rachat de cabinets constitue un premier levier de développement. Les levées de fonds les rendent possibles. En sept années de développement, le nouvel entrant interrogé a acquis trois cabinets en Île-de-France, pour un total de 230 immeubles environ, soit un peu plus du tiers des 700 copropriétés environ que compte son portefeuille.

« Le but du jeu, c'est de créer une entreprise qui soit d'une taille significative pour faire fonctionner le modèle. On a des coûts de structure importants. Nos pôles d'expertise représentent des coûts plus importants que dans le modèle traditionnel. Pour que cela soit viable, il faut du volume. Plus on a du volume, plus grâce à nos outils, on va pouvoir spécialiser des gens dans l'équipe » (Nouvel entrant).

À l'image de la PropTech, le nouvel entrant rencontré a d'abord ciblé le marché francilien avant d'envisager l'extension de son périmètre géographique. À l'étranger, il vise la Belgique où il a déjà fait l'acquisition d'un petit cabinet. En France, il a tenté de se tourner vers les métropoles françaises. **Il n'a alors pas procédé par croissance externe comme en Île-de-France et a privilégié le développement ex nihilo⁵⁴.** L'opération a abouti à l'entrée de mandats mais elle s'est soldée par un échec, faute de présence en région :

« on a essayé de se développer en France. On a trouvé des immeubles [dans trois métropoles] mais on n'a pas réussi à bien les gérer car on n'a pas pu mettre en place tous les services à valeur ajoutée qu'on a ici. Notamment notre service technique. Ici, on a du volume donc on peut négocier nos prix avec les prestataires. Pour développer en organique comme en Île-de-France, il faut une masse critique. On pourrait éventuellement le faire si on rachetait un cabinet » (Nouvel entrant).

Développer son activité par croissance interne ou ne pas croître : l'alternative des indépendants entre équilibre et recrutement

Croître ne va pas de soi, pas même par voie de croissance interne. Parmi les cabinets qui s'y engagent, plusieurs expriment un souci d'équilibre et de qualité. C'est par exemple le cas de cet indépendant affilié au réseau de franchise Century 21 : *« on n'est pas dans le développement à tout va. Moi je préfère que mes équipes soient préservées et qu'on soit au mieux dans le service. Le but c'est de conserver une qualité de service, d'éviter d'en perdre parce qu'on répond à la demande du client mais pas forcément de grossir » (Indépendant, réseau).*

La taille du portefeuille dépend de la taille de l'équipe (et inversement). L'équation tient de l'évidence : *« on a une équipe stable. On rentre des copropriétés pas mal, des grandes copropriétés. Pour l'instant ça va très bien, on n'a pas besoin d'embaucher. On ne fait pas de publicité, quand les copropriétés viennent c'est par le bouche-à-oreille. Mais si on rentre beaucoup de copropriétés, on doit embaucher » (Indépendant).*

Développer l'activité est conditionné à la capacité à recruter (et inversement). Il s'agit d'en réunir les conditions matérielles et financières dans un contexte marqué par un turn-over important et une pénurie de compétences (cf. sous-partie 2.3.2).

D'un côté, il y a ceux qui font le pas. C'est le cas de l'un des deux micro-syndics interrogés qui en parle comme d'une nécessité :

« j'ai embauché ma première collaboratrice, une comptable hors pair. C'était une bascule nécessaire pour progresser. Je m'entends très bien avec les collaborateurs de mon expert-comptable dont sa femme. Son collègue a pris la relève pendant son congé maternité et m'a dit : 'il faut absolument que vous embauchiez'. C'est le problème des TPE : on n'a pas la trésorerie pour mais en même temps, pour avoir la trésorerie, il faut rentrer plus et rentrer plus on ne peut plus fournir. Donc il faut basculer. J'ai profité de ce temps après le Covid où je faisais beaucoup de travaux parce que tout avait été gelé pendant deux ans et j'avais un petit

⁵³ Ibid.

⁵⁴ Locution latine : en partant de rien.

peu de trésorerie. Il faut vous lancer sinon vous ne progresserez jamais » (Indépendant, micro-syndic).

De l'autre côté, il y a ceux qui renoncent à la croissance. L'autre micro-syndic interrogé en fait partie : « *je ne vais pas recruter. Parce que le recrutement c'est très difficile. Les gens qu'on recrute peuvent du jour au lendemain nous dire : 'Non on ne veut plus travailler on démissionne' et on se retrouve avec un nombre de copropriétés qu'on ne peut plus gérer* » (Indépendant, micro-syndic).

Après avoir vu son équipe et son portefeuille fondre de concert, un indépendant quant à lui profite de la marge dont il dispose encore pour faire croître son portefeuille à équipe constante : « *je suis stabilisé. À une époque j'étais dans une quête désespérée [du gestionnaire]. Aujourd'hui, l'équipe est stable. On stabilise le portefeuille, on le fait grossir. Le point d'équilibre est à 90. On devrait être à mi-chemin cet été* » (Indépendant).

Il y a également ceux dont le développement est entravé par la difficulté à recruter : « *aujourd'hui ça continue à se développer mais on va ralentir le développement. C'est dommage. On ralentit parce qu'on a des gros problèmes de recrutement. On n'arrive pas à recruter et ça devient un frein* » (Indépendant) ; « *j'aimerais embaucher quelqu'un qui me permettrait de récupérer quatre ou cinq immeubles de plus mais on n'a personne. Je cherche depuis plus de deux ans* » (Indépendant). On y reviendra (cf. sous-partie 2.3.2).

Au final, **les problématiques, voire les réticences des cabinets face à la perspective de croître renvoient aux spécificités des TPE vis-à-vis des pratiques économiques et de gestion.** À la manière de Marion Polge sur l'artisanat, elles interrogent : les notions de TPE et de « stratégie entrepreneuriale de développement » sont-elles conciliables » (Polge, 2008) ? Dans tous les cas, développer l'activité « suppose souvent l'augmentation des effectifs, le changement des méthodes de travail et le remaniement de l'organisation existante – toutes raisons qui le rendent peu attractif pour nombre d'artisans qui peuvent souhaiter accroître leur chiffre d'affaires mais ne veulent pas forcément changer de métier et reconfigurer leur organisation » (Mallard, 2011).

L'enjeu du recrutement et de la fidélisation des copropriétés

Les entrées dans le portefeuille : le bouche-à-oreille comme principal canal de recrutement

Groupes, indépendants et nouveaux entrants sont unanimes : sur le créneau de la croissance interne, le bouche-à-oreille constitue le principal canal d'entrée des copropriétés. Le principe en est élémentaire : « *la satisfaction amène de nouveaux clients* » (Groupe) ; « *je n'ai jamais recherché de copropriété. Elles sont toujours venues à nous* » (Groupe, réseau) ; « *tous les immeubles qu'on a aujourd'hui sont arrivés par bouche-à-oreille* » (Indépendant) ; « *ça a grossi gentiment, ça arrivait par bouche-à-oreille* » (Indépendant) ; « *sur les dix dernières années, on a eu un développement relativement important. On a eu beaucoup de demande des copropriétés. Ça s'est développé sur le nom du cabinet, par le bouche-à-oreille* » (Indépendant) ; « *l'idée était d'arriver rapidement à 10-15 immeubles pour la première année. Et ces immeubles en ont générés d'autres par bouche-à-oreille* » (Indépendant) ; « *les copropriétés sont majoritairement acquises par bouche-à-oreille* » (Indépendant, micro-syndic).

Contrairement aux agents immobiliers (Bonneval, 2011), les syndics ne prospectent pas. D'abord, ils ne pratiquent pas la publicité, sinon exceptionnellement et sans succès disent-ils. « *On ne fait pas de publicité* » (Indépendants). Ils ne « *boîtent* » pas non plus tel que le font les agents immobiliers en glissant des prospectus dans les boîtes aux lettres des logements qu'ils convoitent : « *on a essayé une fois de faire de la publicité avec des flyers dans les boîtes à lettres, mais cela n'a généré aucun contact* » (Indépendant, micro-syndic).

Ensuite, **les syndics ne démarchent pas.** Un indépendant converti à la gestion de copropriété après une première partie de carrière dans l'industrie souligne la spécificité de son nouveau domaine d'activité relativement à l'ancien : « *vous ne pouvez pas avoir une démarche marketing comme dans l'industrie, aller chercher des clients par du phoning ou du mailing. Ça ne fonctionne pas* » (Indépendant). De son côté, le directeur de trois agences d'un grand Groupe indique tout au plus « *solliciter des clients actuels pour d'autres biens en gestion ou des clients d'un autre métier, dont on gère l'appartement par exemple* » (Groupe). **À l'échelle du cabinet, les campagnes marketing réalisées d'en haut par le Groupe ne sont pas mentionnées comme sources de mises en relation. De la même manière d'ailleurs, la conduite de la gestion s'avère éloignée du**

positionnement de marque. C'est le cas sur la rénovation énergétique. Il ne suffit pas que le Groupe porte l'ambition de s'y attacher pour que les agences soient prescriptrices de travaux (cf. Chapitre IV).

Outre le bouche-à-oreille, les canaux d'entrée de copropriétés cités par les syndicats sont multiples. Chacun débouche sur un nombre limité d'entrées de mandats et irrigue inégalement les cabinets. Leur effet est cumulatif. Une première catégorie renvoie au « relationnel » (Bonneval, 2011). Ce sont, sans distinction de rang ni d'importance :

- **Les clients multipropriétaires :** « *le développement du cabinet ne passe pas par des copropriétaires qui ont un seul bien malheureusement. Ça passe par des copropriétaires qui ont plusieurs logements dans plusieurs copropriétés. C'est comme ça qu'on arrive à récupérer une part de notre marché. Mais pour pouvoir faire ça il faut qu'on montre notre qualité* » (Groupe) ;
- **La famille :** « *j'ai repris un immeuble dans lequel mes parents habitent* » (Indépendant, micro-syndic) ;
- **Les « connaissances »** (Ibid.) et « *copains copropriétaires qui demandent de reprendre leur copropriété lorsqu'ils rencontrent des problèmes avec leur syndic* » (Indépendant, micro-syndic).

Une seconde catégorie de canaux d'entrée renvoie au réseau professionnel. Ce sont, sans distinction de rang ni d'importance non plus :

- **Les professionnels de la « galaxie syndic »** (Frémont, 2022), à commencer par les architectes ;
- **Le salon de la copropriété** (Indépendant, micro-syndic) ;
- **Le networking** et « *groupes de business qui font du bouche-à-oreille et des propositions* » (Indépendant) ;
- **Le neuf :** c'est le cas chez Nexity, on l'a vu. Chez Foncia qui à l'inverse de Nexity ne compte pas de filiale de promotion immobilière, l'accès à ce segment de marché peut se faire via un partenariat comme dans le cas de l'agence enquêtée : « *J'ai un petit partenariat. Le syndic, il est toujours obligé de faire un partenariat avec certains promoteurs. Quand on noue des relations, ça nous permet d'avoir un service après-vente plus réactif avec le promoteur, parce qu'il y a une confiance entre le syndic et le promoteur, J'ai un partenariat avec un promoteur de chez nous avec lequel je travaille énormément, 85-90 % de mon portefeuille vient de ce promoteur* » (Groupe).

Les confrères aussi constituent des pourvoyeurs d'immeubles. Qu'ils soient en Île-de-France ou en Province, ce sont des prescripteurs. Les recommandations se font entre professionnels ou au sein des Groupes et des réseaux : « *ce n'est pas leur secteur donc ils disent : 'il y a un tel qui est là'* » (Indépendant) ; « *on en parle entre nous. On indique à nos confrères qu'on peut prendre des immeubles* » (Ibid.) ; « *dans beaucoup de cabinets autour, on a d'anciens collaborateurs, car on a la meilleure école pour le métier. Les autres cabinets, comme ce sont nos anciens collègues, on a une entente cordiale. Sur certains immeubles, des cabinets nous interpellent parce que le gestionnaire ne fait plus son travail, pour savoir si on est intéressés* » (Groupe). Au sein des Groupes par ailleurs, les mises en relation peuvent prendre la forme de transferts entre agences.

Enfin, les cabinets peuvent compter sur le mécontentement des clients vis-à-vis de concurrents et bénéficier d'un effet de report. C'est typiquement le cas de Groupes à indépendants, les premiers pouvant indirectement « aider » les seconds à croître par absorption de copropriétés insatisfaites : « *il y a très peu de différences entre nous et les petits cabinets. Mais avec les groupes il y a beaucoup de différence. Par exemple, Foncia nous a aidé à nous développer. Parce qu'ils avaient des problèmes de turn-over de personnels et un mode de faire qui déplaçait aux copropriétaires. Nous on a toujours l'image d'un syndic du quartier, accessible, où tous les services sont au même endroit. Et ça c'est notre force aujourd'hui* » (Indépendant).

L'effet de report peut être important, tel qu'en témoigne cet indépendant parisien : « *beaucoup de gens ne veulent pas être gérés par des grands Groupes. Sur les dix dernières copropriétés récupérées, six viennent de Groupes, dont quatre de la même agence du même Groupe* » (Indépendant).

Bien sûr, **le report peut également s'opérer d'indépendants à indépendants et de Groupes à Groupes. Les mouvements internes qui en découlent renvoient à la diversité des pratiques représentées au sein même des segments du groupe professionnel** (cf. sous-partie 2.1.1). Entre les Groupes en particulier, la différence tient au type de gestion pratiquée. D'après le responsable d'une agence d'un Groupe placé à distance des trois premiers dans la hiérarchie, elle tend à opposer les leaders du marché aux autres Groupes : « *c'est ce qui manque aux groupes pour lesquels les*

clients sont un numéro. Aujourd'hui les attentes de copropriétaires sont de plus en plus compliquées à traiter de manière industrielle. Pour avoir travaillé dans le 16^e on ne récupérait des copropriétés que par réseaux et de très belles copropriétés parce qu'on arrivait à individualiser la gestion. C'est ça qui satisfait les copropriétaires. Cette personnalisation est un point de distanciation avec les gros » (Groupe).

Quant à la phase de reprise des copropriétés, on relèvera au moins deux enjeux de nature à appeler des réponses de la part de la puissance publique, *a fortiori* dans le cas des copropriétés fragiles : celui de la transmission des documents relatifs aux immeubles, dont certains enquêtés indiquent qu'elle est entravée et ralentie par les confrères sortants, au détriment d'une continuité de gestion ; celui de l'accompagnement des copropriétés, potentiellement déstabilisées par l'absence de syndic actif.

Les sorties du portefeuille : des départs volontaires mais aussi des exclusions par les syndics

Dans le débat public sur les conditions d'exercice de la profession, les syndics et leurs représentants syndicaux ne manquent pas de pointer le risque d'instabilité que fait peser sur leur activité la durée courte de leur mandat⁵⁵. Le représentant d'un Groupe s'en fait le relais ici : « *les contrats de syndic ont une durée de vie maximum de trois ans. On est mis en concurrence avec des confrères. Notre but est de ne pas perdre nos clients, surtout nos anciens clients* » (Groupe). Mais **les syndics sont plus nombreux ici à afficher la fidélité des copropriétaires des immeubles qu'ils ont en gestion**. Plusieurs rappellent gérer certaines copropriétés depuis plusieurs décennies, allant jusqu'à renvoyer à la continuité des portefeuilles par-delà les changements de main des cabinets.

Quant aux sorties de copropriétés, elles sont relativisées pour une part : « *il y a toujours une érosion naturelle, des clients qui veulent partir pour des questions de prix ou de personnes* » (Groupe). Pour les plus symptomatiques, les départs tiennent principalement à deux raisons d'après les interviewés dont le point de vue inversé relativement à celui des copropriétaires apporte un éclairage nouveau sur la source des tensions qui opposent professionnels et particuliers dans la gestion des immeubles.

D'abord, les sorties d'immeubles suivent la vie des équipes. Les syndics interrogés n'évoquent pas ici le cas des copropriétaires qui suivent leur gestionnaire dans un autre cabinet. Ils mentionnent en revanche le turn-over et l'instabilité de la gestion qui s'en suit comme motif de départ : « *le mécontentement récemment a pu être suscité par le turn-over au sein de l'équipe. Le Covid n'a pas été pour rien dans le turn-over. On a des collaborateurs qui ont très mal vécu le confinement. Les copropriétaires avaient l'impression d'être lâchés, abandonnés* » (Indépendant).

Ensuite, **les sorties de copropriétés sont associées à des évolutions sociétales** et notamment au renouvellement au sein des copropriétés avec l'arrivée d'une génération plus jeune. Elles sont en ceci interprétées comme un phénomène inédit : « *on a perdu des copropriétés, c'était nouveau. Je n'avais jamais connu ça. C'est nouveau, depuis un an et demi. Il y en a beaucoup qu'on a gardé très longtemps. Mais ça commence à bouger. Je l'associerais au changement des générations. Les trentenaires et les quarantenaires ne raisonnent plus du tout pareil. On change, on consomme. Ils ont peut-être raison sauf qu'il faut gérer une copropriété dans la durée* » (Indépendant).

Cependant, les sorties du portefeuille ne sont pas le seul fait des copropriétaires. **De la même manière qu'ils opèrent un choix de copropriétés à l'entrée de mandat, les syndics se séparent d'immeubles. Les conflits qui opposent les copropriétaires au syndic constituent un des facteurs de sortie cités.** Un indépendant par exemple en témoigne : « *j'ai toujours démissionné quand c'était vraiment insupportable. J'ai rentré des immeubles difficiles. J'ai géré pendant un an un immeuble. C'était quasi du temps complet. Un tout petit immeuble qui ne me rapportait rien. L'horreur. Tout était problématique. J'ai géré l'immeuble un an et j'ai eu deux procédures à mon encontre. Ça m'a coûté une fortune. Ça s'est mal passé quand j'ai voulu démissionner* » (Indépendant, micro-syndic).

Les tensions internes aux immeubles forment un second motif. L'agence d'un Groupe cette fois l'illustre clairement :

« je suis parti d'une copropriété parce qu'il y avait un hiatus entre le conseil syndical et les copropriétaires. Quand ça ne suit pas, je pars. Ça m'est arrivé aussi sur une autre car il y avait

⁵⁵ Barnhusen, Brisepierre, Davy, Juillard, Le Garrec, 2022, *Les mutations contemporaines des syndics de copropriété : point de vue sociologique sur le groupe professionnel*.

un conflit à l'intérieur du conseil syndical. Et encore une autre, car les gens ne reconnaissent pas le travail. Ce n'était jamais assez, toujours trop cher. Quand les gens passent une heure à discuter 200 euros d'augmentation à l'année en AG, ça ne m'intéresse pas. Alors, oui, on se permet de choisir les copropriétés, y compris celles qu'on souhaite garder et celles qu'on ne souhaite pas garder » (Groupe, réseau).

Un troisième motif d'ordre économique s'ajoute aux tensions internes, en particulier dans le cas des petites copropriétés que les syndicats tendent à écarter non seulement de leurs choix d'entrée de mandat mais par effet d'éviction *a posteriori* (cf. sous-partie 2.1.1). Un Groupe en particulier indique se séparer de ces immeubles pour ces deux raisons cumulées :

« on se débarrasse des clients pas rentables, pas chers qui vont nous faire perdre du temps. Un client pas rentable, c'est généralement un petit immeuble, avec un conseil syndical divisé sur tous les sujets. Avec des luttes d'ego, beaucoup de conflits et des AG où on met quatre heures pour voter le budget. Avec des immeubles comme ça, on perd beaucoup. Parce que maintenant, notre travail est forfaitisé à l'année avec la prévision d'une AG qui doit durer un laps de temps raisonnable. Si on perd quatre heures, par exemple, lors d'une AG on ne peut pas refacturer. La relation interne des copropriétaires est donc un facteur de rentabilité » (Groupe).

Les petites copropriétés ne constituent pas la seule catégorie d'immeubles sortis de leurs portefeuilles par les syndicats mais leur cas interpelle. Leur vulnérabilité appelle justement des réponses spécifiques en faveur d'une meilleure gestion. D'un côté, l'intervention d'un syndic dit « d'intérêt collectif », tel qu'évoqué dans la loi adoptée en avril 2024 relatif à l'accélération et à la simplification de la rénovation de l'habitat dégradé et des grandes opérations d'aménagement, peut s'envisager pour assurer leur gestion dans le cas où elles entreraient dans le champ des copropriétés en difficulté visées par l'article 29-1 de la loi de 1965 fixant le statut de la copropriété des immeubles bâtis. De l'autre côté, le recours à la médiation dans les conflits entre copropriétaires, tel qu'évoqué par la Fondation de France et la Fondation Abbé Pierre dans un récent rapport sur les petites propriétés (Simplexité et Sociotopie, 2023) fait partie des dispositifs susceptibles de contenir la tendance à leur éviction de la gestion professionnelle.

Des choix sous contrainte

Qu'ils opèrent une sélection à l'entrée ou à la sortie, les syndicats font des choix sous contrainte sur leur portefeuille. Ces choix sont d'abord conditionnés par le niveau d'activité.

D'un côté, l'arrivée à maturité permet de choisir : *« depuis deux ans, j'ai la capacité de me séparer des immeubles pour lesquels on a un changement de mentalité. Où on n'a plus la même connexion en raison de changements de copropriétaires. J'ai la chance d'avoir d'autres adresses qui viennent chez nous » (Indépendant).*

Renoncer correspond également à un apprentissage : *« il y avait un type qui était spécialisé des copropriétés en difficulté, qui me refilait toujours des trucs tous aussi pourris les uns que les autres. J'ai fini par lui dire : 's'il vous plaît oubliez mon numéro et ne me proposez plus rien !' Aujourd'hui je sais dire non et je ne suis pas prête à tout. Quels que soient les honoraires, je serai toujours perdante. Là je ne regarde même pas la compta, je dis non » (Indépendant, micro-syndic).*

De l'autre côté, la perte d'immeubles et la baisse d'activité qui en découle impliquent de renoncer à sélectionner : *« avant, je choisissais mes copropriétés. En ce moment, je prends tout. Oui aujourd'hui je prends. Mais dans les années passées il y en a où je ne faisais même pas la proposition. Parce que je sentais que ça n'allait pas, soit le relationnel avec la personne que j'avais vue, soit l'immeuble en lui-même » (Indépendant).*

Par ailleurs, **les choix s'opèrent dans un environnement concurrentiel. Au jeu de la concurrence, les indépendants interrogés pointent la difficulté à contrer les Groupes.** Un indépendant implanté dans une commune de grande couronne dans un marché qu'il décrit comme asséché par le jeu des rachats par les grands Groupes relève une évolution du paysage qui lui est peu favorable : *« c'est très compliqué de se maintenir face à la concurrence des grands groupes. Il y a une vingtaine d'années, il y avait encore beaucoup de petits syndicats mais ils ont été tous rachetés. Maintenant il y a très peu de syndicats de proximité [dans mon secteur], on est un des rares survivants » (Indépendant).*

Un autre indépendant également implanté en grande couronne pointe le mouvement inverse et la multiplication des enseignes indépendantes concurrentes :

« nos principaux concurrents ce sont des groupes. Mais cela est en train de changer depuis deux ans environ. Nos principaux concurrents c'étaient Foncia et Citya. Mais depuis deux ans, il y a eu beaucoup de petits cabinets qui se sont créés. Des gens qui travaillent seuls ou des gens qui créent des cabinets avec trois ou quatre personnes. Donc on a une nouvelle concurrence. Certains travaillent très bien et en plus arrivent avec des honoraires relativement bas ce qui pose un problème. Les néo-syndics non, ils ne sont pas des concurrents. Matera ils ont essayé et on a laissé partir une copropriété d'une dizaine de lots chez eux. Mais sinon on ne les voit pas » (Indépendant).

De leur côté, les Groupes peuvent considérer que la concurrence vient des « petits cabinets ». « C'est plutôt minoritaire qu'on perde un immeuble pour un grand groupe. La perception est importante. On a un côté irréductible gaulois. On a l'impression que les immeubles sont mieux gérés quand on connaît le patron. Des clients ont l'impression qu'on a un gros patron assis sur un tas d'or et qu'on est trop gros pour bien s'occuper des immeubles » (Groupe).

Dans tous les cas, la concurrence paraît se jouer à l'échelle du marché local. Elle est sous-tendue par le principe de proximité qui, tel qu'on l'a vu, préside à la constitution du portefeuille.

2.2.3 La rémunération des portefeuilles : la tarification et la facturation en question

Le niveau des honoraires : une revendication collective, un positionnement individuel

Les honoraires, un positionnement assez marqué dans l'espace concurrentiel

Le niveau des honoraires constitue un objet de débat public. Unanimement jugé trop bas, son augmentation constitue une revendication collective⁵⁶. Cependant, **les syndicats se distinguent selon leur positionnement dans la fourchette de prix.** Le propos ici n'est pas de rapporter les tarifs qu'ils déclarent en entretien à des données objectivées telle que la moyenne enregistrée en Île-de-France⁵⁷. Il s'agit plutôt de saisir le point de vue qu'ils portent sur leurs pratiques tarifaires respectives comme moyen de se situer dans l'espace concurrentiel. Ce faisant, les tarifs cités en entretien ne sont pas restitués ici.

Ainsi, à l'instar de cet interviewé, **une part des directeurs d'agence des Groupes interrogés affichent des tarifs qu'ils qualifient de moyens.** « On a des honoraires moyens raisonnables. C'est plutôt la volonté d'avoir un prix raisonnable du marché voire un peu supérieur. Pour les classes moyennes supérieures. Ayant un discours de qualité de service. Ça c'est notre discours » (Groupe).

Le nouvel entrant interrogé quant à lui assume un positionnement bas, qu'il rapporte à un référentiel inhabituel au sein du groupe professionnel mais central à la fois parmi les agents immobiliers et dans l'écosystème de la PropTech : le « prix de marché ». « On n'est pas chers. On est très en-dessous d'un syndic traditionnel. Pour plusieurs raisons. On existe depuis pas longtemps. On a signé à un prix appel d'offre. On est obligés de jouer contre la concurrence au moment de l'entrée dans la copropriété. On n'est pas casseur de prix, on est juste à un prix appel d'offre, un prix de concurrence, un prix de marché » (Nouvel entrant).

Ce nouvel entrant évoque une évolution à la hausse, révélant que la tarification constitue une pratique évolutive :

« on a innové là-dessus au début. Personne ne sait combien il paie son syndic. Au début, on a lancé une offre prix supermarché. Ça nous a permis de développer une petite base de clientèle auprès de gens qui cherchaient le prix. On a étoffé notre offre, on n'a pas tant évolué en prix mais en taille d'immeubles. Tous les services en interne ne sont pas forcément utilisés par un petit immeuble mais toujours par les gros immeubles » (Ibid.).

De l'autre côté du spectre, **certains indépendants ou cabinets affiliés à des Groupes fonctionnant en réseau revendiquent leur cherté :** « je suis cher » (Indépendant, micro-syndic) ; « mes honoraires sont dans la fourchette haute. J'avais considéré dès le départ que je serai le syndic le plus cher de

⁵⁶ Barnhusen, Brisepierre, Davy, Juillard, Le Garrec, 2022, *Les mutations contemporaines des syndicats de copropriété : point de vue sociologique sur le groupe professionnel.*

⁵⁷ Pour en avoir un ordre de grandeur, voir par exemple : <https://www.syndicalur.fr/honoraires-du-syndic/>

Paris » (Indépendant) ; « nous, c'est bien simple, on est le syndic le plus cher. Mais c'est comme ça, c'est à prendre ou à laisser. Moi, je ne vends pas des navets. J'ai beaucoup trop de respect pour ce métier pour le brader » (Indépendant).

La comparaison vaut pour les grands Groupes dont les tarifs sont non seulement jugés trop bas mais trompeurs. Le gérant d'un cabinet affilié au réseau Orpi explicite ce point de vue partagé par beaucoup : « l'idéal serait que les gens sachent dès le départ ce qu'ils vont payer. Pour avoir du travail de qualité, on ne peut pas s'en sortir avec [un tarif si bas], on doit facturer des honoraires complémentaires. Donc, on trompe les gens. Au final, on arrive au tarif que je propose » (Groupe, réseau).

La cherté comme signe de distinction

En Île-de-France, la cherté n'a pas de limite géographique. Les syndics enquêtés qui affichent des honoraires réputés hauts exercent pour une partie seulement dans les beaux quartiers à Paris. Les autres sont implantés dans des quartiers plus populaires ainsi qu'en Seine-Saint-Denis et dans l'Essonne. **La cherté ne s'applique pas non plus seulement aux copropriétés aisées.** Par exemple, le cabinet revendiquant des honoraires élevés dans l'Essonne compte de nombreuses copropriétés en difficulté dans son portefeuille⁵⁸.

La cherté est associée à la qualité de service. Elle en est à la fois un signe et une condition : « aujourd'hui j'ai des copropriétaires qui m'envoient des clients en disant 'il est cher mais ça vaut le service' » (Indépendant) ; « notre tarif aujourd'hui est [élevé]. Les copropriétaires ont du mal. Surtout lorsqu'on augmente le tarif, même de 200 € par an seulement. Des syndics moins chers ça existe. Mais si vous cherchez un prix, il ne faut pas venir me voir. Si vous cherchez quelqu'un pour gérer, là je suis ok » (Groupe, réseau).

La cherté est également une stratégie : « quand on est cher on ne demande pas pourquoi on est cher. C'est une règle de marketing » (Indépendant). **Elle peut requérir un effort de pédagogie :** « il faut expliquer que notre travail est primordial, et que s'il est bien fait il faut payer un tarif autre que celui d'aujourd'hui. Aujourd'hui, vous avez des professionnels qui proposent les mêmes tarifs que ceux qui se pratiquaient il y a dix ans ! Avec une législation qui s'est particulièrement complexifiée ! Avec une exigence d'étude de bâtiments et des travaux à effectuer ! Donc il y a une décorrélation entre les deux » (Indépendant).

La cherté enfin est un moyen : « les salaires de mes collaborateurs sont également dans la fourchette haute. D'où le fait que je ne suis pas confronté à la problématique du turn-over. Mon assistante est avec moi depuis quinze ans et mon comptable depuis sept ans » (Indépendant).

Au-delà des moyennes de prix qu'ils déclarent, plusieurs syndics disent pratiquer un tarif personnalisé en fonction des caractéristiques de la copropriété et de la charge estimée pour sa gestion. Un interviewé en résume le principe comme suit :

« le tarif dépend des équipements qui se trouvent sur place, du niveau de dépenses de la copropriété, de la fréquence des rencontres avec les copropriétaires, de la nécessité d'organiser des réunions avec le conseil syndical. On va rencontrer les membres du conseil syndical et puis on va leur demander quels sont leurs besoins à eux. S'ils ont besoin qu'on visite la copropriété tous les trimestres plutôt qu'une fois par an, ça va avoir un impact sur notre tarification » (Indépendant, micro-syndic).

La tarification requiert le temps de l'analyse. Elle permet de combiner cherté et économies : « typiquement, ce que ne font pas mes confrères et ça me prend du temps, je fais une analyse des états des dépenses. Je veux leur montrer que oui je suis plus chère sur mes honoraires, je suis au double de mes confrères, mais qu'il y a des postes qu'on peut réduire. Je vais voir l'immeuble, je regarde les pathologies, j'estime à la louche les travaux. Là, je suis revenue avec un architecte » (Indépendant, micro-syndic).

⁵⁸ A noter que pour la gestion des copropriétés en difficulté placées sous un dispositif public de redressement (par exemple, un Plan de sauvegarde), les copropriétaires peuvent bénéficier d'aides financières à la gestion pouvant permettre d'atténuer le coût d'honoraires « chers » pour des copropriétaires modestes (cf. Chapitre V).

La facturation, une pratique qui évolue avec la vie du cabinet

Avec l'instauration par la loi du « *contrat type* », la « gestion de base » a été forfaitisée et les facturations supplémentaires possibles (les « prestations particulières » ou « honoraires spécifiques réglementés ») formalisées dans une liste limitative (cf. Encadré 2).

En apparence, deux modèles de facturation se distinguent schématiquement dans le débat interne au groupe professionnel : celui des grands Groupes, communément réputés pour pratiquer des prix forfaitaires relativement bas en limitant le forfait aux prestations obligatoires et de faire gonfler leurs factures par l'adjonction de nombreuses prestations particulières ; celui des indépendants qui tendent à afficher un prix forfaitaire plus haut en intégrant plus de prestations dans leur forfait mais à limiter les facturations complémentaires.

En réalité, les pratiques apparaissent hybrides. Surtout, des cabinets indiquent faire évoluer leur modèle. D'abord, ils tendent à étendre leur périmètre de facturation. L'objectif visé est celui d'une rentabilité accrue.

« Nous, on n'a jamais facturé de frais complémentaires, mais on commence à le faire. Il faut être rentable, alors on n'a pas le choix : c'est soit augmenter les prix, soit faire payer des choses qu'avant on ne faisait pas payer. C'est récent ça chez nous, ça date de deux à trois ans. On avait alors une collaboratrice qui était venue travailler chez nous après avoir elle-même déposé le bilan. Elle savait faire ce genre de choses. Donc on apprend à le faire. Par exemple, maintenant, on fait payer des déplacements. Parce que le temps, c'est de l'argent » (Groupe, réseau).

La facturation tient de l'apprentissage :

« aujourd'hui je ne fais plus de cadeau à personne. Je peux aider une personne mais tout ce que je fais pour l'immeuble je le facture. Comme personne ne m'est reconnaissant. Je facture toute prestation qui n'est pas contractuelle. Ça fait grincer. Mais par contre, je me justifie tout le temps » (Indépendant, micro-syndic).

La facturation relève aussi de l'arrangement :

« sur ce que l'on facture en plus, par exemple le temps passé sur un sinistre, on essaie d'abord de voir avec l'assurance si le contrat comprend des frais indirects. Et on facture ce que l'assurance donne. Ça fait zéro pour la copro et nous, ça nous rémunère. Si la prestation est plus importante, une partie reste prise en charge par l'assurance » (Groupe, réseau).

Des indépendants développent et facturent des compétences supplémentaires en interne : *« vous avez extrêmement peu de latitude de générer du revenu supplémentaire. Alors nous on a une particularité, c'est avec le service juridique, on vient générer du revenu supplémentaire parce que les prestations juridiques sont facturées »* (Indépendant).

Cette pratique se retrouve particulièrement chez le nouvel entrant interrogé qui, à la manière d'autres nouveaux entrants et de certains Groupes, se distingue par la palette des expertises internes développées :

« les pôles ont un rôle interne de support aux équipes qui est inclus dans le package, c'est-à-dire le contrat-type. Mais il y a les prestations aux copropriétés qui sont facturées. Comme la prise en main des dossiers. Par exemple, une gestion de sinistre ou le suivi d'un contentieux. Quant aux contentieux, ils sont suivis par le service juridique qui compte d'anciens avocats et qui sont facturés à notre tarif horaire, 180 € de l'heure, qui est moins cher que le tarif des avocats auxquels les syndicats font appel ordinairement » (Nouvel entrant).

Encadré 2. Le cadre de tarification des services de gestion de copropriété depuis la loi Alur

La loi pour l'Accès au logement et un urbanisme rénové (Alur) du 24 mars 2014 instaure dans son article 55 un contrat-type de syndic. Le contrat-type prévoit une rémunération forfaitaire pour la gestion courante ainsi que la définition de prestations particulières donnant droit à une rémunération complémentaire. Le décret d'application de la loi détermine la liste des prestations de gestion courante ainsi que la liste des prestations particulières.

Les prestations comprises obligatoirement dans le forfait « socle » sont les suivantes :

- La réalisation, au minimum, de visite(s) et vérifications périodiques de la copropriété ;
- Les formalités de déclaration de sinistre concernant les parties communes et les parties privatives quand le sinistre a sa source dans les parties communes ;
- La gestion des règlements aux bénéficiaires ;
- La tenue de l'assemblée générale annuelle par le syndic.

Les frais de reprographie et les frais administratifs afférents aux prestations du forfait sont inclus dans la rémunération forfaitaire.

Les prestations particulières sont énumérées dans le contrat-type et sont organisées selon les catégories suivantes :

- Prestations relatives aux réunions et visites supplémentaires ;
- Prestations relatives au règlement de copropriété et à l'état descriptif de division ;
- Prestations de gestion administrative et matérielle relatives aux sinistres ;
- Prestations relatives aux litiges et contentieux ;
- Autres prestations (p. ex. la constitution et le suivi de dossiers d'emprunt ou de subvention, l'immatriculation initiale d'un syndicat...).

Les prestations relatives aux travaux et études techniques ouvrent droit à des honoraires avec un mode de rémunération spécifique, comme résumé dans le tableau ci-après.

Nature des prestations du syndic	Conditions de rémunération fixées par la loi Alur
Prestations pour gestion courante	Le montant est librement négocié entre les parties et exprimé forfaitairement. Les prestations du socle sont définies non limitativement.
Prestations particulières	Le montant est librement négocié entre les parties et les prestations particulières définies limitativement.
Travaux	Le montant est librement négocié entre les parties et exprimé en pourcentage du montant hors taxe des travaux, avec un taux dégressif selon leur importance. Les travaux et les honoraires du syndic doivent être décidés au cours de la même assemblée générale.
Frais et honoraires imputables aux seuls copropriétaires (recouvrement, établissement de l'état daté)	Le montant est librement négocié entre les parties dans la limite d'un plafond

Source : Site internet de l'Agence nationale pour l'information sur le logement (Anil) :
<https://www.anil.org/documentation-experte/analyses-juridiques-jurisprudence/analyses-juridiques/analyses-juridiques-2015/copropriete-contrat-type-et-remuneration-du-syndic/>

2.3 DES MODÈLES ORGANISATIONNELS À L'IMAGE DES TPE

2.3.1 L'organisation du travail, un équilibre fragile qui s'ajuste aux circonstances

Le trinôme, un modèle mais des variantes nombreuses et évolutives

Les équipes de gestion de copropriété sont traditionnellement organisées en « trinôme ». Elles comptent un à plusieurs trinômes respectivement composés d'un gestionnaire, d'un comptable dit « mandant » (car attaché à un portefeuille de mandats) et d'un assistant. Un trinôme a la charge de la gestion d'un portefeuille de copropriétés. Pour rappel, sa composition renvoie aux principales missions confiées aux syndics par la loi : la gestion financière, qui consiste à gérer le budget prévisionnel des copropriétés, les comptes du syndicat et leurs annexes, qui revient au comptable et la gestion administrative qui, comprenant notamment l'exécution du règlement de copropriété et des décisions d'AG, l'administration, la conservation et l'entretien des immeubles et la réalisation des travaux, revient au gestionnaire, complété d'un assistant pour assumer une charge administrative jugée très importante⁵⁹.

Tous les cabinets interrogés citent le trinôme comme modèle organisationnel. Cependant, la plupart en adoptent une variante et la poignée qui s'y tient l'augmente de fonctions complémentaires. Les organisations des cabinets s'avèrent également évolutives et s'ajustent aux mouvements d'entrées-sorties de collaborateurs et d'immeubles.

Du trinôme ajusté au trinôme augmenté

Les cabinets enquêtés dont l'activité repose strictement sur le trinôme de gestion forment l'exception. Ils appartiennent au segment des indépendants et en son sein, représentent des entreprises de petite taille.

De nombreuses organisations reposent sur une distribution inégale des fonctions représentées au sein du trinôme. L'ajustement s'observe chez les indépendants comme dans les Groupes. Il s'opère sur les fonctions d'assistant et de comptable plutôt que sur la fonction de gestionnaire, placée au cœur de l'organisation. Le nombre d'assistants et/ou de comptables est alors inférieur au nombre de gestionnaires. Le rapport peut aller jusqu'à un pour trois.

De leur côté, **les cabinets qui complètent leur(s) trinôme(s) de fonctions d'appui internes à leur entité restent minoritaires mais sont plus nombreux que ceux qui adoptent strictement l'organisation en trinôme.** Comme évoqué précédemment, ce sont des indépendants comme des Groupes. Ils peuvent compter dans leurs effectifs des chargés de mutation, de l'extranet, de gestion des procédures, de contentieux, d'impayés et de recouvrement, etc. Des collaborateurs à temps partiel peuvent encore compléter les équipes.

Une configuration inverse peut se présenter. Il s'agit du cas où une fonction du trinôme fournit elle-même un appui à une autre activité exercée au sein du cabinet : *« je suis le gestionnaire des immeubles avec mon assistante de copropriété et le responsable comptable. On est trois pour la copropriété. On fonctionne en trinôme. Pour la gérance, j'ai une gestionnaire gérance et un comptable qui est le même que celui de la copropriété. En tout, on est cinq personnes avec un alternant »* (Indépendant).

Enfin, l'organisation peut s'ajuster au type d'immeubles gérés. Les copropriétés en difficulté par exemple requièrent une fonction spécifique : le contentieux (cf. Chapitre V). *« On fonctionne en trinôme : gestionnaire, assistante et comptable. Plus le contentieux sur les copros en difficulté. Donc en fait on fonctionne en quartette. [...] Alors que généralement, chez les syndics, c'est le gestionnaire de copropriété qui fait aussi le contentieux »* (Groupe).

⁵⁹ Barnhusen, Brisepierre, Davy, Juillard, Le Garrec, 2022, *Les mutations contemporaines des syndics de copropriété : point de vue sociologique sur le groupe professionnel.*

Une organisation évolutive

L'organisation des équipes évolue avec la vie des cabinets. Les deux micro-syndics enquêtés en fournissent un premier exemple. Au démarrage de l'activité, ceux-là pratiquent la gestion en solo. C'est encore le cas du cabinet le plus récent des deux, dont le trinôme de gestion est assuré par le seul créateur de l'entreprise : « *moi, je gère la copropriété, mais je fais aussi la comptable, je fais tout en fait de A à Z* » (Indépendant, micro-syndic). Parvenu à une phase ultérieure de développement, le second ne compte encore qu'une seule personne mais a vocation à en accueillir une seconde : « *moi ce que j'aime c'est les gros trucs. Voir que les choses avancent. J'aime mettre un immeuble sur les rails. Le quotidien, ça me saoule, ça ne m'intéresse pas. L'idée c'est d'embaucher une assistante pour faire tout ça que je ne supporte plus de faire. Pour le tout-venant* » (Indépendant, micro-syndic). Un indépendant par ailleurs indique avoir commencé seul avec « *[son]* » comptable et s'avère aujourd'hui à la tête d'une entreprise de quatre personnes en passe d'en recruter une cinquième (Indépendant).

Les entrées-sorties de collaborateurs et de copropriétés appellent également des ajustements organisationnels.

D'un côté, **le départ de collaborateurs implique une redistribution plus ou moins durable des immeubles au sein de l'équipe.** Fait marquant, le patron (ou le manager) peut jouer la variable d'ajustement en assumant une charge de travail supplémentaire. La ressource peut être également trouvée auprès d'autres fonctions : « *la gestion du portefeuille est assurée par deux gestionnaires de copro, qui gèrent chacun 35 et 30 copros, mais aussi par deux comptables, responsables d'environ dix copros. Quand j'ai viré les gestionnaires, j'ai été obligé de réorganiser, donc les comptables gèrent quand même quelques immeubles. Ils sont là depuis très longtemps, ils connaissent très bien le métier* » (Indépendant). Le report sur d'autres fonctions a vocation à être provisoire.

Dans le cas de ce cabinet indépendant, le départ de collaborateurs s'est accompagné du départ de copropriétés. Cette double érosion a impliqué un autre ajustement : la disparition de la fonction d'assistante, finalement exercée à mi-temps par l'épouse du directeur « *qui aide partout* » (Indépendant). **La famille on l'a vu constitue une ressource centrale dans nombre de cabinets,** qui en ceci incarnent typiquement la figure de la TPE « indépendante traditionnelle » (Letowski et Trouvé, 2004) construite dans un « cadre familialiste voire domestique » autour de conditions d'exercice peu formalisées (Mallard, 2011).

De l'autre côté, **l'arrivée de nouvelles recrues suscite des organisations ad hoc le temps de l'autonomisation et de l'intégration pleine :** « *le gérant c'est un ami. On est deux gestionnaires, lui et moi, et on a chacun une équipe : une assistante et un comptable. C'est le fonctionnement classique en trinôme. On a aussi un gestionnaire junior qui a un comptable mais pas d'assistante car elle n'est pas tout à fait prête à gérer toute seule* » (Indépendant).

Enfin, **l'organisation s'ajuste par défaut, comme en cas d'absences temporaires :** « *on est deux gestionnaires, deux assistantes, deux au contentieux, trois comptables. Mais un comptable est malade depuis trois mois, cela nous a un peu planté sur les comptes* » (Groupe, réseau). Au final, **l'équilibre des cabinets apparaît fragile. L'organisation est peu formalisée. Elle s'ajuste au niveau d'activité et aux effectifs.**

Quelques organisations originales

À l'image des autres membres de son segment, le nouvel entrant interrogé incarne typiquement une organisation originale :

« *on a créé une organisation un peu unique dans le secteur, autour de pôles d'expertise. C'est nouveau. On a des gestionnaires et des comptables. Il n'y a pas vraiment d'assistant dédié à un gestionnaire, il y a toute une équipe polyvalente qui s'occupe de tout le portefeuille, des pôles support en interne qui sont là pour aider les gestionnaires : juridique, technique du bâtiment, développement informatique, sinistres, rénovation énergétique etc. Avec la croissance du parc, on arrive à spécialiser de plus en plus les intervenants. Ils sont des spécialistes de leur thématique. Ce travail va être fait de manière plus efficace. Ça libère du temps au gestionnaire dont on souhaite qu'il soit sur le terrain, dans le service client, plutôt qu'à faire des tâches de back office* » (Nouvel entrant).

Un indépendant se signale aussi par son organisation atypique :

« *j'ai créé des binômes de gestionnaires, pour qu'ils connaissent le portefeuille de l'autre. On a toujours quelqu'un qui fait le travail en l'absence de l'autre. L'équipe permanente, c'est*

quatre gestionnaires et une comptable ce qui suffit parce que plein de choses sont externalisées. Il n'y a pas d'assistantes chez moi. Ça n'a pas d'intérêt, on a des outils digitaux qui remplacent l'assistante, comme des applis de communication avec les copropriétaires » (Indépendant).

Rappelons également que, **si le trinôme reste la norme chez les Groupes, les perspectives s'ouvrent sur de nouveaux modèles organisationnels.** Foncia par exemple projette de « sortir » du trinôme. La digitalisation en fournirait le levier nécessaire d'après le représentant interrogé lors de la première phase de cette recherche⁶⁰.

Les points d'appuis externes au trinôme, entre réseau d'appartenance et relationnel

Dans bien des cas on vient de le voir, le trinôme de gestion dispose de points d'appuis internes aux cabinets. **Des points d'appuis externes peuvent compléter le dispositif. Le modèle organisationnel des Groupes en dépend.** Tel qu'on a déjà pu l'illustrer dans le premier rapport issu de cette recherche, les trinômes y sont complétés de fonctions centralisées. C'est le cas de la « *relation client* » et du service « *qualité* » qui ont vocation à soulager les gestionnaires en apportant des réponses immédiates aux copropriétaires. Ces services ont tendance à s'étoffer. Par exemple, leur amplitude horaire est étendue pour couvrir les heures de fermeture des agences. Plus classiquement, ils sont combinés à un « *service 7/7* » pour assurer le déclenchement d'opérations urgentes, dont la fréquence importante marque la gestion de copropriétés. Enfin, la « *relation client* » peut se compléter d'« *espaces clients* », applications mobiles promettant un « *assistant personnel* » et autres « *pages contact* »⁶¹.

Chez les Groupes également, **les appuis apportés passent par la prise en charge des copropriétaires, dont les sollicitations quotidiennes sont jugées trop nombreuses et chronophages. Elle passe aussi par l'assistance aux collaborateurs.** Par exemple, une « *hotline* » au siège peut être dédiée aux gestionnaires du réseau et à leurs questions, notamment techniques et juridiques. L'offre de formation complète la gamme de services aux collaborateurs et à leur « *manager* ».

Fait surprenant, **les services rendus aux agences sont davantage cités comme ressources que les services rendus aux clients par le Groupe. Déplacer le regard du siège à l'agence rend compte d'une réalité quotidienne qui demeure fortement marquée par la relation aux copropriétaires.** Cette relation est centrale dans la pratique de la gestion de copropriété. Elle est vécue comme éprouvante mais il n'est pas possible de s'y soustraire. Surtout, elle renvoie aux valeurs cardinales de l'*intuitu personae* et de la proximité auxquelles les collaborateurs des Groupes se disent attachés, pas moins que les indépendants.

L'organisation de certaines structures peut aussi reposer sur des points d'appuis externes. C'est le cas des cabinets intégrés à des réseaux. D'une certaine manière, les ressources apportées par les réseaux s'apparentent à celles dont disposent les agences des Groupes. L'assistance technique et juridique ainsi que la formation en constituent les principales. Mais le réseau apporte plus. Dans le cas des gros réseaux tels qu'Orpi, pourtant classé dans la catégorie des Groupes au sens de Plurience et de Century 21, selon un modèle proche parmi la catégorie des indépendants, il apporte **la « notoriété »** ou « notoriété spontanée » (Bonneval, 2011). Dans ces gros réseaux comme chez les deux micro-syndics interrogés affiliés au petit réseau Administrer Autrement, il constitue également **un espace d'échanges et d'entraide, lieu de ressources collectives** : « *on n'est pas tous seuls on a des réunions en interne où les patrons se réunissent tous les mois ou quasi tous les deux mois* » (Indépendant, réseau) ; « *on est en réseau, on n'est pas seuls, si j'ai un problème aujourd'hui je sais que la personne qui fait partie du réseau dans le 18^e ou dans le 20^e pourra me donner un coup de main. On est vraiment très complémentaires, on s'entraide vraiment* » (Indépendant, micro-syndic).

Dans le cas d'Administrer Autrement, le réseau représente enfin **un espace de sécurité** : « *c'est ma deuxième famille. C'est très bienveillant et c'est très important car le métier est très difficile. On a tous un peu le même profil. Des bosseurs* » (Indépendant, micro-syndic) ; « *on s'interdit de faire de la concurrence entre nous. Si on est à l'ordre du jour d'une copropriété et qu'il y a un autre du réseau qui se présente, il y en a un qui va se désister* » (Indépendant, micro-syndic).

⁶⁰ Barnhusen, Brisepierre, Davy, Juillard, Le Garrec, 2022, *Les mutations contemporaines des syndics de copropriété : point de vue sociologique sur le groupe professionnel.*

⁶¹ Ibid.

Cependant, **la franchise a un coût financier et certains indépendants font le choix d'y renoncer après y avoir adhéré.** C'est le cas de ce syndic qui, en recentrant son activité autour de la gestion de copropriété, a quitté la franchise dont il considérait qu'elle lui apportait surtout des ressources sur la transaction, qu'il maîtrisait moins :

« j'étais franchisé parce que mes deux associés l'étaient initialement. En 2009 je les ai quittés, mais j'ai gardé la franchise car à l'époque je faisais de la transaction. Mais, la personne qui s'en occupait est partie, je n'avais pas envie de continuer sans elle. Être franchisé, ça a un coût, on paye des royalties. C'est intéressant pour la transaction, mais pour le syndic, je n'ai pas besoin de leurs compétences, j'ai les mêmes compétences. En 2019, je me suis dit que ce n'était plus intéressant, je les ai quittés en 2020 » (Indépendant).

Cet indépendant en revanche compte sur de nombreux points d'appui externes relatifs à la taille modeste de son cabinet :

« je travaille avec des personnes très spécialisées [des indépendants] qui ne travaillent que quelques heures par semaines, pour faire les états datés, du contentieux, des encaissements de chèques, de la saisie de factures, qui sont les tâches qui n'apportent pas grand-chose. J'ai spécialisé toutes ces tâches-là, comme ça tous les autres n'ont pas à les faire. Toutes ces tâches, ce n'est que du télétravail. Ce sont quatre, cinq personnes qui ne font que ça et ça décharge le reste de l'équipe » (Indépendant).

Le dispositif est profitable non seulement du point de vue organisationnel mais du point de vue économique : *« Les états datés, le contentieux, ça rapporte de l'argent. On a un gros chiffre d'affaires en contentieux et en datation. Quand je trouve une tâche que je peux externaliser, je l'externalise. Souvent ces personnes qui travaillent avec moi, je les trouve dans les copropriétés, par exemple un comptable qui veut gagner un peu plus. Je fais une activité de ciblage de personnes » (Ibid.).* **Les points d'appui s'ancrent dans le « relationnel » (Bonneval, 2011) qui, ici construit à partir de la clientèle, constitue une ressource et une valeur centrales parmi les syndics de copropriétés,** comme chez les agents immobiliers tel que Loïc Bonneval l'illustre sur le thème de la prospection commerciale.

Outils informatiques et digitaux : des modèles contrastés d'équipement, des ressources qui se combinent

En matière d'outils informatiques et digitaux, au moins **trois modèles d'équipement** sont représentés au sein du panel de syndics franciliens enquêtés. Chacun renvoie schématiquement à la segmentation du groupe professionnel et oppose en particulier indépendants, grands Groupes et nouveaux entrants.

La différenciation par l'outil digital chez les nouveaux entrants

Le premier rapport tiré de la présente recherche a permis d'établir l'outillage des grands Groupes et des nouveaux entrants. **Du nouvel entrant représenté au sein du panel francilien, la digitalisation constitue aussi l'ADN, l'outil et la colonne vertébrale. C'est un puissant facteur de distinction :** *« c'est assez différenciant. Quand on compare au modèle de la banque, avant il fallait se déplacer à l'agence, aujourd'hui, on consulte son compte en ligne. Plein de syndics n'en sont pas arrivés là. Avec eux, il faut se déplacer à l'agence. Nous on donne un max de visibilité sur l'outil, comme l'industrie de la banque a fait ce changement » (Nouvel entrant).* Comme cela a déjà également pu être établi, **l'outil n'est pas figé. Il s'ajuste avec l'ajout de briques et de fonctionnalités. Le processus tient de l'évolution, pas de la transformation comme dans bon nombre de cabinets de gestion de copropriété.** Il est facilité par un avantage rare au sein du groupe professionnel : la propriété et la maîtrise du développement de l'outil.

La « révolution » chez les grands Groupes

Des grands Groupes, le point de vue porté ici à hauteur des agences permet d'illustrer le chemin parcouru sur la voie de la digitalisation et les perspectives envisagées. Chez Foncia, le déploiement du nouvel outil conçu et développé en interne est en cours. Le processus implique les agences : *« on a été associés au déploiement de l'outil informatique, plusieurs agences ont été sites pilotes pour mettre en place cet outil. On avance énormément avec le groupe. Ça se passe bien » (Groupe).* La démarche facilite l'adhésion. Elle a vocation à évoluer, après la diffusion du logiciel, vers un accompagnement à la prise en main. **La prise en main représente un enjeu. Les pratiques ont la vie longue, accompagner leur évolution est nécessaire.**

Quant aux perspectives ouvertes chez Foncia, elles sont perçues comme étant de l'ordre de la « révolution informatique [sic] » :

« le nouveau logiciel va être totalement différent, plus simple, avec de l'intelligence artificielle. Il va reconnaître de manière automatique un client quand il nous appelle et ouvrir automatiquement son dossier. L'idée c'est de gagner du temps et de choisir si on prend ou pas les appels. C'est un vrai changement ! Un changement comme celui que j'ai vécu : de l'époque où il n'y avait ni téléphone, ni ordinateur et qu'on se déplaçait en voiture. Je pense que la révolution avec ce logiciel est aussi importante que celle-là » (Ibid.).

Y compris chez Foncia cependant, les évolutions apportées aux outils s'ajustent aux copropriétaires : « on envoie encore des convocations en papier, mais on propose aux gens de passer par des convocations en ligne. Malheureusement, on a des gens qui n'ont pas d'imprimante, donc ils reçoivent encore par papier leur convocation » (Ibid.).

Évolution et combinaison des outils chez les indépendants

Téléphone, mails, tableurs Excel, logiciel métier : les outils de communication et de gestion traditionnels continuent d'occuper une place centrale dans les pratiques quotidiennes des syndics indépendants. Ils demeurent la norme mais peuvent se combiner à des outils numériques.

Alors que les ressources digitales sont mises en avant, par ceux qui en font l'usage (les nouveaux entrants en premier lieu), pour leur capacité à répondre à l'enjeu de transparence, essentiel dans la relation aux copropriétaires, un indépendant assure y parvenir au moyen de mails : « les copropriétaires sont en copie de tout. On est extrêmement transparents. On me reproche même de donner trop d'informations. Quand quelqu'un intègre le conseil syndical, les autres lui disent : 'on va recevoir plein de mails'. Ça fait 15-17 ans que je fais ça. A l'époque avant ça, on envoyait un courrier hebdomadaire » (Indépendant). Les mails permettent aussi la communication entre les ressources internes et externes mobilisées : « pour garantir la transmission d'informations entre les indépendants et l'équipe permanente, on a 80 % des infos qui passent par mail, un transfert de mail suffit » (Ibid.).

Cet indépendant qui utilise par ailleurs Excel et un logiciel métier « super », combine l'usage du mail à celui de Chouette Copro, outil de digitalisation de la relation client. Le maintien du mail au centre de sa pratique tient aux réticences de ses employés face à l'outil digital : « j'ai Chouette Copro, mais les gestionnaires ne l'ont jamais utilisé, donc ils ont du mal à se l'approprier » (Ibid.). **Les évolutions apportées à l'outillage, du moins l'usage des outils disponibles ne s'adapte pas seulement aux copropriétaires, il s'adapte aussi aux collaborateurs.**

Tel que l'illustre un cabinet affilié à un réseau, la prise en main des outils nécessite du temps. Or le temps est une ressource rare. Il fait défaut tant du côté des collaborateurs que du côté du gérant, dont le rôle de transmission est pourtant central, y compris après le départ à la retraite :

« le logiciel, on en a changé récemment. Le nouveau est très complexe. Il a été conçu pour la gestion. Il est très bien conçu. On sait s'en servir de base mais on ne sait pas l'exploiter pleinement. Cela pourrait être un travail pour moi, une fois à la retraite, de m'en occuper et de former mes collaborateurs » (Groupe, réseau).

Comme dans les Groupes, l'adaptation des pratiques tient également compte de la diversité des copropriétaires. **En évoquant ses clients les plus âgés, un indépendant renvoie aux fondamentaux et associe moyens de communication traditionnels et relation de proximité :**

« aujourd'hui on a donné aux gens la possibilité de faire un virement ou des choses comme ça mais ils envoient quand même des chèques. Moi personnellement j'envoie toutes les convocations par recommandé par la Poste. Comme ça je suis sûr qu'ils ont reçu les convocations. Il y a des personnes âgées qui n'ont pas d'ordinateur. La majorité des copropriétaires ont plus de 60 ans. D'où l'importance d'une gestion de proximité. J'ai des copropriétaires qui font la bise à mon assistante » (Indépendant).

Enfin, **l'évolution des outils représente un coût et du temps dont les cabinets n'ont pas tous les moyens.** Parmi les interviewés, un indépendant en particulier indique avoir reculé face à la priorité de reconstruire son cabinet à la suite d'une série de déconvenues :

« je ne suis pas ultra digitalisé. D'abord parce qu'il faudrait que je change les logiciels métiers pour pouvoir y arriver. Commercialement ça serait mieux... mais j'ai été bloqué par le départ

de collaborateurs et la perte d'immeubles. Pour pouvoir le faire, il faut que je sois en situation stable, surtout pour le changement de compta. Tant qu'on n'est pas en situation stable, ce n'est pas possible. C'est un changement lourd qui prend beaucoup de temps. On dit qu'il faut à peu près un an pour y arriver. C'est une transition qui ne se fait pas comme ça. On gagnerait beaucoup de temps avec un nouveau logiciel. Mais pour gagner beaucoup de temps, il faut en perdre avant » (Indépendant).

Un indépendant se distingue et revendique un positionnement « outil ». Il décrit un système de « traitement de l'information » qui, quoique banal dans de nombreuses organisations, apparaît plus rare parmi les indépendants interrogés. Il inscrit son outil dans l'histoire du cabinet, racheté à son fondateur.

« L'ancien dirigeant avait mis en place des processus de traitement de l'information. Il avait fait ça avec les moyens dont il disposait mais qui m'étaient extrêmement familiers puisque c'étaient des processus d'organisation de traitement de l'information qu'on utilise depuis 20 ans dans l'industrie. On a une architecture serveur pure. Toute l'information est stockée sur notre serveur en interne. Pour vous donner un exemple, quasiment tous les mails importants sont classés sur serveur. Ce qui veut dire que quand une personne est absente pour X raisons, tout le monde est capable de retrouver l'information » (Indépendant).

L'infrastructure a déjà évolué avec l'installation d'un « extranet très performant », réponse adaptée aux « gros clients qui sont friands de la visibilité en continu ». Elle promet d'évoluer encore, autour « d'une bibliothèque de partage, avec des liens dynamiques entre les espaces pour assurer l'actualisation des documents » (Ibid.). **L'outillage est un processus au temps long.**

2.3.2 Les compétences, le recrutement et la fidélisation face à un marché de l'emploi en pénurie

En termes de ressources humaines : **les cabinets de gestion de copropriété sont confrontés à aux moins deux difficultés : recruter et fidéliser, dans un contexte de pénurie appelant à diversifier les profils des nouvelles recrues et à déverrouiller la clé des conditions de travail.**

Des compétences spécifiques requises ?

Les syndicats interrogés tendent à donner une vision couteau-suisse de leur métier qui mobilise de multiples compétences alliant *hard skills* et *soft skills*. La palette couverte autorise le recours à des profils variés et aux reconversions professionnelles (voir plus bas). Elle contribue à expliquer la diversité des trajectoires et des parcours des collaborateurs (cf. Chapitre III).

De même qu'il encadre étroitement les pratiques de la profession de syndic et définit très précisément le contenu de son activité, **le droit constitue le champ de compétences le plus valorisé au sein du groupe professionnel**⁶². D'après le directeur de plusieurs agences franciliennes d'un grand Groupe, **les nombreuses évolutions du cadre juridique de la gestion de copropriété confortent cette place centrale** : « le métier a évolué en termes de législation, ça veut dire qu'il faut avoir suivi une évolution législative. J'en reviens à mes compétences primaires, mes compétences juridiques que vous devez mettre à jour » (Groupe).

Cependant, **le droit ne fait pas tout. S'ajoute la technique du bâtiment.** Celle-ci renvoie à une autre mission première des syndicats : l'entretien des immeubles. Cette mission aussi a évolué avec la réglementation. **La tendance est à l'extension du périmètre d'intervention et à la complexification de la gestion au plan technique.** La rénovation énergétique l'alimente en premier lieu (cf. Chapitre IV). Elle appelle une évolution des compétences : « ce sont des compétences de savoir où il faut aller rentrer son dossier de subvention, de parler avec des architectes sur des bureaux d'études, ne serait-ce que lire en diagonale un audit énergétique » (Indépendant).

L'évolution du métier ne requiert pas seulement l'évolution des compétences de base. Elle demande également agilité et appétence au changement : « ça veut dire qu'il faut des profils qui sont curieux car si vous restez sur vos acquis, c'est mal parti. Il faut être curieux pour se mettre à jour » (Groupe).

⁶² Barnhusen, Brisepierre, Davy, Juillard, Le Garrec, 2022, *Les mutations contemporaines des syndicats de copropriété : point de vue sociologique sur le groupe professionnel.*

Mais aussi, **les compétences relationnelles apparaissent centrales** :

« il vous faut une dimension essentielle, c'est l'écoute client et la maîtrise de soi parce que quand vous vous faites agresser une fois au téléphone bon, deux fois bon, mais là c'est plusieurs fois tous les jours. Donc une capacité à mettre un écran et à rester dans la mesure du possible courtois parce que ça peut être extrêmement violent des fois. Déjà en termes de sociologie je pense que vous avez écarté un certain nombre de personnes. Ils ne peuvent pas, ils n'ont pas le caractère, ils n'ont pas les compétences » (Indépendant).

Enfin, les compétences ne suffisent pas. Les valeurs comptent : *« dans mes recrutements, les premiers entretiens je ne parle pas du métier. J'interroge les gens sur eux, leur parcours, leurs ambitions, ce qu'ils aiment, n'aiment pas. Car je veux connaître les valeurs qui les guident. Ensuite, j'évoque les valeurs du cabinet. Et ensuite seulement j'évoque le poste » (Groupe, réseau).*

Le sens de l'engagement est également considéré comme nécessaire : *« le gestionnaire fait les convocations, donc ça veut dire qu'il engage la responsabilité du cabinet. Donc il ne faut pas des personnes qui viennent, repartent, après moi le déluge... donc des personnes impliquées dans la société » (Indépendant).*

Le goût du métier importe : *« ce qu'on recherche, ce sont des gens qui aiment leur travail et qui ne sont pas toujours en train de râler » (Indépendant).* Centraux dans le recrutement des agents immobiliers, la « fibre commerciale » (Bernard, 2017) et le rapport entretenu à l'argent ne sont en revanche pas cités.

Recruter dans un contexte de pénurie

Tous les syndicats butent sur la difficulté à recruter gestionnaires, assistants et comptables. Ils font le constat d'un marché en pénurie. Pour faire face, ils tendent à multiplier les canaux de recrutement et à élargir le champ de compétences et d'expérience, non sans relever les limites de la démarche.

« Ah ce n'est pas pénurie là, c'est...y a pas » (Indépendant). « On manque de bras, absolument ! C'est évident ! Et sur toutes les fonctions » (Groupe).

Le déficit d'attractivité du métier est en cause⁶³. Il est associé aux conditions de travail, réputées très tendues (voir 2.3.2). La difficulté porte d'abord sur le recrutement de profils qualifiés. *« Des gens avec des expériences n'en parlons même pas ! » (Groupe).* Elle trouve l'une de ses origines dans la difficulté même à recruter des candidats aux formations initiales au métier : *« les écoles ont des problématiques de recrutement. Parlez avec les écoles. Il y a une formation de comptabilité qui a été lancée par l'École supérieure des professions immobilières (ESPI) en novembre. Ils étaient montés au créneau 'faut créer des comptables'. Ils n'ont jamais réussi à faire la formation. Il n'y avait pas assez de candidats. Et ce n'est pas trois candidats qui manquaient pour ouvrir, ils ont manqué de 80 % » (Indépendant).*

Pour recruter, les syndicats multiplient les canaux de prospection. Pôle emploi fournit peu ou pas de candidats : *« j'ai abandonné l'espoir de trouver chez pôle emploi » (Groupe, réseau) ; « j'ai mis une annonce à l'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE) [sic] et j'ai eu cinq retours ! Sur les cinq, il y en a deux que j'ai exclus. Et parmi les trois restants, il y avait X. Dans mon esprit, c'était clair que je la voulais. Elle m'a demandé à réfléchir. Je suis tombée des nues. J'ai su après qu'elle avait des appels incessants depuis qu'elle avait posté son CV. Elle m'a demandé une petite augmentation. J'ai fait mes comptes. J'ai dit oui » (Indépendant, micro-syndic).*

Les cabinets de recrutement constituent une première alternative : *« on a des chasseurs de tête classiques réputés qui essayent de nous drainer des candidatures » (Groupe).* Mais ils ont un coût considéré comme élevé et s'avèrent peu cités : *« ce qu'on n'avait jamais fait, c'est passer par des cabinets de recrutement aussi bien pour recruter des assistantes que des gestionnaires et des comptables. Ce qui pour un cabinet est extrêmement coûteux » (Indépendant).*

Comme pour le développement du portefeuille, **le bouche-à-oreille constitue un canal de recrutement. La famille en est un autre** et peut précisément être enrôlée faute de candidats, on l'a vu également.

Autre moyen de trouver de nouvelles recrues : « on parle » : *« je ne démarche pas chez des confrères, cela ne se fait pas, mais je parle. Quand des gens sont malheureux chez un confrère, je*

⁶³ Ibid.

peux leur proposer de me rejoindre. On a plusieurs personnes du même cabinet qui sont venus nous voir. Mais on a très peu pris chez des confrères. L'assistante copro. Et la comptable. Elle m'a écrit car elle habitait dans une copro que je gérais. On a discuté » (Groupe, réseau). **On retrouve ici la place des immeubles gérés et de leurs copropriétaires parmi les ressources des cabinets et de manière générale, le rôle du « relationnel » (Bonnaval, 2011) dans le développement et la conduite de l'activité.**

De la même manière, **les Groupes tirent parti de leur propre vivier. Les collaborateurs y circulent au sein même de leur agence** (ils peuvent passer de fonction en fonction et voire leur carrière évoluer d'assistant à gestionnaire puis à manager). **Ils circulent aussi entre agences.** Chez un Groupe ils sont invités à faire circuler l'information au sein de leur propre réseau. « On a mis en place un réseau qui impulse ces demandes par mails à tous nos collaborateurs. Comme ils connaissent des candidats potentiels avec souvent de l'expérience, on essaye de drainer des gens sur toute la France comme ça » (Groupe).

Chez ce même Groupe également, la mobilité interne a été développée pour limiter les pertes, notamment en cas de départ en région. Elle s'organise désormais à grande échelle :

« on a développé la mobilité géographique interne pour ne pas perdre les gens qui sont formés chez nous. Ce qui serait une grosse perte. C'est assez récent qu'on facilite la mobilité géographique interne. C'est nouveau. C'était après la Covid. Aussi, on a des vieux collaborateurs qui nous permettent d'attraper quelques recrutements. J'ai réussi à attraper des profils experts, qui ont dix ou quinze ans d'expérience, comme ça. On se les pique entre nous. Mais je ne dirai pas à qui je les pique » (Ibid.).

L'alternance est également citée comme canal de recrutement : « beaucoup de mes recrutements sont issus de l'alternance. Tous les ans je prends des alternants car j'espère en embaucher » (Indépendant). La voie de l'alternance cependant est sans garantie et s'avère entravée par le manque d'attractivité du métier : « il y a des alternants qui passent mais ne restent pas. Parce qu'ils n'ont pas envie, parce qu'ils veulent faire de la transaction ou de la promotion » (Indépendant). Le cas échéant, elle offre une solution à court terme : « mes collaborateurs sont jeunes, donc nécessairement ils vont partir. C'est aussi l'intérêt du binôme où quelqu'un peut reprendre si une personne part » (Indépendant).

Là encore bien sûr, **les canaux de recrutement sont combinés pour optimiser les chances :** « je travaille avec un cabinet de recrutement. Pour recruter des gestionnaires, c'est aussi beaucoup le réseau ou des stagiaires, alternants qu'on forme derrière » (Indépendant).

Autre levier activé pour recruter, l'extension du champ de compétences et d'expérience : « on regarde tout ce qu'on peut regarder. On ne se ferme aucune filière. Des profils très juniors. Avec beaucoup ou pas du tout d'expérience en copro » (Nouvel entrant) ; les collaborateurs « ont des profils très divers. Il manque tellement de mains-d'œuvre qu'on ne peut pas les choisir » (Groupe).

Lorsqu'il dépasse le cadre conventionnel, le recrutement s'oriente vers deux types de profils : les jeunes et les reconvertis. « Il faut donner une chance. Si on s'ouvre un peu à d'autre chose que sur quel diplôme il a, vous pouvez aussi trouver d'autres personnes. Moi je recrute des jeunes et des plus de 50 ans en reconversion, j'adore » (Indépendant).

Quant aux jeunes, la principale qualité qu'on leur prête tient à leur capacité d'adaptation. « Je recrute beaucoup de jeunes, parce que je m'engueule avec des gens expérimentés. Les clients sont habitués à une méthode de travail. Les jeunes, je peux les y former » (Ibid.).

Pendant leurs années de formation, les jeunes constituent aussi une ressource supplémentaire qui permet de soulager les collaborateurs.

« Depuis trois ans environ, on a renforcé le contrat de professionnalisation des jeunes. En plus de ça, cela permet d'alléger les gestionnaires sur la gestion des petits immeubles qui n'ont pas de problématique particulière et de leur dégager du temps pour travailler sur les sujets plus importants. En 2022 on a pris quatre jeunes et je pense qu'à la fin de leurs études on va les maintenir parce qu'ils sont compétents. On est en phase test encore » (Indépendant).

De l'autre côté, **les reconvertis sont relativement nombreux dans les cabinets** (cf. Chapitre III). « On a modifié une première chose vis-à-vis du recrutement. Avant on recrutait des gens qui avaient une formation sur le métier. Aujourd'hui on a élargi. On s'est dit qu'on peut très bien prendre des gens

qui ont d'autres compétences, qui ont fait d'autres métiers et les suivre » (Ibid.). Les domaines de provenance des reconvertis sont très variés : informatique, bâtiment, restauration, hôtellerie, etc. Leur expérience professionnelle est considérée comme un plus, surtout lorsqu'elle requiert les qualités requises pour faire de la gestion de copropriété : « on a une gestionnaire qui était dans la restauration. L'avantage, c'est qu'elle a déjà cette satisfaction client en tête, et puis le relationnel » (Groupe).

Cependant, le manque d'expérience de la gestion a ses limites. D'après les trois syndicats qui les pointent de manière explicite, celles-là ont à voir avec la difficulté du métier :

- « je préfère des gens qui ont déjà une première expérience. Le contexte de remplacement est souvent lié à du mécontentement. Je préfère des gens formés et aguerris » (Groupe) ;
- « il y a beaucoup de gens en reconversion professionnelle. Mais le taux de réussite n'est pas terrible pour ces derniers. C'est très compliqué ! Il faut investir dans la formation. Statistiquement, il y a beaucoup de départs. Au bout de deux ans, si on ne s'accroche pas, on part » (Groupe) ;
- « aujourd'hui, on cible plutôt des profils intermédiaires. On a eu des difficultés avec des gens qui n'avaient pas assez d'expériences et qui ont été choqués par la mentalité des copropriétaires. On a eu des difficultés avec des gens qui avaient trop d'expérience qui avaient du mal à s'adapter à notre modèle » (Nouvel entrant).

Au final, **la pénurie de compétences expose les syndicats à plusieurs risques** : risques de mécontentement des clients, lié à l'insuffisance du service rendu ; de surcharge des équipes, en particulier des gérants et des managers qui non seulement compensent le manque de compétences en assurant une part accrue de gestion mais assurent la formation et le suivi des nouvelles recrues sans expérience ; de turn-over, lié à la difficulté à convertir au métier tant ses difficultés se font nombreuses.

Fidéliser les collaborateurs : la clé des conditions de travail

Le turn-over est un problème récurrent cité par de nombreux interviewés. Il concerne toutes les fonctions, y compris les postes de manager au sein des Groupes et tend à être associé à la pénibilité du métier : « le métier est tellement ingrat et difficile que pour garder les gens c'est compliqué. C'est lié au manque de respect des copropriétaires » (Indépendant, réseau). Ce faisant, les collaborateurs sortants ne prennent pas forcément la direction d'autres cabinets. Ils se reconvertisent : « ils ont même complètement changé de métier pour tout vous dire. Ils ne sont même pas allés dans un autre cabinet. Ils ont changé complètement de métier » (Ibid.).

Une difficulté tient à ce « quand on a un départ non remplacé, ça se répercute sur la charge de travail de ceux qui restent. Ça se ressent. Cela génère de l'inertie et le mécontentement des clients » (Groupe) et par voie de conséquence, l'érosion du portefeuille.

Pour y parer, **les conditions de travail, si elles ne répondent pas à la violence ressentie des relations aux copropriétaires, constituent une clé. En particulier, la taille du portefeuille (elle détermine la charge de travail), les horaires, la proximité géographique et le niveau de salaire font partie des leviers actionnés par les syndicats.**

La proximité géographique

On l'a vu, la proximité n'intervient pas seulement dans le choix des immeubles, elle s'applique au domicile des collaborateurs et définit un périmètre géographique de recrutement (cf. sous-partie 2.2.1). La logique vaut pour les Groupes comme pour les indépendants : « j'habite à six ou sept kilomètres de l'agence. Tous mes gestionnaires sont autour de l'agence. Tous les gestionnaires ont un véhicule d'entreprise. On recrute autour de l'agence pour permettre aux gestionnaires de rester proche de leur domicile » (Groupe) ; « on reste sur un territoire où je considère que si on a une demi-heure/quarante-cinq minutes de voiture c'est un grand maximum. On essaye de recruter des gens sur des secteurs bien définis aussi » (Indépendant).

Le cas échéant, la proximité s'organise à l'échelle du Groupe : « On a des zones sectorisées pour éviter que les gestionnaires gèrent des immeubles qui sont loin. La proximité pour nous est vraiment très très importante. On a des agences un peu partout, ça nous évite de gérer des immeubles loin » (Groupe).

Le télétravail constitue une nouvelle variable d'ajustement : « on partage entre le télétravail et la présence dans les bureaux » (Indépendant).

Les horaires

Le constat de départ tient essentiellement aux débordements dûs à la réalisation des AG en soirée et au déficit d'attractivité du métier qui s'en suit. Le directeur de plusieurs agences d'un grand Groupe rappelle ce qui est tenu pour une évidence par l'ensemble des interviewés : « *les assemblées générales, c'est ce qui rebute énormément les gens sur ce poste* » (Groupe). Un autre souligne le frein à l'évolution des carrières vers la fonction de gestionnaire que constituent les AG : « *les assistantes ne deviennent pas gestionnaires chez nous. Elles ne sont pas demandeuses non plus. Même si elles ont toutes les compétences pour. Mais après il faut tenir les AG, rentrer tard au soir, etc. Ce n'est pas évident* » (Groupe).

Pour lever le frein, seul un indépendant envisage une solution pourtant centrale dans le débat public : les AG en journée. D'autres syndicats font preuve d'attention sur les horaires. Une première réponse consiste à contenir les horaires de travail en dehors de la période des AG :

- « *nos horaires sont de 9h00 à 18h00 tous les jours, sauf le vendredi, on termine à 17h00. On a des Réductions du Temps de Travail (RTT) pour compenser. On ne répond vraiment plus à nos clients après 17h00 le vendredi et on ne répond pas le week-end sauf en cas d'urgence, comme à Pâques dernier, on a eu un incendie sur un immeuble* » (Groupe).
- « *Mes collaborateurs travaillent de 9h00 à 17h00 et moi je réponds aux clients de 10h00 à 12h00 et de 14h00 à 16h00 par téléphone* » (Indépendant).

Une seconde réponse évoquée par un directeur d'agence au sein d'un Groupe trouve une compensation aux AG en soirée dans une valeur forte du groupe professionnel : la liberté d'organisation. « *les AG sont dans nos contrats, il n'y pas d'heures sup payées. Mais quand on a une AG qui se termine tard, à 23h00 ou 00h00, on n'est pas tenu d'arriver à 9h00 le lendemain* » (Groupe). Un autre syndic exerçant dans un Groupe évoque une forme de dédommagement rarement citée et parfois même écartée sous prétexte que les gestionnaires ont le statut cadre : le paiement des heures supplémentaires.

La taille du portefeuille

La maîtrise de la taille du portefeuille constitue une solution aux problèmes des horaires et en particulier, des AG en soirée. Un syndic appartenant à un Groupe en fait une démonstration mathématique : « *un collaborateur qui a 32 immeubles, ça fait en moyenne 64 soirées de prises avec une réunion avec le conseil syndical plus une assemblée générale. Sachant qu'on bosse 110 jours par an. C'est un ratio. Il faut en moyenne qu'il soit un jour sur deux chez lui. Ceux qui ont 45 ou 50 immeubles ils peuvent creuser leurs tombes. D'où le turn-over, c'est la spirale du mal-être* » (Groupe).

Ce syndic renvoie à l'évolution du rapport au travail pour justifier son point de vue : « *avec le Covid on a découvert une vie de famille. Aujourd'hui, j'ai des gestionnaires qui ne veulent plus tenir des AG le soir. Je le vois avec mes trois garçons. Ils voient leur travail comme une mission à remplir et pas comme un job. Mes enfants sont mes clients de demain. Si je continue à croire qu'ils vont être comme mes grands-parents à travailler jusqu'à pas d'heure je me prendrai un mur. Il faut qu'ils aient une vie de famille* » (Ibid.).

Indépendamment des AG, la taille du portefeuille détermine la charge de travail qui, comme le résume un indépendant, constitue « *le point prioritaire* » (Indépendant). **Si tous en conviennent, le seuil critique établi varie fortement.** Sauf chez les micro-syndicats qui abordent la gestion en solo ou à deux et affichent un nombre très réduit d'immeubles, ce seuil se situe entre 30 et 50 copropriétés selon les précisions recueillies en entretien. **Le nombre de copropriétés par portefeuille sert d'étalon dans le jeu de la comparaison auquel les syndicats jouent pour se positionner au sein du groupe professionnel.** Les indépendants en particulier mobilisent cette variable pour revendiquer la qualité du service rendu et marquer la différence avec les Groupes, au risque de forcer le trait, du moins lorsque celui-ci est rapporté aux déclarations des intéressés, loin des sommets dénoncés : « *80 à deux c'est déjà bien ! 65 c'est le nombre que les groupes mettent sous la tête d'un seul gestionnaire. Ce n'est pas le même travail. Donc faites votre choix !* » (Indépendant) ; « *on tombe sur des cabinets qui donnent une soixantaine de copropriétés à une équipe de gestion, c'est de l'irrespect pour les collaborateurs et pour les clients. On ne peut pas demander à un gestionnaire d'être bon, de se former si on le surcharge de travail* » (Indépendant).

On notera cependant que pour assurer la qualité de service, le seuil établi varie parmi les indépendants, jusqu'à s'établir dans la fourchette haute : « *je ne dépasserai pas 50 ou 52 adresses.*

L'enjeu est d'assurer le service qu'on veut. J'ai ce nombre de copropriétés depuis cinq ans. Sinon je n'arrive pas à proposer le service que je veux » (Indépendant).

Le niveau de salaire

D'après les syndicats interrogés, le niveau de salaire est un enjeu. En particulier, il constitue un levier pour attirer et fidéliser les collaborateurs au cœur du système : les gestionnaires.

De manière générale, les syndicats tendent à considérer que les gestionnaires sont bien rémunérés. Ceux qui revendiquent un très bon niveau de salaire décrivent une stratégie gagnante conditionnée à la cherté de leur service : *« mes honoraires sont dans la fourchette haute. Et les salaires de mes collaborateurs également. D'où le fait que je ne suis pas confronté à la problématique du turn-over »* (Indépendant) ; *« on a la chance d'avoir un niveau d'honoraire plus élevé. On a cette réputation-là. On paye nos collaborateurs. Ils ne sont pas des machines »* (Groupe). Les autres n'opèrent pas de lien particulier entre les salaires et les honoraires pratiqués.

Cependant, le salaire ne suffit pas toujours : *« on a une nouvelle collaboratrice. Elle est venue d'un cabinet dont le patron est mort. Elle a un gros salaire, plus voiture de fonction. Mais elle va partir car elle n'aime plus le métier de syndic. Les gens sont agressifs, ils ne savent plus demander normalement les choses »* (Groupe, réseau). On touche à l'agressivité des copropriétaires à l'égard des syndicats. Cette agressivité est citée de manière récurrente dans le débat public⁶⁴ comme ici par les syndicats interrogés en Île-de-France. Apparentée à la « violence » faite aux travailleurs en contact avec le public (INRS, 2019), elle fait partie des principales « peines » du métier explorée au chapitre III du présent rapport.

Enfin, le salaire peut finalement apparaître bas par rapport au nombre d'heures effectuées, réputé élevé et surtout, aux horaires tardifs et contraignants tel qu'évoqué plus haut.

2.3.3 Gérer l'activité et l'équipe : quand « le patron a fait le métier »

Du point de vue de la gestion de l'activité et de l'équipe, les cabinets enquêtés campent sur des modèles divers dont les deux extrêmes tendent, d'un côté à un management rationalisé par le haut moyennant process et outils dans le cas des Groupes, de l'autre côté à une organisation peu formalisée dans le cas des indépendants. Dans toutes les entités cependant, le « système de gestion » (Mallard, 2011) repose sur le cumul de rôles du syndic. Qu'il soit « patron » dans un cabinet indépendant ou « manager » au sein d'une agence de Groupe en effet, **le pilote de l'activité est « sur tous les fronts »** (Indépendant) **et la gestion de l'activité comme de l'équipe marque une certaine distance au formalisme tant organisationnel que relationnel.** Dans les entretiens, les syndicats en effet s'attardent davantage sur leur rôle et les valeurs qui le sous-tendent, entre attachement au terrain, responsabilité, transmission et aide, que sur la « spécificité de leurs techniques » de gestion (Crépeau et Metzger, 2007).

Manager et gérer

Les patrons de cabinets et responsables d'agence(s) assument de nombreuses fonctions de gestion : pilotage de l'activité, animation d'équipe, développement commercial, formation, transmission, accompagnement personnel etc. **Une spécificité tient à ce qu'ils assurent tous la fonction de gestionnaire** et gèrent eux-mêmes un portefeuille de copropriétés. En ceci, **la place centrale et le cumul des rôles du syndic nous paraissent renvoyer au modèle organisationnel des TPE (Mallard, 2011), y compris dans le cas des agences des Groupes dont les méthodes, process et outils irriguent pourtant les pratiques.**

Le niveau d'implication dans la gestion des copropriétés varie d'une entité à l'autre. Il peut être marginal comme central, certains syndicats allant jusqu'à assumer un portefeuille plus important que leurs collaborateurs.

La participation à la gestion repose sur plusieurs logiques. D'abord, elle conditionne l'équilibre financier de la structure. On l'a vu également, elle intervient comme variable d'ajustement. Elle peut s'ajuster aux forces en présence et compenser le départ, sinon l'absence provisoire de collaborateurs.

⁶⁴ Barnhusen, Brisepierre, Davy, Juillard, Le Garrec, 2022, *Les mutations contemporaines des syndicats de copropriété : point de vue sociologique sur le groupe professionnel.*

Ensuite, la contribution du syndic s'inscrit dans la continuité du rôle tenu à la création du cabinet indépendant ou souvent, à l'arrivée dans l'agence du Groupe. Cette continuité renvoie notamment à la place que l'*intuitu personae* occupe dans la relation aux copropriétaires : « *je suis rentrée en aout 2007. J'ai travaillé dans le service comptable puis assistant, puis gestionnaire à partir de 2015. Ça fait deux ans que je suis responsable de l'agence. J'ai gardé en gestion mes copropriétés* » (Groupe) ; « *pendant un certain nombre d'années, j'ai été comptable de ces copropriétés en difficulté. Donc l'avantage, c'est qu'ils me connaissent et que je les connais* » (Groupe).

Mais aussi, **la participation des syndics permet de tirer parti de l'expérience acquise et de pallier les difficultés du métier** : « *je gère les copropriétés en difficulté* » (Ibid.) ; « *je continue de gérer certaines copropriétés en direct. Des copropriétés qui sont compliquées, difficiles et complexes. Par exemple des copropriétés avec des problèmes juridiques importants ou avec un nombre de lots importants* » (Indépendant).

Enfin, prendre part à la gestion de copropriété correspond à une posture. Par exemple, deux responsables d'agence appartenant à des Groupes différents témoignent de l'importance de la proximité au terrain pour saisir les évolutions du métier et manager en connaissance de cause :

« je voulais être directeur d'agence tout en continuant à gérer des immeubles. C'est indispensable de continuer à gérer des copropriétés quand on est responsable des services. Parce que, quand on fait du management, comment on peut dire à nos collaborateurs la manière d'appréhender les clients si nous-mêmes, on ne les voit plus. Et puis ça permet de nous remettre tout le temps en question » (Groupe) ;

« j'ai le privilège de faire encore des assemblées générales. Je suis sur le terrain dans une moindre mesure, mais j'ai gardé quelques copros par plaisir, par goût du terrain. J'aime bien voir ce que les grands discours font sur le terrain. Et j'ai besoin d'être proche des clients » (Groupe).

L'implication n'est pas seulement directe. Elle peut prendre la forme d'une aide aux collaborateurs sur leur propre portefeuille : « *je viens régulièrement en AG avec mes gestionnaires, je les accompagne, en plus de mon portefeuille. Je ne suis pas le seul, on est tous comme ça pour aider nos collaborateurs et collègues* » (Groupe) ; « *je travaille beaucoup ! Je vais aux AG, aux conseils, je dénoue des situations* » (Groupe, réseau). **La mobilisation des patrons de cabinets et des responsables d'agence apparaît plus forte en cas de recrutement, surtout lorsque le nouveau collaborateur n'a pas les compétences requises. On saisit l'impact des difficultés à recruter des profils qualifiés dans un marché en pénurie.** Dans les Groupes, l'aide peut venir du niveau encore supérieur : « *ma directrice est une femme tout à fait disponible qui comprend mes problèmes personnels et professionnels. Elle a été gestionnaire aussi, elle a été responsable d'agence. Elle mouille la chemise aussi, elle vient en assemblée générale* » (Groupe).

Pour finir, un syndic indépendant indique que son implication va jusque dans la prise de responsabilité face aux erreurs des collaborateurs : « *quand il y a une erreur c'est toujours moi qui l'assume, même quand ce n'est pas moi qui en suis à l'origine. Je ne jette jamais la responsabilité sur mes collaborateurs. Jamais, je ne dirais aux copropriétaires que c'était mon comptable ou mon assistant qui a fait l'erreur* » (Indépendant). La posture contribue à atténuer les tensions auxquelles les équipes sont exposées.

Former et transmettre le métier

Former et transmettre est au cœur de la gestion des équipes : « *moi j'ai un patrimoine à gérer. J'ai aussi une partie managériale qui se décline sur plusieurs points. Vous avez de l'accompagnement, du renforcement de connaissances, du développement personnel dans le métier et presque de la formation auprès de ceux qui ne maîtrisent pas le métier* » (Groupe).

Les syndics n'assurent pas formellement la formation rendue obligatoire par la loi. En revanche, **ils forment et transmettent le métier au quotidien. Ils reproduisent en ceci les conditions de leur propre apprentissage « sur le tas »** : « *j'ai appris la copropriété sur le tas, j'ai appris tout ça sur le tas, beaucoup dans l'échange au sein du cabinet.* » **La transmission passe par leur implication dans la gestion de copropriétés on l'a vu, ainsi que par un travail de veille et d'information** :

« il y a une mise à jour perpétuelle, donc moi je fais beaucoup de formation, je fais beaucoup d'information. C'est un métier qui évolue en permanence. Nous, on se doit de porter l'information, de faire cette veille juridique et technique. C'est le rôle des directeurs de diffuser et d'informer les collaborateurs. On fait des réunions d'information de nos collaborateurs. Pour

mes équipes, je fais des fiches quand il y a des modifications de loi. Je vulgarise et je diffuse en interne, je mets en ligne sur LinkedIn, j'ai quelques milliers de gestionnaires qui viennent les télécharger » (Indépendant).

La transmission passe aussi par l'exemple. *« Le directeur doit être sur le terrain. Il faut qu'il soit un repère. Pour donner l'exemplarité à ses collègues » (Groupe); « j'accompagne mon junior en assemblée générale, pour lui montrer qu'il y a une manière de s'adresser à nos clients, comment se comporter » (Groupe).*

Le patron ou responsable d'agence ne forme pas seulement à l'exercice concret du métier. Il s'attache aussi à en transmettre le goût : *« on fait un métier très très intéressant. On avait un stagiaire, il voulait aller en transaction et on lui a montré que le métier de syndic était enrichissant. Maintenant, il revient chez nous en alternance. Il a eu 20/20 sur son rapport de stage. On était hypers fiers. Voilà on forme ces petits jeunes, on leur donne le goût au métier » (Ibid.).*

Faire évoluer les profils et valoriser l'autonomie

Faire évoluer les profils

L'accompagnement de l'évolution des collaborateurs fait partie des missions que se donnent les syndics. Il n'est pas rare que les équipes comptent des membres qui ont changé de poste avec le temps. **La trajectoire la plus fréquente part de la fonction d'assistant pour aboutir à la fonction de gestionnaire.** D'autres trajectoires se dessinent. Dans les Groupes essentiellement, contrairement aux cabinets indépendants qui campent en général sur la position du « patron », le parcours typique consiste à passer de gestionnaire à manager : *« j'ai travaillé dans le service comptable puis assistant, puis gestionnaire. Ça fait deux ans que je suis responsable de l'agence » (Groupe).* Un autre parcours peut consister à passer de comptable à manager : *« je suis gestionnaire de copropriété. Je travaille au cabinet depuis un an et demi maintenant. Il y a six mois, je suis passé référent du service copropriété. Je suis comptable de base. Quand je suis arrivé en 2002, j'étais comptable-syndic. Après je suis passé responsable comptable pendant huit ans et dirigeant depuis un an » (Groupe).*

Les évolutions ne s'opèrent pas seulement de fonction à fonction au sein du trinôme. Elles peuvent tendre à des effets de spécialisation qui dépendent des compétences propres à chacun :

- *« j'aime spécialiser des gens sur des trucs qu'ils aiment bien : il y a une personne qui s'occupe des tableaux Excel pour organiser les contrats de gaz par exemple. Spécialiser certaines activités, c'est pour le bien de mes clients. Cette année, le suivi des factures de gaz a été le cœur de notre activité. Quand un client me demande combien ils paient, je lui réponds en trois minutes » (Indépendant) ;*
- *« on a toujours essayé au cabinet de former les collaborateurs dans leur évolution personnelle sur effectivement des bonnes pratiques à utiliser et en fonction de leurs compétences, de leurs expériences, de leur vécu » (Indépendant).*

Valoriser l'autonomie

Autonomie, marge de liberté, flexibilité, management participatif, télétravail : les syndics interrogés sont nombreux à valoriser l'autonomie au travail. Indépendants et Groupes en témoignent de concert : *« une grande autonomie est laissée aux collaborateurs, surtout aux gestionnaires puisqu'ils sont cadres » (Ibid.) ; « on est des gestionnaires, donc on n'a pas d'horaires définis. Moi j'arrive à 8h00 du matin. Des gestionnaires partent à 18h00 à 18h30, d'autres restent plus tard » (Groupe); « on est beaucoup dans le management participatif. Le côté directif malheureusement ne fonctionne plus. Malheureusement ou heureusement ! » (Groupe).*

Les syndics interrogés sont peu nombreux à se référer à un formalisme organisationnel. C'est le cas de cet indépendant qui allie cependant process communs et liberté d'organisation, rationalisation et modération dans la formalisation :

« petit à petit, mes collaborateurs ont appris, avec une grande marge de liberté, mais avec une organisation impeccable. C'est le mot clé pour ne pas être débordé, ni être dans le stress, enfin pour ne pas se laisser aller, pour ne pas plonger. Plonger c'est très facile dans ce métier, car il y a beaucoup de stress, beaucoup de responsabilités. L'organisation consiste déjà à ne jamais reporter à demain, ne pas laisser les choses s'accumuler parce que sinon on va être obligés de te relancer. Ensuite, comme il y a beaucoup de sollicitations répétitives,

il s'agit aussi de repérer les problèmes qui reviennent souvent pour faire du copier/coller pour y répondre. On a mis en place comme ça des petits processus mais bon ce n'est pas très formalisé » (Indépendant).

Chapitre III. Trajectoires et identités professionnelles des syndics franciliens

3.1 LES TRAJECTOIRES QUI CONDUISENT AU MÉTIER DE SYNDIC DE COPROPRIÉTÉ.....	80
3.1.1 Un métier de reconversion.....	80
3.1.2 Un haut niveau de qualification.....	80
3.1.3 Des formations initiales en lien avec le contenu de l'activité de syndic.....	82
3.1.4 Les profils des syndics d'origine.....	84
3.1.5 Les expériences professionnelles initiales des syndics reconvertis.....	85
3.2 LA BIFURCATION DES RECONVERTIS VERS LE MÉTIER DE SYNDIC.....	88
3.2.1 Des âges et des époques de reconversion variés.....	88
3.2.2 La reconversion au métier de syndic : un hasard ?.....	89
3.2.3 Un métier facile d'accès.....	90
3.2.4 Le rôle de l'entourage.....	93
3.2.5 Un métier qui peut s'expérimenter de manière profane.....	93
3.2.6 Une réponse à des ruptures biographiques.....	94
3.2.7 Un accès à l'entrepreneuriat, y compris sans capital.....	95
3.2.8 De rares pratiques de formation complémentaire.....	96
3.3 LES TRAJECTOIRES AU SEIN DE LA PROFESSION DE SYNDIC.....	97
3.3.1 Des postes hiérarchisés qui permettent une mobilité ascendante.....	100
3.3.2 Des carrières qui alternent Groupes et indépendants.....	101
3.3.3 Une montée en responsabilité plus fréquente au sein des Groupes.....	102
3.3.4 L'entrepreneuriat : faire ce métier comme on l'entend.....	103
3.4 LES MOTIFS D'ENGAGEMENT AU TRAVAIL.....	104
3.4.1 Un difficile équilibre avec la vie personnelle.....	104
3.4.2 Un métier d'indépendant.....	105
3.4.3 Un intérêt pour la diversité et la complexité.....	106
3.4.4 Un intérêt pour la relation humaine.....	106
3.4.5 Un métier que l'on exerce par passion.....	107
3.4.6 Un rôle sociétal voire politique.....	108
3.5 LES DIFFICULTÉS DU MÉTIER.....	109
3.5.1 Le défi de la pluridisciplinarité.....	110
3.5.2 La réglementation en perpétuelle croissance et évolution.....	110
3.5.3 Les relations avec les copropriétaires.....	113
3.5.4 La mauvaise image sociale du syndic.....	121
3.6 LES RELATIONS AVEC LE GROUPE PROFESSIONNEL.....	123
3.6.1 Les relations avec les syndicats professionnels.....	123
3.6.2 Les ressources collectives en dehors des syndicats professionnels.....	127
UN MÉTIER FAIT DE JOIES ET DE PEINES.....	129

Après avoir analysé, dans les deux chapitres précédents, les cabinets de syndics et leurs logiques d'action, nous allons à présent nous intéresser aux individus syndics que nous avons rencontrés et aux normes et aux valeurs qui les animent.

Cet éclairage est essentiel pour répondre à la question qui occupe le cœur de notre recherche. En effet, si l'on veut comprendre comment l'action publique et les syndics peuvent davantage coopérer pour atteindre ensemble des objectifs d'intérêt général – qu'ils s'agisse d'adapter les copropriétés à la transition environnementale ou de redresser des copropriétés en difficulté – il est indispensable de mieux connaître ce qui motive les professionnels qui exercent l'activité de syndic, la vision qu'ils ont de leur mission et le sens qu'ils donnent à leur travail. C'est dans cette perspective que nous nous pencherons dans ce chapitre sur les différents éléments qui structurent l'identité professionnelle des individus que nous avons interrogés.

En étudiant l'histoire du groupe professionnel et ses dynamiques actuelles au niveau national, la première phase de notre recherche nous a déjà permis d'identifier certains composants de l'identité professionnelle des syndics de copropriété⁶⁵. Celle-ci apparaît divisée entre trois référentiels concurrents, portés par les trois principaux segments en compétition au sein du groupe professionnel : les Groupes, les indépendants et les nouveaux entrants (cf. Chapitre I). Or, l'analyse de l'organisation des cabinets que nous avons enquêtés nuance cette segmentation identitaire. Elle montre, qu'au-delà de leur appartenance aux différents segments, les cabinets témoignent de valeurs, de pratiques et de problématiques communes (cf. Chapitre II).

On se demandera dans ce chapitre, si l'on retrouve cette même nuance au niveau des individus et de ce qu'ils disent de leur trajectoire professionnelle et de la perception de leur métier. Mais la préoccupation qui nous guidera en premier lieu sera d'identifier, dans la façon dont les syndics fabriquent et négocient leur identité professionnelle, des points d'appui susceptibles de favoriser la construction de visions communes et de relations de partenariats avec l'action publique visant les copropriétés.

Pour répondre à ces deux questions, nous adopterons différents axes d'analyse. D'abord, nous nous intéresserons aux trajectoires professionnelles des personnes que nous avons interrogées, en explorant successivement les trajectoires qui les ont conduits à ce métier (cf. sous-partie 3.1), les mécanismes d'entrée dans la profession (cf. sous-partie 3.2) et les trajectoires parcourues en son sein (cf. sous-partie 3.3). Ensuite, nous chercherons à comprendre le sens qu'elles donnent à leur travail et la façon dont elles définissent leur fonction à travers ce qu'elles disent de leur métier, de ses joies et de ses peines. Nous commencerons par ce qui leur fait aimer leur métier et ce qui motive leur engagement au travail (cf. sous-partie 3.4). Ensuite, nous questionnerons les représentations qu'elles ont de leur rôle et de leur posture à travers les récits qu'elles nous livrent sur les difficultés qu'elles rencontrent dans l'exercice de leur pratique (cf. sous-partie 3.5). Pour finir, nous interrogerons leur sentiment d'appartenance au groupe professionnel à travers les relations concrètes qu'elles entretiennent avec les organisations qui cherchent à rassembler et représenter la profession (cf. sous-partie 3.6).

Pour alimenter ces analyses, nous nous appuyerons sur les données qualitatives recueillies au cours des 21 entretiens que nous avons réalisés auprès de syndics franciliens, ce qui nous permettra d'étudier les trajectoires de 25 individus exerçant actuellement l'activité de syndic. Ces 25 trajectoires professionnelles présentées dans ce chapitre concernent les 24 personnes interrogées lors de l'enquête, ainsi qu'une trajectoire reconstituée avec les données présentées sur le profil LinkedIn d'un professionnel qui n'a pas été interviewé directement, mais dont le parcours a été abordé dans le cadre d'un des entretiens collectifs⁶⁶.

Ces 25 individus occupent principalement des postes de directeurs d'agence (15) ou de directeur copropriété (5), plus secondairement comme micro-syndics (2), fondateurs d'un nouvel entrant (2) ou directeur technique (1)⁶⁷. Rappelons ici que presque tous ces chefs d'entreprise ou cadres dirigeants salariés ont exercé l'activité de gestionnaire de copropriété avant de prendre les responsabilités qu'ils

⁶⁵ Barnhusen, Brisepierre, Davy, Juillard, Le Garrec, 2022, *Les mutations contemporaines des syndics de copropriété : point de vue sociologique sur le groupe professionnel*.

⁶⁶ Il s'agit de l'un des deux cofondateurs du nouvel entrant. Nous ne l'avons pas directement interviewé lors de l'entretien collectif réalisé avec son associé et le directeur technique. Toutefois, nous avons beaucoup d'éléments sur sa trajectoire livrés au cours de l'entretien et sur Internet, donc nous avons retenu son profil dans notre échantillon.

⁶⁷ Pour la description plus détaillée de notre échantillon d'interviewés, voir l'introduction du rapport.

occupent aujourd'hui et la plupart continuent d'intervenir directement dans la gestion de copropriétés⁶⁸. Seuls deux interviewés proviennent d'autres professions immobilières et n'ont jamais été gestionnaires de copropriété : il s'agit d'une directrice d'agence qui a exercé toute sa carrière dans la gestion locative et du directeur technique qui a commencé sa trajectoire professionnelle dans le property management⁶⁹ avant d'être recruté par le nouvel entrant.

Les propos des interviewés ne sont bien sûr pas toujours exhaustifs sur leur trajectoire et la perception de leurs métiers. Les informations peuvent être plus ou moins fournies, ou plus ou moins précises, selon les entretiens. C'est pourquoi, pour faciliter l'analyse transversale des parcours de nos interviewés, nous avons complété les récits qu'ils nous ont livré par des recherches sur Internet. 13 parcours ont pu être ainsi intégralement reconstitués grâce à LinkedIn et d'autres informations ont été parfois précisées grâce à d'autres sites⁷⁰.

Pour rendre compte des parcours et des portraits de nos interviewés, nous avons pris le parti, dans ce chapitre, d'incarner les témoignages recueillis en attribuant aux syndicats que nous avons rencontrés des prénoms fictifs qui respectent leur anonymat.

Disposer d'un échantillon de 25 syndicats avec lesquels nous avons majoritairement mené des entretiens individuels de plusieurs heures, nous permet de bénéficier pour chaque personne d'informations conséquentes concernant aussi bien leur parcours personnel et professionnel, leurs représentations et leurs pratiques du métier. Nous pouvons ainsi croiser pour chacun ces différentes dimensions pour enrichir la compréhension de leur identité professionnelle. Néanmoins, au-delà de l'analyse longitudinale de chaque parcours, nous avons également mené une analyse transversale des principaux éléments de profils de nos interviewés, pour mieux décrire notre échantillon et y déceler certaines tendances. C'est par cette analyse transversale que nous allons ouvrir ce chapitre. En parcourant ces lignes, le lecteur doit garder à l'esprit qu'il ne s'agit aucunement d'une analyse statistique concernant l'ensemble des professionnels exerçant le métier de syndic en Île-de-France. Notre groupe d'interviewés est pour cela bien trop réduit et il n'a aucunement été construit à partir d'une recherche de représentativité. **Rappelons ici que nous avons interviewé uniquement des syndicats qui exercent à des postes de direction d'entreprise ou de responsable d'agence ou de service, et que nous avons sélectionné la majorité d'entre eux sur la base de leur appétence à s'impliquer dans des politiques publiques concernant la copropriété** (cf. Introduction). Les grandes tendances mises au jour au sein de notre ensemble de 25 syndicats – telles que l'importance des reconversions ou le haut niveau de qualification – ne sauraient donc être extrapolées telles quelles à l'ensemble de la profession que ce soit au niveau national ou régional. Il s'agit davantage de pistes qui ont nourri les hypothèses de notre analyse qualitative et qui mériteraient d'être validées par un véritable travail statistique. Lorsque nous le pouvions, nous avons éclairé ces tendances à la lumière des résultats de l'enquête en ligne réalisée par l'Association Nationale des Gestionnaires de Copropriété (ANGC) en 2022⁷¹. Bien que celle-ci présente plusieurs limites méthodologiques, c'est à ce jour la seule source quantitative dont nous disposons sur les métiers de la copropriété.

⁶⁸ C'est une caractéristique forte du métier de syndic de ne pas dissocier les fonctions de management de la gestion des copropriétés et de la relation aux clients (cf. Chapitre II).

⁶⁹ Le property management fait référence à la gestion de biens immobiliers appartenant à des propriétaires institutionnels. Il s'agit le plus souvent de gérer de l'immobilier d'entreprise (bureaux, locaux commerciaux et industriels) plutôt que des biens d'habitation. Le property manager assure la gestion locative, technique, administrative et juridique des biens et joue un rôle de conseil dans la valorisation du patrimoine confié. Plus d'informations disponibles à : <https://www.imsi-ecoles.com/carrieres/fiche-metier/gestionnaire-immobilier-property-manager> consulté le 21/02/2024

⁷⁰ Présentations biographiques sur des sites de syndicats professionnels ou des articles professionnels en ligne. Le site www.société.com nous a aussi permis de préciser les dates naissance et donc les âges de certains de nos interviewés chefs d'entreprise.

⁷¹ ANGC, 2023, *Baromètre ANGC 2022 sur les métiers de la copropriété* [en ligne]. Disponible à l'adresse : <https://angc-association.fr/wp-content/uploads/2023/01/ENQUETE-ANGC-2022.pdf>

3.1 LES TRAJECTOIRES QUI CONDUISENT AU MÉTIER DE SYNDIC DE COPROPRIÉTÉ

3.1.1 Un métier de reconversion

Le résultat le plus saillant qui ressort de l'analyse des parcours des interviewés est la représentation très majoritaire des parcours de reconversion. Les deux tiers des personnes que nous avons interrogées exercent le métier de syndic suite à une reconversion professionnelle (16 personnes sur 25). Cette importance des reconversions a déjà été identifiée par la profession comme l'un de ses éléments caractéristiques. La moitié des répondants à l'enquête en ligne réalisée en 2022 par l'ANGC se déclarait ainsi « issus d'une reconversion professionnelle » (ANGC, 2022)⁷².

Nous avons considéré comme « **syndic reconverti** » tous les interviewés qui ont exercé une ou plusieurs autres activités professionnelles avant d'exercer celle de syndic de copropriété, à condition que ces activités ne soient pas considérées comme relevant de l'administration de biens. L'autre catégorie, que nous avons appelé les « **syndics d'origine** », regroupe ainsi tous les interviewés qui ont exercé le métier de syndic – ou plus exceptionnellement l'administration de biens – dès la sortie de leur formation initiale, elle-même orientée vers ces activités. C'est par exemple dans cette catégorie que nous avons classé une directrice d'agence qui a exercé toute sa carrière dans la gestion locative avant de devenir gérante de son cabinet qui gère aussi des copropriétés. En effet, même s'il peut apparaître impropre de parler d'elle comme un « syndic » puisqu'elle n'a jamais géré en direct de copropriété, son parcours s'apparente tout de même à celui des syndics d'origine puisqu'elle est titulaire d'un Brevet de Technicien Supérieur (BTS) immobilier et a exercé toute sa carrière dans le domaine de l'administration de biens. De la même façon, c'est parmi les syndics d'origine que l'on a classé le directeur technique qui exerce chez le nouvel entrant après avoir travaillé dans le property management directement après l'obtention de son BTS Immobilier.

L'importance des reconversions est très signifiante par rapport à notre questionnement sur les identités professionnelles des syndics. Elle souligne le caractère pluriel de ces dernières, tant on peut s'attendre à ce que les reconvertis importent au sein de la profession des normes, des valeurs et des savoirs issus d'univers de formation et de socialisation variés. Mais pour mieux comprendre le sens de ces reconversions et ce qu'elles nous apprennent de la profession de syndic, il est essentiel de se pencher plus attentivement sur la complexité des processus qui les gouvernent et des trajectoires qui y conduisent.

3.1.2 Un haut niveau de qualification

Malgré cette prédominance de la reconversion, qui témoigne d'une certaine facilité d'accès à la profession, notre échantillon offre un portrait général d'un haut niveau de qualification.

Qu'ils soient issus ou non d'une reconversion, les chefs d'entreprises et les cadres dirigeants que nous avons rencontrés témoignent globalement d'un haut niveau de diplôme initial⁷³. Un seul d'entre eux – reconverti – se déclare « *autodidacte* » (Indépendant) et sans diplôme initial. Un autre interviewé déclare avoir commencé à l'âge de 16 ans, mais vers 23 ans, avant de devenir syndic, il suit une formation à l'Institut de droit et d'économie appliqués à l'immobilier (ICH) du Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) pour obtenir un certificat de droit des affaires et droit immobilier qui lui donne l'équivalent d'un diplôme Bac+2.

⁷² Il faut préciser ici que ce pourcentage concerne l'ensemble des 1 077 répondants à l'enquête en ligne diffusée et analysée par l'ANGC. Celle-ci s'adressait à tous les professionnels de la gestion de copropriété qu'il s'agisse des chefs d'entreprise ou cadres dirigeants (27 %), des gestionnaires (55 %), des assistants (11 %) ou des comptables (6 %) (ANGC, 2022).

⁷³ Nous avons pris en compte les niveaux de diplôme initiaux acquis avant l'entrée dans le métier de syndic. Certains interviewés ont pu reprendre des études pendant leur carrière de syndic. L'autodidacte a par exemple obtenu, au cours de son activité professionnelle un diplôme équivalent à un Bac+5.

Niveau de diplôme	Nombre d'interviewés
Non connu	2
Bac + 8	1
Bac + 5	14
Bac +2	7
Sans diplôme	1
TOTAL	25

Tableau IV - Niveau de diplôme des interviewés

Les deux tiers des personnes que nous avons interrogées (16 sur 25) ont un diplôme initial de niveau Bac+5 et plus. Et hormis l'autodidacte sans diplôme que nous venons de mentionner, tous les autres interviewés ont un diplôme équivalent à un Bac+2. Quant aux deux interviewés pour lesquels nous ne possédons pas d'indication sur leur niveau de diplôme, ils ont certainement des diplômes équivalents à un Bac+2 ou un Bac+5 puisqu'on sait d'eux qu'ils ont commencé à travailler dans la finance avant d'être syndic.

En outre, parmi les Bac+5, cinq personnes sont allées au-delà du niveau Master : une femme a soutenu une thèse en histoire de l'économie et a enseigné cette discipline à l'Université, un homme a commencé une thèse en histoire du droit et deux diplômés d'un Master de droit ont complété leur formation – l'un par un diplôme de l'ICH au CNAM l'autre par une formation d'huissier de justice. Enfin, un ingénieur a suivi un cursus parallèle à sa formation technique dans une école de commerce.

On voit donc que les niveaux de diplôme vont souvent au-delà des exigences imposées pour l'obtention de la carte professionnelle de syndic de copropriété⁷⁴. Ce haut niveau de qualification des syndics a aussi été observé à une échelle plus large. Dans l'enquête en ligne réalisée en 2022 par l'ANGC auprès de 1 077 praticiens de la gestion de copropriété, 60 % des répondants – tous métiers confondus depuis l'assistante jusqu'au chef d'entreprise – déclaraient qu'ils détenaient un Bac+3 et 25 % un Bac+5.

Cette caractéristique témoigne du haut niveau de qualification requis dans la pratique de l'activité de syndic de copropriété, contrairement par exemple, à l'activité d'agent immobilier pour lesquels le diplôme ne constitue pas un critère de sélection important (Bonneval, 2011, Bernard, 2017)⁷⁵. Néanmoins, on voit aussi, à travers ces données, que le diplôme n'apparaît pas comme un critère discriminant pour parvenir à des postes à responsabilité. On peut parvenir aux mêmes fonctions de direction et d'encadrement avec un niveau de diplôme très variable. Cela reflète une caractéristique de la profession et constitue l'un de ses attraits qui transparait à la lumière des carrières de nos interviewés : elle offre des possibilités aisées de mobilité ascendante (cf. sous-partie 3.3.1).

⁷⁴ Pour obtenir la carte professionnelle de syndic, le candidat doit justifier d'un diplôme d'Etat d'un niveau au moins égal à trois années d'études supérieures après le Bac ou d'un diplôme ou certification professionnelle d'un niveau équivalent et sanctionnant des études juridiques, économiques et commerciales. Elle peut aussi être obtenue avec des diplômes moins élevés à condition de justifier d'une certaine expérience : trois ans dans un emploi subordonné pour les diplômés de niveau Bac, dix ans dans un emploi non-cadre et quatre ans dans un emploi de statut cadre pour les non diplômés.

⁷⁵ Barnhusen, Brisepierre, Davy, Juillard, Le Garrec, 2022, *Les mutations contemporaines des syndics de copropriété : point de vue sociologique sur le groupe professionnel*, page 35.

3.1.3 Des formations initiales en lien avec le contenu de l'activité de syndic

Dans la même perspective, qu'ils aient vécu ou non une reconversion, les chefs d'entreprise et cadres dirigeants interrogés ont presque tous suivi une formation initiale qui leur a permis d'acquérir un haut niveau de technicité dans un domaine en lien direct avec l'activité de syndic⁷⁶.

Des domaines de formation variés du fait de l'importance des reconversions

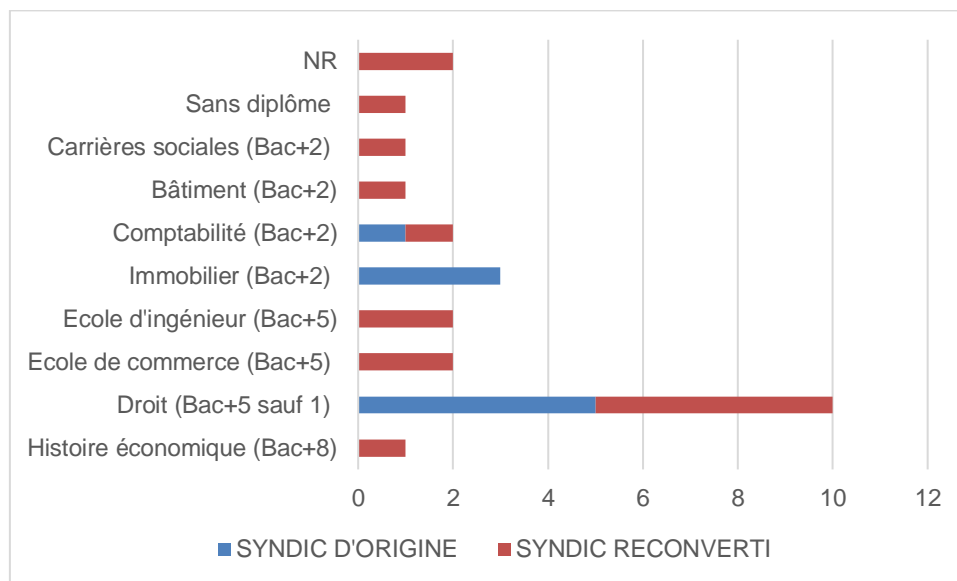


Figure 8 - Les domaines de formation initiale des 25 syndics étudiés

L'analyse des formations initiales de nos interviewés montrent deux choses importantes. La première, c'est que la principale discipline à laquelle nos syndics ont été formés est le droit : 10 interviewés sur 25 sont des juristes. On les compte en nombre égal chez les syndics d'origine et chez les syndics reconvertis. Nous y reviendrons.

La deuxième, c'est que bien que les cursus en droit soient les plus fréquents, ils ne sont pas pour autant majoritaires : plus de la moitié de notre échantillon (15 sur 25) a été formée dans d'autres disciplines, très variées et pour la plupart en lien avec un champ de compétence utile à la gestion des copropriétés, qu'il s'agisse de formations généralistes en immobilier ou de formations plus spécifiques en rapport avec la technique, le bâtiment, la gestion d'entreprise ou la comptabilité.

La diversité de formations d'origine est essentiellement apportée par les syndics reconvertis. Les formations des syndics d'origine sont bien plus homogènes. Hormis un syndic d'origine qui détient un BTS de comptabilité, les autres ont soit un BTS immobilier (3 interviewés) soit un master en droit (5 interviewés). **Une même homogénéité s'observe aussi autour de leur âge et donc de la période où ils ont fait leur entrée dans le métier.** Si on fait exception du plus jeune (31 ans) et du plus âgé (61 ans), les sept autres syndics d'origine ont aujourd'hui entre 40 et 45 ans et ont donc presque tous débuté comme syndic au début des années 2000.

C'est uniquement parmi les syndics reconvertis que l'on trouve les Bac+5 qui n'ont pas fait du droit. Ces derniers sont tous issus de grandes écoles soit d'écoles d'ingénieur (3) soit d'écoles de commerce (2). La docteure en histoire économique fait exception. On ne trouve pas de BTS immobilier

⁷⁶ Là encore, il est intéressant de relever la différence avec les métiers de la transaction immobilière qui accordent peu d'importance au niveau de qualification dans leurs recrutements, privilégiant la « fibre commerciale » et le rapport entretenu à l'argent (Bernard, 2017, p. 81).

dans cette catégorie, mais l'ensemble des Bac+2 qui ont opéré une reconversion ont suivi des cursus professionnalisants. On compte chez les syndics reconvertis : un BTS comptabilité, un BTS en bâtiment et travaux publics, un Diplôme Universitaire de Technologie (DUT) Carrières sociales et un certificat de l'ICH de droit des affaires et droit de l'immobilier.

Seuls deux interviewés ont des formations en sciences humaines et sociales – en dehors du droit – qui peuvent apparaître plus éloignées du métier de syndic. Il s'agit de la docteure en histoire économique et du diplômé du DUT Carrières sociales, option animation socioculturelle, que l'interviewé a par ailleurs complété par un Diplôme d'Etudes Universitaires Générales (DEUG) de sociologie. On peut évoquer ici aussi le juriste qui a initié une thèse de doctorat en droit romain. Il est d'ailleurs intéressant de noter que ces trois interviewés **appartiennent à la catégorie des syndics que nous avons sélectionnés pour leur expérience sur les copropriétés en difficulté** (cf. Chapitre V).

Il nous semble également signifiant d'observer que les profils de diplômés sont plus orientés vers les affaires privées que vers les affaires publiques. Les dix juristes ont pour la plupart des diplômes spécialisés en droit privé et si les écoles de commerce et d'ingénieur sont représentées, on note en revanche l'absence des instituts d'études politiques, des écoles d'architecture ou des formations supérieures en urbanisme. **Les syndics que nous avons interviewés apparaissent bien ainsi comme des « gens du privé » (De Singly, Thélot, 1985), globalement peu socialisés aux univers professionnels de l'action publique.**

On retrouve cependant un intérêt pour les sciences humaines et sociales (entendu ici hors droit) dans les parcours d'autres interviewés. Un juriste a commencé ses études par un DEUG de maths appliqués aux sciences sociales et un autre nous dit être « *passionné de sociologie politique* ». L'autodidacte – qui rêvait initialement d'être professeur de sport – a passé un diplôme universitaire de coach sportif et mental en parallèle de son activité professionnelle et un des co-fondateurs du nouvel entrant a fait un an de philosophie à la Sorbonne.

Il est par ailleurs intéressant de noter qu'il n'y a aucun diplômé de niveau Master dans l'immobilier. Les trois interviewés qui ont suivi une formation initiale dans l'immobilier se sont arrêtés au BTS et aucune des trois principales écoles supérieures de l'immobilier privées n'a été citée. Il faut néanmoins reconnaître que, hormis l'Ecole Supérieure des Professions Immobilières (ESPI) créée en 1972, les deux autres écoles sont de création récente par rapport aux âges et aux avancements de carrière de nos interviewés. L'Institut du Management des Services Immobiliers (IMSI) est né en 1999 tandis que l'Ecole Supérieure de l'Immobilier (ESI) ne date que de 2004. Comme en témoigne une interviewée née en 1964 à propos de son diplôme en comptabilité :

« Je suis diplômée en comptabilité, non pas dans le domaine de l'immobilier. Ça n'existait pas avant le métier d'immobilier, c'est arrivé bien après. » (Groupe)

Le Droit comme principale discipline d'origine

Nous l'avons déjà évoqué, **le Droit est la discipline la plus fréquemment étudiée chez les syndics que nous avons interviewés, qu'ils soient ou non issus d'une reconversion professionnelle.** 10 interviewés sur 25 sont juristes de formation (soit 40 % de notre échantillon), alors que les autres disciplines ne sont représentées que par un à trois individus. Tous ces juristes – sauf un – ont un diplôme universitaire de niveau Bac+5, et parmi ceux qui ont exercé le métier de syndic sur l'ensemble de leur parcours professionnel, tous – sauf une qui vient de province – ont obtenu leur Master de Droit à l'Université Panthéon-Assas (Paris II), précisément là où enseignent les grands noms du Droit de la copropriété, tels que Hugues Périnet-Marquet et Patrice Lebatteux⁷⁷.

⁷⁷ Hughes Périnet-Marquet, professeur émérite en Droit privé de l'Université Panthéon-Assas est le président du Conseil National de la Transaction et de la Gestion Immobilières (CNTGI). Membre du conseil d'administration de la Chambre nationale des experts en copropriété (Cnec) et ancien membre de la Commission relative à la Copropriété (CrC), il a contribué à fonder le Groupe de recherche en copropriété (Grecco) dont il a assuré la présidence jusqu'en 2019. Maître Patrice Lebatteux, avocat, enseigne au sein du Master 2 Droit de l'immobilier et de la construction de l'université Panthéon-Assas où il a lui-même étudié. Citant Pierre Capoulade – rédacteur de la loi de 1965 – comme « figure tutélaire », il a présidé la Cnec et créé le Grecco en 2014. Depuis 2019, il est membre du CNTGI en tant que personnalité qualifiée. (Voir Sophie Michelin-Mazéran, *Portrait : Patrice Lebatteux : un virtuose*, Les Informations rapides de la copropriété, 8 mars 2023. Disponible à :

<https://www.informationsrapidesdelacopropriete.fr/interviews/6470-portrait-patrice-lebatteux-un-virtuose> consulté le 22/02/2023) Sur l'ensemble de ces organisations et leur rôle dans la production du Droit de la

Le Droit apparaît donc toujours constituer une composante importante de l'identité professionnelle des syndics de copropriété⁷⁸, en tout cas chez ces syndics franciliens expérimentés situés à des postes à responsabilité⁷⁹. Cela est confirmé par certains propos de nos interviewés, en particulier chez les syndics reconvertis. Deux juristes soulignent ainsi qu'ils considèrent leur formation en Droit comme la voie « classique » voire « incontournable » pour être syndic, même s'ils ont exercé d'autres métiers auparavant.

« J'ai un parcours classique pour arriver aux copropriétés. J'ai un master de Droit privé science criminelle » (Groupe).

« Je suis juriste. Je pense que c'est incontournable pour être syndic » (Indépendant).

À l'inverse, les interviewés qui ont eu une formation et une expérience professionnelle préalable liées à d'autres disciplines se considèrent comme « atypiques » alors même que ces parcours de reconversion sont très représentés dans notre échantillon et dans l'ensemble de la profession⁸⁰.

« Je suis un peu à part dans ce métier » (Indépendant).

« Mon parcours est assez atypique » (Groupe).

« Moi, je suis un peu atypique, parce que je suis arrivée à ce métier tout à fait par hasard » (Groupe).

« J'ai un parcours qui est très particulier dans le monde de la copropriété, je ne viens pas de l'immobilier » (Indépendant).

3.1.4 Les profils des syndics d'origine

Comme on l'a vu, les syndics qui ont conduit l'intégralité de leur carrière professionnelle dans la gestion de copropriétés ou l'administration de biens sont issus de formations initiales spécialisées dans l'immobilier qu'il s'agisse de BTS immobilier ou de Masters de Droit – souvent obtenus à l'Université Panthéon-Assas.

Ces syndics d'origine développent assez peu dans les entretiens les motivations qui les ont conduits à prendre cette voie dès leurs études supérieures. Ils n'évoquent pas non plus les contenus de ces dernières ni la façon dont elles les ont socialisés au métier. Quant aux raisons qui les ont fait opter pour la gestion de copropriétés, elles ne sont pas très différentes – lorsqu'elles sont précisées – de celles mentionnées par les syndics reconvertis que nous détaillerons ci-après.

Leurs débuts sont disparates : deux exercent dans d'autres domaines de l'administration de biens et ne deviendront jamais gestionnaires à proprement parler, l'un commence comme comptable dans la lignée de son BTS, l'une reste assistante pendant six mois, l'un prend immédiatement la gérance d'un cabinet qu'il rachète en suivant l'exemple de son père. Les quatre autres débutent directement comme gestionnaires.

Cette entrée dans les métiers de l'administration de biens, généralement effectuée au début des années 2000, ne constitue pas vraiment un sujet pour nos interviewés. Ils ne témoignent pas de difficultés particulières dans l'accès à un premier emploi ni de périodes de chômage.

copropriété, voir notre rapport de recherche nationale ainsi que les travaux de Marie-Pierre Lefevre (Lefevre, 2009).

⁷⁸ Nous avons montré dans notre recherche nationale que la notion même de syndic, de par ses origines latines et grecques valorisait la dimension juridique de cette fonction. La proximité avec le Droit et les professions juridiques était aussi déjà très valorisée – avant la loi de 1965 – au sein de la profession d'administrateurs de biens qui entretenait notamment des relations privilégiées avec la profession de notaire au XIXe siècle et au début du XXe siècle (Barnhusen, Brisepierre, Davy, Juillard, Le Garrec, 2022, *Les mutations contemporaines des syndics de copropriété : point de vue sociologique sur le groupe professionnel*, p 33). Plusieurs indices montrent aussi que le Droit joue un rôle central dans les processus de classements symboliques internes au groupe professionnel des syndics de copropriété (ibid., p 109).

⁷⁹ Le Baromètre ANGC 2022 fait aussi apparaître le Droit comme l'une des principales disciplines de formation des professionnels exerçant les métiers de la copropriété (d'assistant à dirigeant) puisqu'un tiers des répondants vient de la faculté de Droit (30 %), mais cette proportion est moindre que celle des diplômés des écoles de formation immobilière (50%) (ANGC, 2022).

⁸⁰ Rappelons ici que 50 % des répondants au Baromètre ANGC 2022 sur les métiers de la copropriété sont issus d'une reconversion (ANGC, 2022).

L'analyse transversale de leurs trajectoires au sein de la profession montre que **les cabinets indépendants et les Groupes sont tout autant représentés** dans le lancement de leurs carrières (cf. sous-partie 3.3 et tableau VII). Sur l'ensemble de leur parcours, ensuite, presque tous ont eu des employeurs variés, alternant des périodes d'activité chez des Groupes et chez des indépendants, dans des ordres très différents. Ils sont en revanche restés fidèles à la gestion de la copropriété : rares sont ceux qui ont expérimenté d'autres professions immobilières.

3.1.5 Les expériences professionnelles initiales des syndics reconvertis

Des expériences initiales souvent en lien avec les champs de compétences des syndics

Dans la suite logique des domaines de formation initiale, **les expériences professionnelles exercées par les syndics reconvertis avant leur bifurcation vers le métier de syndic ont également des liens avec les champs de compétences mobilisés dans la gestion de copropriété.**

Sur les cinq diplômés en Droit, trois titulaires d'un master, débutent leur carrière dans les professions juridiques conformément à leur formation. L'une exerce en tant que juriste dans le domaine du tourisme et les deux autres s'orientent vers des diplômes complémentaires pour exercer une profession juridique réglementée. L'un intègre la profession d'huissier de justice après un diplôme à l'École nationale de la procédure. L'autre entre dans un Institut d'études judiciaires mais il rate l'examen du Certificat d'aptitude à la profession d'avocat. Il commence tout de même sa carrière dans des cabinets d'avocats, mais à travers des expériences de quelques mois en tant que simple juriste, après lesquelles il est confronté au chômage.

« J'ai fait deux ans dans des cabinet d'avocats en tant que juriste criminaliste. Parce que j'ai fait un peu de bêtises avant et je n'ai pas pu avoir mon diplôme. Puis chômage. » (Groupe).

Un diplômé d'une école de commerce fait aussi une courte incursion dans une profession juridique, au sein d'un cabinet d'administration judiciaire. Mais il ne s'agit que d'une expérience d'un an qui sera bientôt complétée par deux emplois d'une durée similaire, d'abord dans l'informatique puis dans l'évènementiel commercial. L'autre diplômé d'école de commerce a un parcours plus linéaire, dans la finance, comme les deux interviewés dont nous ne connaissons pas la formation initiale.

Les deux ingénieurs et le diplômé d'un BTS « BTP génie civil » restent eux aussi fidèles à leur domaine de formation. Un ingénieur s'oriente vers l'industrie tandis que les deux autres intègrent le secteur du bâtiment.

La diplômée en comptabilité et l'autodidacte commencent leur activité professionnelle comme représentants de commerce, dans des secteurs très éloignés de l'immobilier : la première vendait des « *matières premières pour les boulangers-pâtisseries* » (Groupe) tandis que le second vendait « *pas mal de choses en porte-à-porte. Du surgelé, des câbles des trucs comme ça...* » (Indépendant).

De rares parcours dans le secteur public ou le tiers secteur

Ce qu'on observe par ailleurs sur l'ensemble des parcours professionnels des syndics reconvertis, c'est que **rares sont ceux qui ont travaillé dans le secteur public ou dans le tiers secteur⁸¹, mais ils existent tout de même.** On en compte 4 dans notre échantillon de 16 syndics reconvertis et **ils font tous partie des syndics que nous avons sélectionnés pour leur implication dans la gestion de copropriétés en difficulté.** On retrouve parmi eux ceux qui ont suivi un diplôme initial en sciences humaines : la docteure en histoire économique a enseigné dans ce domaine à l'université et l'animateur socioculturel a été directeur de foyers de travailleurs immigrés pour la Sonacotra (aujourd'hui Adoma) et gestionnaire de logements sociaux pour une filiale de la Caisse des Dépôts (cf. l'encadré ci-après). L'un des juristes s'est aussi orienté vers l'enseignement et la recherche à l'université en initiant une thèse en histoire du Droit. Il a ensuite également travaillé au sein d'une mutuelle nationale, au service communication. Le quatrième syndic qui « *vient du public* » (Indépendant) a un profil différent. Après avoir passé son BTS de « BTP génie civil », il s'engage dans l'armée de terre en suivant une formation dans une école nationale de sous-officier. Quelques années plus tard, il entre au ministère des Armées où il restera 18 ans en occupant différents postes dans

⁸¹ Le tiers secteur regroupe « l'ensemble des activités économiques développées selon les principes de l'économie sociale (associations, mutuelles et coopératives) » (Dictionnaire Le Robert).

l'exploitation et la construction d'infrastructures. Après une première expérience de gestionnaire de copropriété en province et avant d'être embauché par le syndic indépendant parisien pour lequel il travaille aujourd'hui, il fera aussi une courte expérience de directeur des services techniques dans une petite commune rurale.

L'expérience préalable de bifurcations professionnelles

Ce qu'il est par ailleurs très intéressant de constater, c'est que la bifurcation vers le métier de syndic n'est souvent pas la première réorientation opérée dans les trajectoires professionnelles des syndics reconvertis. Des étapes transitoires ont pu opérer un rapprochement entre leur premier champ d'activité et la gestion de copropriétés.

Pour quatre syndics reconvertis, **l'informatique** a par exemple constitué un trait d'union entre leur domaine d'exercice initial et leur actuelle activité de syndic. C'est le cas par exemple des deux ingénieurs, d'un diplômé d'école de commerce et de l'autodidacte. Pour les deux premiers, l'informatique ne les a pas directement mis en lien avec la profession de syndic, mais on peut supposer qu'investir ce champ de compétences différent de leur première activité les a disposés à appréhender plus aisément une seconde bifurcation vers le métier de syndic. Pour le diplômé de l'école de commerce, l'informatique a été une passerelle plus directe vers la gestion des copropriétés puisque c'est avant tout l'envie de créer un syndic innovant en développant un outil digital qui l'a conduit dans cette voie. Quant à l'autodidacte, c'est à travers l'informatique qu'il est passé du commerce à la gestion immobilière et à la gestion des copropriétés.

« Je suis arrivé dans ce métier parce qu'après l'armée, je vendais pas mal de choses en porte-à-porte. Du surgelé, des câbles, des trucs comme ça. Et je suis rentré dans un cabinet qui créait des logiciels de transactions. Je suis resté dix ans dans cette structure en tant que responsable commercial. Et un de leurs logiciels est devenu une référence pour tous les cabinets aujourd'hui » (Indépendant).

Pour trois autres interviewés, c'est la construction ou l'exploitation d'infrastructures bâties qui a joué ce rôle de pont – plus ou moins directement – entre leur premier champ d'activité et la gestion des copropriétés. Un interviewé a ainsi d'abord exercé dans le secteur bancaire avant de reprendre avec son père l'entreprise de bâtiment familiale, pour se rediriger finalement vers le métier de syndic lorsque celle-ci fait faillite avec la crise immobilière du début des années 1990. De la même façon, nos deux diplômés en sciences humaines font d'abord l'expérience de la gestion de bâtiments – dans des contextes bien différents de la copropriété – avant de bifurquer vers la profession de syndic. Après avoir enseigné l'histoire économique à l'université et avant d'administrer des copropriétés, Nora⁸² a dirigé des hôtels. Quant à Philippe, son DUT d'animateur socioculturel le conduit dès sa première expérience professionnelle à articuler sa vocation pour le social avec la gestion de patrimoine puisqu'il débute dans la gestion de foyers de travailleurs immigrés pour la Sonacotra (aujourd'hui Adoma) – voir Encadré 3.

⁸² Comme précisé dans l'introduction de ce chapitre, certaines des 25 trajectoires professionnelles seront désormais relatées plus en détail en attribuant aux syndics rencontrés des prénoms fictifs qui respectent leur anonymat.

Encadré 3 - De l'animation socioculturelle à la gestion de copropriété

La trajectoire de Philippe, gérant d'un cabinet franchisé (catégorisé parmi les Groupes car sa franchise est adhérente à Plurience)

Le parcours de Philippe est tout à fait significatif du caractère pluriel des trajectoires professionnelles de certains syndic reconvertis.

Lorsqu'il entre dans la profession à la fin des années 1990 en rachetant une agence franchisée, Philippe a derrière lui une « *carrière sociale* » composée de plusieurs grandes séquences qui le conduisent progressivement de l'animation socioculturelle vers la gestion immobilière.

La première séquence de dix ans précède d'ailleurs son activité professionnelle puisqu'il s'agit d'une carrière bénévole qu'il débute avant son diplôme et avant son entrée sur le marché du travail. Cet engagement commence dans la Maison des Jeunes et de la Culture (MJC) de la petite ville du Médoc où Philippe a grandi. D'abord simple bénévole, responsable entre autres du ciné-club, il entre dans le conseil d'administration de la MJC et en devient président. Cet engagement local le conduit bientôt à parcourir les différentes échelles de la Fédération Française des Maisons des Jeunes et de la Culture. Il devient secrétaire de la fédération départementale, puis secrétaire de la fédération régionale, puis membre du conseil d'administration de la fédération nationale.

Cette expérience bénévole conduit Philippe à se professionnaliser dans ce secteur. Après son baccalauréat, il s'inscrit à l'Institut Universitaire de Technologie (IUT) carrières sociales de Bordeaux, en choisissant l'option « animation socioculturelle », dans l'idée de devenir directeur de maisons des jeunes et de la culture. Il aurait aimé poursuivre ensuite ses études à Sciences Po pour une formation de deux ans, mais son sursis militaire l'en empêche. Il se replie alors sur une deuxième année de DEUG de sociologie avant de partir faire son service.

À son retour de l'armée, il est embauché dans un foyer Sonacotra de Bordeaux grâce à un camarade de l'IUT qui y travaille déjà. Là encore, il gravit très rapidement les échelons : « *je me suis investi à fond* ». Il devient vite directeur de deux foyers dans la périphérie d'Orléans. Un an plus tard, en 1985, il « *monte sur Paris* » en devenant délégué du secteur pour l'ensemble du département du Val-d'Oise. Il a sous sa responsabilité 15 logements-foyers et une équipe de 20 directeurs et assistants. Quatre ans plus tard, il poursuit sa progression en étant nommé « *directeur d'exploitation* » de quatre départements parisiens. Il supervise désormais la gestion de 10 000 lits dans des logements-foyers.

Il met cependant un terme à cette carrière interne à la Sonacotra un an plus tard en démissionnant. Il s'aventure alors dans un autre secteur où il peut à nouveau conjuguer sa vocation sociale et la gestion immobilière : il devient directeur d'unité de gestion au sein de la Société Centrale Immobilière de la Caisse des Dépôts (SCIC devenue aujourd'hui CDC Habitat), toujours en région parisienne. Il intervient ainsi dans la gestion locative et patrimoniale de 8 600 logements.

Dans son emploi suivant, la gestion immobilière prend une place encore plus importante puisqu'il devient directeur de gestion de deux Sociétés Civiles de Placement Immobilier (SCPI)⁸³ d'habitations. Le cœur de son activité est alors d'acheter et de rénover des grands appartements parisiens. C'est à cette occasion qu'il « *rencontre le métier de syndic* » en étant de « *l'autre côté de la barrière* ». Bien qu'il considère que les professionnels avec qui il est en contact exercent leur activité de manière peu satisfaisante, il trouve que le métier a du sens. C'est pourquoi, quelques années plus tard, lorsqu'il quitte son poste, il décide de monter sa propre activité de syndic en rachetant un cabinet franchisé.

⁸³ Les Sociétés Civiles de Placement Immobilier (SCPI) détiennent un patrimoine immobilier acquis avec des fonds collectés provenant principalement d'investisseurs particuliers. En échange des fonds versés, l'investisseur reçoit des parts sociales de SCPI. Il devient ainsi associé et perçoit des loyers sous forme de dividende.

3.2 LA BIFURCATION DES RECONVERTIS VERS LE MÉTIER DE SYNDIC

Après ces premiers éléments de profils, nous allons à présent nous pencher sur les mécanismes concrets qui ont conduits les personnes que nous avons rencontrées à embrasser la profession de syndic. Plus particulièrement, nous allons nous intéresser à l'ensemble des processus qui sont intervenus dans la bifurcation qu'ont opérée les individus qui ont choisi ce métier dans le cadre d'une reconversion professionnelle.

Ces parcours de reconversion nous paraissent éclairer davantage les caractéristiques spécifiques de l'engagement dans le métier de syndic que ceux des syndics d'origine, d'autant qu'ils sont majoritaires dans notre échantillon et le sont presque dans l'ensemble de la profession (ANGC, 2022).

3.2.1 Des âges et des époques de reconversion variés

Les âges des syndics reconvertis sont beaucoup plus variés que les âges des syndics d'origine (cf. tableau ci-après). Alors que les syndics d'origine ont presque tous entre 40 et 45 ans au moment de notre enquête, cette tranche d'âge est absente chez les syndics reconvertis. Ils sont soit plus jeunes (entre 34 et 38 ans) soit plus âgés (entre 49 et 64 ans).

Tranche d'âge	Moins de 40 ans	Entre 40 et 49 ans	Entre 50 et 59 ans	60 ans et plus	Ensemble
Syndics d'origine	1	7	0	1	9
Syndics reconvertis	5	1	6	4	16
Ensemble	6	8	6	5	25

Tableau V - Tranche d'âge des interviewés au moment de l'entretien

Cela reflète deux caractéristiques des reconversions au métier de syndic. **La première éclaire l'histoire de la profession de syndic : les reconversions n'apparaissent pas attachées à une période particulière** (cf. tableau ci-après). Alors que les syndics d'origine ont presque tous commencé la gestion de copropriété ou l'administration de biens au début des années 2000, les reconvertis sont devenus syndics aussi bien dans les années 1990, dans les années 2000, dans les années 2010 et même ces toutes dernières années.

Période d'entrée dans le métier de syndic (ou ADB)	Avant 1999	Entre 1999 et 2008	Entre 2009 et 2018	Après 2018	Ensemble
Syndics d'origine	1	7	1	0	9
Syndics reconvertis	4	6	4	2	16
Ensemble	5	13	5	2	25

Tableau VI - Année d'entrée dans le métier de syndic (ou de l'Administration De Biens (ADB))

Indépendamment de l'époque d'entrée dans le métier, deux tranches d'âges distinctes apparaissent propices à une bifurcation vers l'activité de syndic. La plupart des syndics reconvertis ont opérés leur réorientation au tournant de la trentaine, entre 28 et 35 ans (11 interviewés sur 16), tandis qu'une minorité a attendu le tournant de la quarantaine, entre 38 et 43 ans (5 interviewés).

3.2.2 La reconversion au métier de syndic : un hasard ?

Plusieurs syndics reconvertis décrivent leur entrée dans ce métier comme le résultat du « *hasard* ».

« *Au démarrage, je suis rentré dans la copro à 28 ans, **par hasard*** » (Indépendant).

« ***Par hasard**, j'ai commencé chez un confrère* » (Indépendant).

« *Je suis arrivée à ce métier tout à fait **par hasard*** » (Groupe).

« *Le gestionnaire qui a acheté le cabinet n'a pas de lien avec la famille qui a créé le cabinet. Il a commencé par un stage ici. Il ne venait pas du tout du milieu. Il a atterri **par hasard** dans ce métier, comme la plupart de l'équipe d'ailleurs* » (Indépendant).

Le terme de hasard est très intéressant car si l'on étudie bien ses différentes significations⁸⁴, on s'aperçoit qu'il rend bien compte de la complexité des phénomènes qu'il est nécessaire de conjuguer dans une trajectoire de vie pour aboutir à une réorientation professionnelle vers le métier de syndic.

Le mot hasard contient d'abord l'idée d'une absence d'intentionnalité. C'est bien ce que soulignent les interviewés qui emploient ce mot ou des expressions équivalentes. Dans leur cas, devenir syndic n'a pas répondu à un désir, une projection qu'ils auraient longuement élaborée. Cela renvoie indirectement au faible prestige social qu'a actuellement la profession de syndic de copropriété. À l'inverse de professions artistiques, de professions réglementées (avocat, ingénieur, architecte) ou de professions liées au soin ou à l'éducation, le métier de syndic de copropriété n'a pas bonne presse. Il fait rarement rêver les enfants en quête d'orientation professionnelle et ne nourrit guère les projections des parents.

« *Comment je suis devenu syndic ? **C'était le hasard !** Je pense que personne n'est né en ayant envie de faire ce métier ou alors il faut consulter un psy tout de suite. Psychiatre ou psychologue je vous laisse le choix !* » (Indépendant)

Il faut donc rassembler un certain nombre de facteurs et d'enchaînements pour que cette voie se dessine et devienne finalement désirable dans un parcours professionnel. On retrouve bien là un second niveau de sens du mot hasard qui exprime justement « l'intersection accidentelle » de différentes « séries de causes »⁸⁵. Certains interviewés parlent ainsi de « *concours de circonstances* » (Indépendant) ou « *d'alignement de planètes* » (Indépendant).

L'analyse détaillée des parcours des syndics reconvertis permet de mettre en lumière les différents principes qui ont rendu possible – et même souhaitable – ce tournant professionnel. Elle montre que, même si le métier de syndic a plusieurs caractéristiques qui le rendent propice à la reconversion, les planètes à aligner pour que s'opère concrètement ce changement sont en réalité multiples.

⁸⁴ Définition disponible à : <https://www.cnrtl.fr/definition/hasard>, consulté le 12/01/2024.

⁸⁵ Ibid.

3.2.3 Un métier facile d'accès

Si la profession de syndic ne bénéficie pas de prestige symbolique, elle a néanmoins d'autres avantages qui lui permettent d'attirer vers elle des professionnels issus d'autres horizons. Tout d'abord, **il s'agit d'un métier facile d'accès, qui non seulement n'exige pas de diplôme spécifique pour son exercice⁸⁶ mais qui en outre est en recrutement permanent** du fait de sa faible attractivité, de forts taux de défection et d'une clientèle qui ne cesse de croître en raison de l'augmentation constante du nombre de copropriétés⁸⁷. Il n'y a donc pas forcément d'effort à produire et à anticiper pour entrer dans la profession, ce qui peut d'ailleurs contribuer à cette sensation de hasard. **Il n'y a pas nécessairement une grande intentionnalité à mettre en œuvre pour accéder au métier de syndic.**

Pour Didier, 56 ans, « *autodidacte* » et « *fils d'immigrés italiens qui vient de l'Est de la France* », cela a été particulièrement vrai :

« Je n'ai jamais voulu faire ce métier. Je voulais être professeur de sport au départ »
(Indépendant).

Il n'a pas été directement responsable de son entrée dans la profession de syndic. Il a été débauché par un Groupe⁸⁸ dans les années 1980 alors qu'il était commercial depuis dix ans pour une entreprise de logiciels de transaction immobilière. Son profil commercial a tout particulièrement intéressé ce Groupe qui l'a propulsé d'emblée à un poste à responsabilité.

« Je suis arrivé dans ce métier parce qu'après l'armée, je vendais pas mal de choses en porte-à-porte. Du surgelé, des câbles, des trucs comme ça. Et je suis rentré dans un cabinet qui créait des logiciels de transactions. Je suis resté dix ans dans cette structure en tant que responsable commercial. Et un de leurs logiciels est devenu une référence pour tous les cabinets aujourd'hui. À ce moment, je me suis retrouvé avec un Groupe qui m'a dit 'est-ce qu'un mec comme vous peut faire de la gérance des copropriétés ?'. Donc je suis rentré dans leur cabinet au moment où j'ai divorcé pour la première fois. On m'a demandé de réorganiser le service gestion, c'est-à-dire toute la partie propriétaires-locataires. Je suis devenu le plus jeune patron d'une entité qui gérait la copropriété, la gérance et la transaction. J'étais considéré comme la personne qui pouvait commercialement amener des choses aux personnes et puis ensuite apprendre tout doucement la loi de 1965 et ainsi de suite. »
(Indépendant).

Les autres reconvertis ont été plus actifs dans leur démarche de bifurcation. Dans leur recherche de nouvelles perspectives, l'activité de syndic présentait un atout particulier qui s'ajoutait à sa facilité d'accès. **Il s'agit d'une fonction particulièrement pluridisciplinaire. Il est donc possible de puiser des savoirs et des savoir-faire utiles à la gestion de copropriété dans des univers professionnels très variés.** La conscience de détenir des « *compétences transposables* » est ainsi souvent évoquée par les interviewés comme l'une des motivations de leur réorientation.

⁸⁶ Les conditions d'obtention de la carte professionnelle pour la gestion des copropriétés relèvent de la loi Hoguet de 1970 et concernent l'aptitude professionnelle (via un diplôme sanctionnant des études juridiques, économiques ou commerciales et/ou l'expérience professionnelle acquise au sein d'une agence immobilière titulaire de la carte professionnelle), l'attestation d'une garantie financière, l'attestation d'une assurance en responsabilité civile professionnelle et l'absence d'incapacité ou d'interdiction d'exercer. Cependant, la carte professionnelle ne concerne que les représentants de la personne morale qui exerce l'activité de syndic et non individuellement chaque gestionnaire exerçant au sein de l'entreprise. Ces derniers doivent en théorie disposer d'une attestation professionnelle attribuée par la Chambre de commerce et d'industrie, (article 9 du décret du 20 juillet 1972). Or, dans son *Baromètre 2022 sur les métiers de la copropriété*, l'ANGC signale que 41% des gestionnaires ayant répondu à l'enquête n'ont pas cette « carte collaborateur » ou « ne savent pas ce que c'est » (ANGC, 2022). L'Association des Responsables de Copropriété (Arc) a également donné l'alerte sur cette irrégularité fréquente, qu'elle relie au fort turn-over des gestionnaires (Arc, « Tout gestionnaire de copropriété doit détenir une attestation professionnelle obligatoire », 23/12/2016, consulté le 24/01/2023, disponible à l'adresse : <https://arc-copro.fr/documentation/tout-gestionnaire-de-copropriete-doit-detener-une-attestation-professionnelle>)

⁸⁷ Sur les problèmes de recrutement et de faible attractivité du métier, voir le chapitre V du rapport de notre recherche nationale (Barnhusen, Brisepierre, Davy, Juillard, Le Garrec, 2022, *Les mutations contemporaines des syndicats de copropriété : point de vue sociologique sur le groupe professionnel.*).

⁸⁸ L'une des entités qui intégrera ensuite le Groupe Urbania au début des années 1990.

« J'ai commencé comme syndic en 2004. J'avais des compétences et des diplômes transposables. Je venais du public. J'avais des compétences en Droit du travail, en bâtiment et des notions juridiques » (Indépendant).

« Pourquoi syndic ? Parce que j'ai une formation juridique. Cinq ans de Droit plus deux ans supplémentaires de formation pour être huissier de justice » (Groupe).

« J'ai commencé par la banque, il y a très longtemps, dans un établissement financier. Après je suis parti dans le bâtiment. Mon père était entrepreneur du bâtiment et j'ai géré avec lui son entreprise pendant sept ou huit ans. Mais avec la crise de 1992/1993, ça s'est mal fini. Donc après j'ai lié la finance et le bâtiment pour faire de l'immobilier. Je me suis servi de ces deux expériences-là pour rester dans un monde qui me plaisait. Ça m'a beaucoup servi le côté travaux que j'ai appris avant. Ça m'aide encore sur la formation des gestionnaires parce que c'est un sujet que je maîtrise relativement bien » (Indépendant).

Comme on l'a vu précédemment, et comme le reflète ce dernier témoignage, avoir déjà opéré par le passé un tournant vers un autre métier favorise aussi la propension à la reconversion au métier de syndic. Ces précédentes réorientations ont pu permettre d'acquérir des compétences plus proches de la gestion de copropriétés. Elles constituent en outre une première expérience de bifurcation professionnelle susceptible de rendre une deuxième tentative moins effrayante. Pour le dire en termes sociologiques, l'individu est déjà socialisé à la reconversion.

Le métier de syndic présente une troisième caractéristique susceptible d'attirer des professionnels en quête de reconversion : il se décompose en différents postes hiérarchisés qui offrent à la fois des perspectives de mobilité professionnelle ascendante et des possibilités d'entrée sur des postes faiblement qualifiés. Cette particularité a joué un grand rôle dans la plupart des trajectoires de reconversion féminines.

Encadré 4 - Les trajectoires de reconversion des femmes

Entrer dans le métier de syndic « par la petite porte »

La trajectoire des femmes constitue un type de trajectoire en soi au sein des reconversions, tant elles se ressemblent par certaines caractéristiques qu'on ne retrouve pas dans les autres parcours.

Sur les sept femmes que nous avons interrogées dans l'ensemble de notre enquête de terrain, quatre sont devenues syndics suite à une reconversion. **Le premier point commun qui les rassemble, et qui les distingue des autres, est le fait qu'elles relient toutes leur bifurcation vers le métier de syndic à leur trajectoire familiale.** Toutes ont des enfants et toutes évoquent une relation directe entre leur réorientation professionnelle et leur vie de mère de famille.

Nathalie devient syndic en 2003 lorsqu'elle revient dans le monde du travail suite aux deux congés parentaux successifs qu'elle a pris pour la naissance de ses deux enfants. Titulaire d'une maîtrise en Droit privé, elle a travaillé auparavant comme juriste pour un cabinet d'avocats puis pour une start-up à succès dans le domaine du tourisme. Pour son retour à l'emploi en tant que mère de famille, elle cherche un emploi plus tranquille et à proximité de chez elle, quitte à accepter un emploi sous-qualifié par rapport à son niveau de formation et d'expérience. C'est comme ça qu'elle trouve un remplacement de congé maternité sur un poste d'assistante dans un cabinet indépendant et qu'elle intègre ainsi la profession de syndic, « par la petite porte », comme elle le dit elle-même.

« J'ai été en congé parental quand j'ai eu mes enfants, pendant quelques années et quand il a fallu reprendre le boulot, c'était dans les années 2000, je ne voulais plus travailler à fond, en mode start-up et j'ai trouvé un petit poste d'assistante dans la ville où on habitait. C'était un remplacement de congé maternité. C'est comme ça que je suis entrée dans le métier, par la petite porte... » (Indépendant, micro-syndic).

Liya relie elle aussi son passage de la finance au métier de syndic, plus récent (2019), à la naissance de son premier enfant :

« J'ai eu mon fils aussi qui était né entre temps, donc du coup changement de carrière professionnelle tout simplement » (Indépendant, micro-syndic).

Contrairement au vécu largement partagé par de nombreux gestionnaires de copropriété pour qui le métier est synonyme d'horaires décalés et de journées très chargées (cf. sous partie 3.4), pour

Liya, l'abandon de la finance pour l'activité de syndic correspond au contraire au souhait d'avoir « *une vie professionnelle plus calme* ». Dans cette optique, elle fait d'emblée le choix d'exercer cette profession en créant une très petite entreprise où elle travaille seule avec son associé. Le cabinet gère une quinzaine de copropriétés dont le nombre de lots varie entre dix et cent. Ce portefeuille n'a pas vocation à s'étendre au-delà de vingt copropriétés et le cabinet n'a pas vocation à recruter. Il fait partie d'un « *petit réseau* » d'une dizaine de « *syndics un peu artisans* » où « *chaque syndic ne gère pas plus de 20 immeubles* » (Indépendant, micro-syndic). Cette « *petite taille* » permet d'avoir « *une autre vie à côté pour garder les enfants ou autre chose* » (Ibid.).

Catherine accède également à la profession de syndic par une toute petite porte, en 2007, tandis qu'elle ne semble plus très engagée dans le monde du travail. Ses enfants sont plus grands puisque le plus jeune a alors 14 ans. À 43 ans, elle cherche un « *travail d'été* » près de chez elle et c'est de cette façon qu'elle intègre un grand Groupe en tant qu'hôtesse d'accueil. Elle restera à ce poste pendant un an puis gravira patiemment tous les échelons jusqu'à devenir directrice d'agence, il y a deux ans. Cette rencontre avec ce grand Groupe advient au moment opportun pour Catherine. À cette étape de son parcours de vie « *un investissement professionnel* » ne la « *gêne pas* ». « *Il faut quand même penser à soi !* » nous confie-t-elle (Groupe).

Nora devient syndic, en 2000, après la naissance de son premier et unique enfant. Pour elle, cet événement s'accompagne de bien d'autres bouleversements puisque c'est la raison pour laquelle elle décide de quitter son pays d'origine pour rejoindre le père de sa fille installé en France. Elle a donc tout à reconstruire tant au niveau personnel que professionnel. Elle n'en est pas à sa première rupture dans son parcours professionnel. Dans son pays, elle a déjà été contrainte d'abandonner une première carrière universitaire dans l'enseignement supérieur et la recherche en raison de « *problèmes politiques* » (Indépendant). Elle s'était alors repliée sur la direction d'hôtels en bord de mer. En s'installant en France, elle n'a « *plus envie ni d'enseigner ni de diriger des hôtels* » (Ibid.). Elle souhaite prendre un nouveau virage mais ne sait pas encore dans quelle direction.

À l'inverse de bien d'autres syndics reconvertis interrogés, elle n'a alors aucune expérience de la copropriété. Elle n'a jusque-là « *même pas trop habité dans des immeubles* » (Ibid.). C'est cependant bien à travers son parcours résidentiel qu'elle va découvrir le métier de syndic : « *J'étais dans un salon à la recherche d'un bien à acheter et il y avait un stand sur les métiers de l'immobilier, c'est comme ça que j'ai eu cette idée. J'ai choisi d'être gestionnaire en ne sachant pas trop de quoi il s'agissait* » (Ibid.). Une fois cette idée en tête, elle ne tarde pas à trouver un poste de gestionnaire salarié chez un indépendant en grande banlieue. Pour autant, à l'inverse de Nathalie et de Liya, Nora n'envisage pas le métier de syndic comme une baisse de régime dans son investissement professionnel.

« J'ai extrêmement la chance d'avoir un mari qui est sociologue et chercheur (rigole) ! La base de notre couple c'est l'autonomie en réalité. C'est grâce à ça que ma vie privée est équilibrée. Parce que je suis une femme libre et mon mari aussi, on est émancipés, et c'est très important, sinon on n'aurait pas perduré. Et j'ai une fille de 23 ans qui a plus été élevée par mon mari que par moi. C'est mon compagnon qui l'a accompagnée dans sa scolarité, dans ses sorties, et tout. Mais ce sont aussi des choses qui ne m'intéressaient pas de toutes manières, ça ne me ressemble pas. Et ma fille me ressemble, elle fait les mêmes choix, et ça me rassure, elle a tout compris ! » (Ibid.)

3.2.4 Le rôle de l'entourage

En plus de compétences transposables ou d'une expérience préalable de réorientation professionnelle, l'entourage peut contribuer à conférer à ce changement de cap un caractère rassurant et familial. Son appui peut prendre différentes formes et intervenir à différentes phases de la décision de bifurcation.

On l'a vu, la gestion des copropriétés est souvent une « affaire de famille » (cf. Chapitre II). La famille a ainsi joué un rôle déterminant dans trois processus de reconversion de nos interviewés. Deux sont entrepreneurs. L'un a assuré la continuité du cabinet familial que son père avait racheté dans les années 1980. L'autre, un ancien ingénieur, s'est lancé dans l'aventure entrepreneuriale en s'associant avec son cousin déjà dans la partie.

La famille peut aussi jouer un rôle moins direct et intervenir dans des carrières de salariés. Lorsque Julien est au chômage après avoir raté son diplôme d'avocat, c'est sa belle-mère alors « *directrice copropriété* » dans un Groupe qui « *le branche sur une formation en alternance* » (Groupe) qui le conduira à devenir à son tour gestionnaire de copropriété dans un Groupe.

Les réseaux d'amis et de proches peuvent aussi avoir un effet déclencheur ou catalyseur dans les reconversions. C'est généralement dans cette sphère que se forment par exemple des binômes d'associés lorsque la décision de devenir syndic s'accompagne d'un projet entrepreneurial.

3.2.5 Un métier qui peut s'expérimenter de manière profane

Néanmoins, l'entourage n'est nullement nécessaire pour découvrir l'activité de syndic. Le métier est certes socialement peu valorisé, mais il est néanmoins bien connu du grand public. Beaucoup d'urbains sont locataires ou propriétaires dans une copropriété. Ils connaissent l'existence de cette fonction et même ses contours et son contenu lorsqu'ils ont été copropriétaires ou conseillers syndicaux. Cela facilite les projections quand on vient d'univers professionnels très différents. C'est le cas par exemple de ce directeur copropriété qui travaillait auparavant dans l'armée :

« Tout le monde a entendu parler d'un syndic. Quand vous êtes locataire, propriétaire, obligatoirement vous savez ce que c'est un syndic. Et je trouvais qu'il y avait beaucoup de cases qui correspondaient à mes attentes de reconversion » (Indépendant).

Au moins six des syndics reconvertis ont découvert cette activité et ont développé leur goût pour ce métier en s'investissant au sein du conseil syndical de leur copropriété.

« Moi, ce qui m'a amené personnellement à venir dans ce secteur, c'est que j'étais président du conseil syndical de ma copropriété, une assez grosse copropriété » (Indépendant).

« J'étais en finance avant et j'étais copropriétaire d'un petit studio pas très grand, là à Paris. On était confrontés à un problème avec le syndic parce qu'on voulait acheter un petit bout de couloir pour relier le premier studio qu'on avait acheté avec mon mari avec un deuxième, pour faire un appartement un peu plus grand. On a eu des petits soucis et c'est là qu'on s'est penchés sur le sujet du syndic. Nos parents étaient copropriétaires aussi, mais ils ne s'étaient jamais penchés sur le sujet. Et de fil en aiguille on s'est dit tiens... » (Indépendant, micro-syndic).

« Je suis arrivé à syndic en étant propriétaire d'un tout petit studio. J'étais le président du conseil syndical parce que personne ne s'en occupait. Et je me suis pris au jeu parce que j'ai trouvé ça intéressant juridiquement, comptablement et puis politiquement. J'ai appris plein de choses et je me suis dit qu'après tout, c'était assez varié comme métier, assez riche en enseignements » (Indépendant).

Cet élément biographique constitue un argument clé dans les récits entrepreneuriaux que les nouveaux entrants « pitchent » pour convaincre les investisseurs de leur accorder des fonds. On retrouve ce *storytelling* sur leurs sites Internet ou dans les articles de presse qui mettent en valeur les parcours des fondateurs. La valorisation de cette expérience personnelle permet de renforcer leur légitimité à s'engager dans cette profession tout en soulignant leur caractère extérieur et par conséquent novateur.

« Création de Bellman par deux ingénieurs frustrés par leurs syndic. Novices sur le métier de syndic, ils ont tourné cela à leur avantage pour partir d'une feuille blanche et ne pas être influencés par des pratiques ou méthodes existantes. »⁸⁹

« Créé par des copropriétaires insatisfaits de leur syndic, Homeland est le premier syndic de copropriété 'augmenté' grâce à des outils digitaux développés en interne. »⁹⁰

3.2.6 Une réponse à des ruptures biographiques

Pour qu'un transfert s'opère vers le métier de syndic, il ne suffit pas d'y déceler un certain intérêt et un faible coût d'entrée. Il est aussi nécessaire que des conditions propices soient réunies du côté du transfuge lui-même et de son parcours professionnel et biographique. Il faut notamment qu'il soit prêt à quitter son présent, jugé assez insatisfaisant pour mériter d'être abandonné. **Les reconversions s'inscrivent donc bien souvent dans des situations de rupture, de pause ou de crise dans les parcours professionnels et personnels des interviewés.** Nous avons par exemple déjà évoqué le parcours de Nora, qui s'inscrit tout particulièrement dans ce schéma. De la même façon, Didier accepte d'être débauché par un grand Groupe au moment de son premier divorce. Philippe, lui, précise qu'il commence à projeter le rachat d'une agence lors du décès de sa mère et d'une tentative finalement infructueuse de quitter la région parisienne pour retourner vers son père et la terre de son enfance, dans le Médoc.

Pour les trois reconvertis issus de formations juridiques, le choix de l'activité de syndic intervient comme une réponse face à une crise professionnelle. Pour Louis, (Indépendant), la perspective du métier de syndic vient ainsi résoudre de manière pérenne une situation de flottement professionnel initiée plusieurs années auparavant lorsqu'il abandonne sa vocation initiale pour l'enseignement et la recherche. Engagé dans une thèse d'histoire du Droit romain, il décide d'y mettre un terme avant d'avoir obtenu son doctorat du fait de la faiblesse des perspectives d'intégration professionnelle au sein de l'université. Dès lors, il s'essaye à différents métiers, dans différents contextes. Sa quête perdure jusqu'à ce qu'il ait l'idée en 2003 de candidater à un poste de gestionnaire de copropriété salarié chez un indépendant.

« J'étais enseignant-chercheur en histoire du Droit, du Droit romain. Je ne suis pas docteur. J'ai commencé une thèse mais je ne l'ai pas terminée parce qu'en histoire du Droit il y a très peu de postes. Plutôt de finir docteur mais sans poste j'ai choisi d'arrêter et puis de travailler » (Indépendant).

Quand Julien, conseillée par sa belle-mère, s'inscrit à sa formation en alternance au métier de syndic c'est avant tout pour sortir de la période de chômage à laquelle il est confronté suite à son échec au certificat d'aptitude à la profession d'avocat : *« J'ai trouvé un travail, ce qui était mon objectif »* (Groupe).

Pour Édouard, la situation est différente car il était déjà inséré dans une carrière juridique qui semblait toute tracée. Après un master de Droit et deux ans de formation à l'École nationale de la procédure, il exerçait depuis six ans la profession d'huissier de justice. Dans son cas, le choix de bifurquer vers le métier de syndic répond plus à **une quête de sens** qu'à une nécessité professionnelle ou économique. Il profite de la pause imposée par le premier confinement lié à la Covid-19 pour réfléchir à une autre voie qui réponde davantage à ses envies.

« C'était une remise en question sur ce que je voulais faire. Et aussi revenir à mes premiers amours qui sont l'immobilier. J'ai fait cinq ans de Droit plus deux ans supplémentaires de formation pour être huissier de justice. Donc ça fait sept ans au total. Mais j'ai plus ciré les bancs de l'université et couché les dires de mes professeurs sur des cahiers que réfléchi réellement sur ce que je souhaitais faire... de manière positive on va dire (rire) ! Après j'ai eu six ans en tant qu'huissier. D'abord cleric et puis huissier. Et puis le covid. C'était un moment de réflexion. Déjà avant, j'avais envie de changer. » (Groupe)

En associant le métier de syndic à ses *« premiers amours qui sont l'immobilier »*, Édouard souligne que ce choix n'obéit pas à une simple recherche rationnelle d'une occupation génératrice d'un revenu. Le métier de syndic correspond chez lui à **un désir et à des inclinations personnelles**, qui font même appel à un registre intime. Cela peut paraître étonnant tant cette fonction n'est pas construite socialement comme désirable. Mais Édouard n'est pas un cas isolé en la matière. On retrouve entre

⁸⁹ <https://bellman.immo/a-propos>, consulté le 15 janvier 2024

⁹⁰ <https://www.homeland.immo/qui-sommes-nous>, consulté le 15 janvier 2024.

autres cette dimension personnelle du goût et de l'attrance pour la l'activité de syndic dans le témoignage de Pascal. Après la faillite de l'entreprise en bâtiment qu'il a géré avec son père, devenir syndic lui permet de « faire de l'immobilier » et rester ainsi « dans un monde » qui lui « plaisait » (Indépendant).

3.2.7 Un accès à l'entrepreneuriat, y compris sans capital

Le métier de syndic a également le précieux avantage d'offrir l'opportunité de créer sa propre entreprise, dans un secteur porteur et peu risqué, sans avoir besoin forcément d'un capital conséquent⁹¹. Pour près de la moitié des syndics reconvertis (7 sur 16), la bifurcation vers ce nouveau métier s'est concrétisée d'emblée par une entrée dans l'entrepreneuriat. Un seul a bénéficié pour cela de l'affaire de famille qu'il a repris (Indépendant).

Trois entrepreneurs ont commencé leur activité sans mise de départ, en allant simplement chercher les copropriétés « une par une ». C'est le cas de Liya, micro-syndic, et des deux cofondateurs du nouvel entrant.

« Pendant trois ans, on a conçu à deux l'outil. En faisant le métier. En gérant nous-mêmes des copropriétés. En allant les chercher une par une » (Nouvel entrant).

Pour les trois autres, devenir chef d'une entreprise de syndic, s'est tout de même soldé par un investissement initial. Emmanuel a acheté des parts dans le cabinet de ses amis. Philippe et Sébastien ont chacun racheté un cabinet existant. Cependant, pour Philippe, le cabinet qu'il rachète en Seine-Saint-Denis fait surtout de la vente. Il monte le département copropriété, qui l'intéresse davantage, « quasiment de A à Z » (Groupe, réseau).

Quant à Sébastien, le rachat d'un cabinet parisien s'inscrit dans la continuité de l'affaire initiée par son cousin et associé qui a, lui aussi, monté un premier cabinet en grande couronne en partant « de zéro ».

« Il y a quatre ans, on a fait un projet entrepreneurial avec mon associé – qui est aussi mon cousin – pour reprendre un cabinet de syndic sur Paris. Il a un cabinet dans le 77 [Seine-et-Marne] et l'idée c'était de pouvoir mettre une tête de pont sur Paris. C'était lui le professionnel de la copropriété puisqu'il a passé quelques années chez le numéro un français et il a ouvert il y a une quinzaine d'années son propre cabinet. Il est parti de zéro donc lui aussi a cette démarche entrepreneuriale qui est extrêmement forte » (Indépendant).

Pour Sébastien comme pour trois autres entrepreneurs, **c'est expressément le désir d'être chef d'entreprise qui a prévalu sur le choix du métier de syndic.**

« Je voulais être actionnaire, sinon ça ne m'intéressait pas. J'ai tout de suite été patron, c'est un parcours atypique » (Indépendant).

Cette dimension entrepreneuriale est centrale dans le projet des deux co-fondateurs du nouvel entrant. En 2016, peu après leur sortie d'école de commerce, maîtrisant à eux deux l'informatique et la finance, ils ont le modèle des *start-ups* en tête et c'est avant tout ce rêve-là qu'ils souhaitent concrétiser à l'approche de la trentaine. La gestion de copropriété, qu'ils expérimentent d'abord en tant que copropriétaires, leur apparaît juste comme un domaine où il est pertinent de proposer « un acteur innovant » fondé sur « l'utilisation de technologies » qu'ils sont capables de développer par eux-mêmes (Nouvel entrant). L'activité de syndic apparaît en effet cocher de nombreuses cases figurant dans les manuels de création de start-up. Pour lever des fonds, ceux-ci conseillent de s'engager sur un marché « suffisamment grand »⁹² et sur lequel le public est « confronté à un problème »⁹³. Souligner les « faiblesses des concurrents »⁹⁴ et de leurs offres est ainsi un axe essentiel des *pitchs* à présenter. « Les investisseurs doivent ressentir la frustration qu'engendre ce problème sur vos clients »⁹⁵ conseillent les sites pourvoyeurs de recommandations pour les levées de fonds. Grâce à la mauvaise

⁹¹ En cela, le métier de syndic offre une grande similitude avec le métier d'agent immobilier (Bernard, 2017).

⁹² Informations issues du site web suivant : <https://www.timetopitch.com/post/comment-reussir-un-pitch-deck-pour-la-levée-de-fonds-en-startup>, consulté le 02/02/2024.

⁹³ Ibid.

⁹⁴ Ibid.

⁹⁵ Informations issues du site web suivant : <https://www.sharpstone.fr/articles/conseils-dexpert/levee-de-fonds-en-amorçage-10-conseils-pour-pitch-reussi/>, consulté le 02/02/2024

réputation des syndics, la gestion de copropriété apparaît ainsi comme le parfait archétype du « marché poussiéreux » à « disrupter »⁹⁶.

« Mon associé et moi ne venions pas du milieu du syndic. Notre idée de départ, c'était de créer un acteur qui fasse bouger les lignes. Le métier de syndic avait une réputation d'une profession un peu opaque, pas toujours réactive, pas toujours disponible et qui ne s'était pas emparé des outils technologiques pour apporter plus de transparence. C'est à ce moment-là qu'apparaissaient les décrets d'application de la loi Alur qui plaidaient pour plus de transparence et plus de concurrence. On voulait faire un acteur innovant. Notamment par l'utilisation de technologies, en créant un espace extranet qui donne beaucoup de visibilité sur ce que font les équipes » (Nouvel entrant).

Pour les trois autres interviewés qui sont entrés dans la profession de syndic en devenant directement gérant d'une société, le projet entrepreneurial a plus été envisagé comme un moyen d'exercer le métier que comme une fin en soi. La reconversion a eu d'autres motivations.

L'importance de la dimension entrepreneuriale est la principale caractéristique qui distingue les trajectoires des syndics reconvertis de celles des syndics d'origine.

Alors que près de la moitié des syndics reconvertis (7 sur 16) est entrée dans la profession en se mettant directement à leur compte, cette démarche ne concerne qu'un seul des neufs syndics d'origine. Celui-ci a acheté un cabinet dans le 6^e arrondissement dès l'obtention à l'Université Panthéon-Assas de son Master de Droit immobilier et de la construction. Ce projet s'inscrivait dans la continuité de l'affaire familiale initiée par son père qui avait racheté un cabinet dans le 7^e arrondissement de Paris dans les années 1980. Les deux cabinets ont d'ailleurs fusionné dix ans plus tard à l'occasion du départ à la retraite du père.

Le même type de contraste s'observe lorsqu'on s'intéresse aux situations professionnelles actuelles des interviewés. Les chefs d'entreprises sont minoritaires chez les syndics d'origine (3 sur 9) alors qu'ils sont très majoritaires chez les syndics reconvertis (11 sur 16). Plusieurs reconvertis qui sont entrés dans la profession par le salariat ont fait le pas de l'entrepreneuriat après différents emplois chez des indépendants et des Groupes (4). En revanche, les syndics d'origine sont restés majoritairement salariés (6 sur 9), et plus souvent dans un Groupe (4) que chez un indépendant (1) ou un nouvel entrant (1).

3.2.8 De rares pratiques de formation complémentaire

La majorité des syndics reconvertis que nous avons interrogés ne mentionnent pas avoir suivi de formation spécifique au métier de syndic au cours de leur reconversion. Certains se sont appuyés sur leur expérience personnelle de copropriétaire, certains se sont fiés à leurs compétences transposables, d'autres ont été engagés comme salarié sans qu'une formation spécifique ne soit requise par leur employeur, et d'autres encore ont assumé de se former « sur le tas » en endossant directement le rôle d'entrepreneur.

« J'ai eu la chance de démarrer comme gestionnaire sans jamais être formé, j'ai démarré à ma manière. J'ai lu les textes [de loi], après c'est beaucoup de bon sens. Être syndic, c'est 50 % de Droit, 50 % de bon sens et de l'empathie. De la patience aussi » (Indépendant).

Sur 16 reconvertis, seulement six ont eu recours à des formations professionnelles orientées vers le métier de syndic : trois avant leur prise de poste et trois en exerçant déjà leur activité.

Ceux qui ont ressenti le besoin de se former avant d'exercer sont tous entrés dans la profession récemment, après 2013. Il s'agit de deux juristes qui se projetaient dans un emploi salarié et d'un ingénieur s'aventurant dans l'entrepreneuriat. Ils se sont adressés à des organismes variés : un Centre de formation des apprentis privé, le CNAM et l'École Supérieure de l'Immobilier (ESI) créée par la Fédération nationale de l'immobilier (Fnaim).

« J'ai fait une formation à l'ESI. J'avais un certain nombre de connaissances que j'avais acquises d'un point de vue conseil syndical mais je les ai complétées pour la partie métier de syndic » (Indépendant).

« J'ai fait une petite formation pendant le Covid-19, c'était une formation en ligne, au CNAM. Une formation immobilière spécialité syndic. Il y a eu une certification à la fin mais j'ai surtout

⁹⁶ Ibid.

repris tout ça de manière autodidacte, parce qu'il y avait déjà des choses dans les études de Droit que j'avais faites. Du Droit classique, de responsabilité et autre. Il y avait même déjà une part de copropriétés » (Groupe).

Les trois autres interviewés sont plus anciens dans la profession. Ils y sont tous entrés en tant que salariés. Là encore, ils ont suivi des formations variées. L'une d'entre eux a suivi toute ses sessions de formation professionnelle au sein du siège du Groupe qui l'a embauchée. Pour les deux autres, on retrouve la Fnaim qui, dans les deux cas, était partenaire des formations qu'ils ont suivies.

« Toutes les formations sont données en interne, au siège du Groupe. Il y a des formations dédiées au métier qu'on souhaite investir, pour apprendre les bases de ce métier » (Groupe).

« J'ai quand même fait le choix de prendre des cours. En parallèle de mon travail au sein du cabinet, les premières années, j'ai fait une formation en alternance chez la Fnaim pour apprendre le Droit français et puis un peu de technique du bâtiment. C'est comme ça que j'ai appris le métier, en travaillant. Je ne sais pas si cette formation existe encore » (Indépendant).

« Comme je suis autodidacte je me suis dit que j'allais refaire des études sur ce que je savais verbalement mais que je n'arrivais pas à écrire. Quand je suis arrivé chez [un Groupe], j'ai pris cette option qu'on appelait Badge⁹⁷ avec l'Edhec⁹⁸ et la Fnaim. C'était il y a quinze ans. C'était un Master, une formation sur un an et demi, quatre jours par semaine avec l'Edhec » (Indépendant).

3.3 LES TRAJECTOIRES AU SEIN DE LA PROFESSION DE SYNDIC

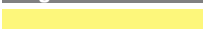






Après avoir analysé les processus d'accès au métier syndic de nos interviewés, nous nous sommes intéressés aux trajectoires qu'ils ont menées au sein de la profession. Pour cela, comme le montrent les deux tableaux suivants, nous avons retracé, pour les syndics d'origine d'une part et pour les syndics reconvertis d'autre part, les différents employeurs pour lesquels ils ont travaillé et les différents postes qu'ils ont occupés.

Plusieurs questionnements ont guidé notre analyse. Nous nous sommes d'abord penchés sur les mécanismes de progressions de carrières décelable dans ces parcours. Nous nous sommes également demandé de quelle manière ces trajectoires professionnelles transcendaient – ou non – les différentes professions immobilières et les différents segments professionnels. Enfin, nous nous sommes intéressés aux mécanismes de passage à l'entrepreneuriat, souvent vécu comme un aboutissement.

⁹⁷ Les formations labélisées Badge valident « l'ensemble des compétences correspondant intégralement à l'exercice d'un métier en alliant des bases théoriques à une pratique professionnelle. Pour répondre à la loi du 4 mars 2014 sur la formation professionnelle, le label Badge a récemment évolué. Initialement développé sous l'intitulé Bilan d'Aptitude Délivré par les Grandes Ecoles, il porte dorénavant uniquement le nom de Badge sans développé pour être cohérent avec les finalités d'une formation professionnelle certifiante longue à visée métier. Une formation labélisée Badge s'adresse particulièrement à des salariés (ou demandeurs d'emplois) désireux d'obtenir un titre ou un diplôme de niveau supérieur qui reconnaît la spécificité de leur métier. Porté par des actions inter ou intra-entreprises, il peut faire l'objet d'un enregistrement au Répertoire Nationale des Certifications Professionnelles ou au Répertoire spécifique » (<https://www.cge.asso.fr/labels-accreditations/badge/> consulté le 13/01/2024)

⁹⁸ L'Edhec est une école de commerce privée, fondée à Lille en 1906 et accréditée par l'État depuis 1971. Elle possède aujourd'hui des campus à Lille, Nice, Paris, Londres et Singapour (www.edhec.edu).

Segment actuel Genre interviewé	Niveau diplôme	Entrée dans l'ADB	Employeur 1 Postes occupés	Employeur 2 Postes) occupés	Employeur 3 Postes occupés	Employeur 4 Postes occupés
Groupe Homme	Bac +5	1985	GROUPE Gestionnaire	INDEPENDANT Gestionnaire	INDEPENDANT Gestionnaire	GROUPE Directeur copro Resp. Métier
Groupe Femme	Bac +2	1999	INDEPENDANT Gestionnaire	GROUPE Gestionnaire Directrice agence Resp. Métier	INDEPENDANT Directrice agence	GROUPE Directrice agence
Indépendant, réseau Femme	Bac +2	1999 environ	INDEPENDANT Gestion locative	INDEPENDANT Gestion locative Resp transaction Directrice agence Entrepreneuse		
Indépendant Homme	Bac +5	2001	INDEPENDANT Entrepreneur			
Groupe Homme	Bac +2	2002	GROUPE Comptable Resp. Compta Directeur agence			
Groupe Homme	Bac +5	2002	INDEPENDANT Gestionnaire	GROUPE Directeur copro Dir. agence adjt	GROUPE Directeur agence	
Indépendant Homme	Bac +5	2006	INDEPENDANT Gestionnaire	GROUPE Gestionnaire	PROPERTY Resp. opération	INDEPENDANT Entrepreneur
Indépendant, réseau Femme	Bac +5	2008	GROUPE Assistante Gestionnaire	GROUPE Gestionnaire	SYNDIC HLM Directrice copro Resp. métier	INDEPENDANT Directrice copro
Nouvel entrant Homme	Bac +2	2015 environ	PROPERTY Gestionnaire	PROPERTY Gestionnaire	NOUVEL ENTRANT Directeur technique	

Légende	
	Salarié(e) chez un Groupe
	Salarié(e) chez un indépendant
	Salarié(e) chez un syndic HLM
	Salarié(e) dans le property management
	Entrepreneur(e) (indépendant)
	Progression de carrière en interne
	Progression de carrière en changeant d'employeur

ADB : Administration de biens (domaine d'activité couvrant la gestion de copropriété, la gestion locative et le property management)
Property management : Gestion de patrimoine tertiaire ou institutionnel

Tableau VII - Trajectoires des syndicats d'origine dans l'ordre d'année d'entrée dans le métier

Segment actuel Genre /âge	Format° initiale	Activités initiales	Année reconv	Age reconv	1 ^{ère} expérience de syndic	Expériences suivantes	
Indépendant Homme 56 ans	Aucun	COMMERCE INFORMATIQUE	Il y a long-temps	Jeune	SALARIE Groupe	SALARIE 3 Groupes	ENTREP. (création seul) 2008- 45 ans
Indépendant Homme 60 ans	COMCE Bac +5	FINANCE BATIMENT	1995	32 ans	NR	ENTREP. (rachat av. associé) 2000 - 37 ans	
Indépendant Homme 55 ans	DROIT Bac +2	NR	1996	28 ans	ENTREPRENEUR (associé)		
Groupe, réseau Homme 64 ans	SHS Bac + 2	GESTIONNAIRE LOGEMENT SOCIAL	1997	38 ans	ENTREPRENEUR (rachat)		
Indépendant Femme 50-55 ans	SHS Bac+ 8	ENSEIGNEMT SUP DIR. HOTELLERIE	2000	30/35 Ans	SALARIEE Indépendant		
Indépendant Homme 55 ans	DROIT Bac +5	ENSEIGNEMT SUP COMMUNICATION JOURNALISME	2003	35 ans	SALARIE Indépendant	SALARIE 1 Gpe 1 Ind	ENTREP. (création seul) 2010 - 42 ans
Indépendant, micro-syndic Femme 54 ans	DROIT Bac +5	JURISTE	2003	34 ans	SALARIEE Indépendant	SALARIEE 3 Indépendants	ENTREP. (création seule) 2016 – 47 ans
Indépendant Homme 64 ans	BTP Bac +2	DIRECTION EXPLOITATION INFRASTRUCTURES ARMEE	2004	40 ans	SALARIE Indépendant	SALARIE 2 Indépendants	
Groupe Femme 59 ans	COMPT Bac +2	COMMERCE	2007	43 ans	SALARIEE Groupe		
Indépendant Homme 53 ans	INGNR Bac +5	TRAVAUX PUB INFORMATIQUE	2008	38 ans	ENTREPRENEUR (héritage)		
Groupe Homme 38 ans	DROIT Bac + 5	JURISTE	2013	28 ans	SALARIE Groupe	SALARIE 1 Ind 3 Gpes	
Nouvel entrant Homme 34 ans	COMCE Bac+5	ADM JUDICIAIRE INFORMATIQUE EVTL COMMERCIAL	2016	27 ans	ENTREPRENEUR (création av. associé)		
Nouvel entrant Homme 38 ans	COMCE Bac+5	FINANCE	2016	31 ans	ENTREPRENEUR (création av. associé)		
Indépendant Homme 49 ans	INGNR Bac+5	INDUSTRIE INFORMATIQUE	2018	38 ans	ENTREPRENEUR (rachat avec associé)		
Indépendant, micro-syndic Femme 35 ans	COMCE Bac +5	FINANCE	2019	31 ans	ENTREPRENEUR (création av. associé)		
Groupe Homme 35 ans	DROIT Bac + 5	HUISSIER DE JUSTICE	2021	33 ans	SALARIE Indépendant	SALARIE Groupe	




Légende	
	Salarié(e) chez un Groupe
	Salarié(e) chez un indépendant
	Entrepreneur(se) (indépendant)
SHS : Sciences humaines et sociales	
INGNR : Ecole d'Ingénieur	

Tableau VIII - Trajectoires des syndics reconvertis dans l'ordre d'année d'entrée dans le métier

3.3.1 Des postes hiérarchisés qui permettent une mobilité ascendante

L'activité de syndic est organisée à travers différents postes de travail qui correspondent à des niveaux de qualification, de responsabilité et de rémunération bien hiérarchisés⁹⁹. Nous l'avons vu plus haut, cette organisation facilite les entrées dans la profession, notamment chez des femmes en reconversion qui peuvent accepter des postes sous-qualifiés pour privilégier leur vie familiale. Cette structuration des équipes est aussi tout à fait propice aux progressions de carrières. Celles-ci sont d'autant plus aisées que l'expérience acquise aux postes subalternes est fortement privilégiée dans un contexte où il existe peu de formations initiales dédiées à la gestion des copropriétés et où les problèmes d'attractivité, de recrutement et de fidélisation des collaborateurs s'observent à tous les postes.

La progression d'Édouard a été fulgurante. Jeune huissier converti au métier de syndic par amour pour l'immobilier (cf. sous-partie 3.2), il a débuté comme gestionnaire junior dans un cabinet indépendant franchisé. Quelques mois plus tard, il est propulsé à la tête de son équipe.

« J'ai d'abord été recruté au sein d'un cabinet en tant que gestionnaire junior. Très vite, on m'a proposé le poste de la N+1, la principale, pour encadrer une équipe qui était très très jeune. C'était 27 ans la moyenne d'âge » (Groupe).

Face au manque d'expérience de son équipe et à la mauvaise qualité des formations de son réseau de franchise, il ne tarde pas à mettre fin à cette première expérience pour rejoindre un Groupe à un poste de gestionnaire de copropriété confirmé. Un an plus tard, il devient référent de l'ensemble du pôle copropriété de son nouveau cabinet.

Nathalie, comme on l'a vu tout à l'heure, est entrée dans la profession de syndic « par la petite porte » en remplaçant une assistante en congé maternité près de chez elle alors qu'elle sortait de deux congés parentaux successifs. Bien qu'elle bénéficie d'une maîtrise de Droit et d'une expérience professionnelle de juriste, son évolution de carrière est bien moins rapide que celle d'Édouard, mais les différentes situations d'emploi offertes par l'activité de syndic lui permettent d'adapter sa trajectoire professionnelle aux nombreuses réorientations de sa trajectoire familiale.

Encadré 5 - Une activité professionnelle qui permet de rebondir face à des revirements biographiques successifs

L'exemple de Nathalie, aujourd'hui micro-syndic

La première expérience d'assistante vécue par Nathalie – en remplacement d'un congé de maternité – s'est « hyper mal passée ». Licenciée, elle garde tout de même un intérêt pour cette activité puisqu'elle reprend un poste d'assistante dans un autre cabinet indépendant. Là, le métier lui plaît mais elle doit bientôt quitter son poste pour suivre son mari muté en Province et réaliser ainsi « un des grands rêves de [sa] vie : vivre en Province ».

Malheureusement, elle divorce quelque temps après son déménagement. À la recherche d'un travail dans son nouveau lieu de vie, elle prospecte les postes d'assistante, mais les salaires ne sont pas les mêmes qu'à Paris.

« Quand j'ai vu les salaires, me suis dit qu'il fallait que je devienne gestionnaire. Mais je n'avais aucune expérience. Je n'avais qu'une expérience de deux ans dans l'assistanat. Donc, je me suis plongée dans mes bouquins, et j'ai appris. Toute seule pour les grandes lignes. Et là, j'ai su me vendre, car c'était vital » (Indépendant, micro-syndic).

Nathalie parvient donc à être recrutée comme gestionnaire en Province. Mais elle tombe malade et perd son emploi. Elle remonte alors à Paris où elle ne tarde pas à retrouver du travail tant les syndicats sont en recrutement perpétuel.

⁹⁹ Sur le fonctionnement traditionnel de l'activité de syndic en « trinôme », voir chapitre II. Sur les niveaux de rémunération des assistants, comptables, gestionnaires, directeurs copropriété et chefs d'entreprise, voir le *Baromètre ANGC 2022 sur les métiers de la copropriété*, disponible à : <https://angc-association.fr/wp-content/uploads/2023/01/ENQUETE-ANGC-2022.pdf>

« C'est un métier très difficile donc il y a énormément de choix. Je reçois encore maintenant des postes à pourvoir immédiatement d'agences d'intérim que j'avais faites à l'époque »

Deux entreprises sont prêtes à la recruter. Elle en choisit une mais c'est à nouveau une mauvaise expérience. Nathalie finit donc par faire le choix de se mettre à son compte.

« C'était une boîte de bonnes femmes, un ramassis de vipères. Je me suis dit : 'Je ne veux plus être salariée, je vais monter ma boîte' »

L'alignement des planètes est alors favorable. Elle suit une formation sur la création d'entreprise à Pôle Emploi (ANPE à l'époque) qui la passionne, la soutient dans son projet et lui offre même ses premiers clients. Dans le même temps, elle rencontre au salon de la copropriété, son réseau de franchise qui lui met le pied à l'étrier et qu'elle appelle aujourd'hui sa « deuxième famille ». Comme elle, ses franchiseurs – un couple – ont commencé l'activité de syndic de manière très artisanale, « en travaillant dans leur cuisine ».

« Je n'avais pas un réseau très construit au niveau professionnel. Mais bon, quand les planètes sont alignées ! On m'a dit que l'ANPE offrait une formation pour créer son entreprise : 'Cinq jours pour entreprendre'. Je viens d'une famille où on est enseignants, avocats, des trucs hyper classiques, pas chef d'entreprise. J'ai été prise en charge. Ça m'a passionnée. J'étais au premier rang, tout l'inverse de toute ma scolarité. Et je me suis dit 'c'est ça'. La formation ANPE était très complète. Je suis restée très longtemps en contact avec d'autres élèves et avec des enseignants. Certains sont même devenus mes premiers clients. Dans la foulée, je suis allée au salon de la copropriété. J'y ai rencontré un mec, qui est devenu un ami depuis, qui m'a dit : 'ce que vous cherchez, ce n'est pas un comptable, c'est un réseau de franchise qui mettra à votre disposition les outils nécessaires et des formations pour être autonomes'. Et donc, entre deux coupes de champagne, j'ai rencontré ma franchiseuse. Dès le lundi, elle m'appelait, c'était hyper carré. J'ai signé quinze jours après. »

3.3.2 Des carrières qui alternent Groupes et indépendants

Comme on le voit à travers l'exemple de Nathalie, il faut parfois changer d'employeur pour évoluer d'une position à une autre. Beaucoup de trajectoires de salariés ont suivi ces mécanismes, qu'il s'agisse des syndics d'origine ou des syndics reconvertis (cf. tableaux V et VII).

Plus globalement, si l'on exclue tous les syndics entrés dans la profession en devenant chefs d'entreprise, la plupart des trajectoires sont marquées par une variété d'employeurs et mixent de façon assez aléatoire les indépendants et les Groupes¹⁰⁰. **On voit donc là encore que les deux principaux segments qui divisent le groupe professionnel des syndics – Groupes et indépendants – ne sont pas étanches l'un à l'autre** (cf. Chapitre II.).

Seuls quatre interviewés ont fait toute leur carrière de syndic de copropriété au sein de la même entreprise : deux dans des cabinets indépendants et deux au sein de Groupes. Ce sont tous des parcours à forte évolution de carrière, un peu similaire à celui de Nathalie (cf. Encadré 4), mais chez un unique employeur. Ils sont tous aujourd'hui à la tête d'une agence, alors qu'ils ont commencé comme hôtesse d'accueil, comptable ou chargée de gestion locative. On retrouve dans ce groupe, Nora, qui fait un peu figure à part car elle a toujours occupé un poste de gestionnaire. Cependant, même si statutairement son poste n'a pas évolué, ses fonctions concrètes ont bien progressé, comme son cabinet qu'elle a graduellement transformé à son image depuis l'arrivée d'un nouveau gérant qui est un ami et l'un de ses anciens stagiaires.

« L'ancien propriétaire du cabinet ne partageait pas du tout mes valeurs. Il y n'avait pas un grand échange entre lui et moi. La seule valeur partagée c'était qu'il me laisse faire, qu'il n'intervienne pas dans ma façon de faire. Ça, c'était la condition et il a joué le jeu. En contrepartie, je n'étais pas très regardante sur mes droits et je ne lui coûtait pas cher. Ma liberté était monnayée. Et de toutes façons, il n'avait pas besoin de s'inquiéter parce que le résultat était là. Donc je l'ai eu comme patron pendant dix ans et on n'a pas vraiment échangé. Avec le gérant actuel, c'est très différent, c'est un pote, on partage beaucoup de valeurs

¹⁰⁰ Le panachage entre indépendants et Groupes est toutefois moins fréquents chez les syndics reconvertis que chez les syndics d'origine.

communes. Mais c'est toujours la même chose, je n'ai pas de contrainte de temps, ni de rien ! J'ai fait le choix de ma liberté. Le gérant du cabinet a commencé par un stage ici avec moi et il a travaillé en tant que gestionnaire plutôt à Paris. Après, il a acheté le cabinet » (Indépendant).

3.3.3 Une montée en responsabilité plus fréquente au sein des Groupes

Une autre information ressort également de l'analyse de ces carrières : **c'est très nettement au sein des Groupes que les trajectoires progressent vers des postes à majeure responsabilité.**

Hormis le diplômé en Droit qui devient immédiatement entrepreneur en rachetant son cabinet en suivant l'exemple de son père, tous les autres interviewés **commencent leur carrière dans la pratique de la gestion**, très majoritairement dans la gestion de la copropriété et beaucoup plus exceptionnellement dans d'autres secteurs de la gestion immobilière (seuls deux interviewés ont exercé la gestion locative et le property management).

C'est le plus souvent en passant chez un Groupe que ces salariés ont évolué vers des postes de direction, qu'il s'agisse de diriger un service copropriété ou une agence (cf. Tableaux VI & VII). Une interviewée explique bien la démarche volontaire qu'elle a mis en œuvre pour quitter un cabinet familial et rejoindre un Groupe leader pour gagner en responsabilité :

« J'étais gestionnaire de copropriété pendant huit ans dans un cabinet familial parisien dans le 15^e. Mais au bout de huit ans, je voulais évoluer et dans des cabinets familiaux c'est toujours un peu compliqué. On ne va pas détrôner les héritiers. Donc ma démarche a été d'aller vers un grand groupe. J'ai rejoint Nexity, qui ne s'appelait pas Nexity à l'époque. Au bout de deux ans, j'ai pu prendre la direction d'une agence de manière à pouvoir faire du développement. J'étais responsable d'une agence et je me suis éclatée pendant dix ans. J'ai géré cette agence et je l'ai développée » (Groupe).

Catherine, que l'on a déjà évoqué à travers les trajectoires de reconversion des femmes, est aussi très représentative des possibilités d'évolution que peuvent offrir les Groupes. C'est en effet en étant recrutée comme hôtesse d'accueil à plus de 40 ans, que cette commerciale en matières premières en boulangerie-pâtisserie a ensuite parcouru un à un tous les échelons jusqu'à celui de directrice d'agence. En échange de cette opportunité d'ascension qui lui a été offerte, Catherine voue à son Groupe un profond attachement.

« Moi, j'ai de l'affection pour mon groupe. Oui, il y a des choses qui pourraient peut-être être améliorées, mais on est bien considérés. C'est mon avis personnel. Je me sens très bien dans mon groupe, ça m'a permis, d'évoluer, d'avancer » (Groupe).

Les Groupes offrent par ailleurs des aboutissements de carrière particuliers. **Au-delà des postes de direction de services copropriété ou d'agence, trois interviewés évoluent en effet vers des postes plus stratégiques de responsable métier** dans un des Groupes leaders ou au sein d'un service copropriété d'un organisme HLM. Néanmoins, tous les trois font le choix après cette expérience de changer d'employeur pour revenir sur « le terrain » pour retrouver le contact avec les copropriétaires.

« J'ai quitté Nexity parce qu'au bout de dix ans de direction d'agence on m'a demandé de partir au siège pour faire de l'accompagnement et de la formation des agences sur la moitié nord de la France. Donc j'avais 85 agences du Nord. C'était parfait sauf que pour moi, ce qu'il me fallait c'était le terrain. Les assemblées générales, etc. Si vous n'aimez pas ça il ne faut pas faire ce métier. C'est comme un professeur qui n'aime pas les élèves. Un syndic qui n'aime pas les clients ou l'immobilier, il faut qu'il arrête, ça ne sert à rien » (Groupe).

Faire le pas de l'entrepreneuriat constitue aussi un aboutissement de carrière pour ceux qui évoluent au sein de Groupes. C'est le cas par exemple de Didier, qui était autodidacte, sans diplôme, avant qu'un Groupe ne le débâche de son poste de commercial dans l'entreprise de logiciels informatiques pour laquelle il travaillait. Il est ensuite « monté tout doucement » en étant successivement employé par quatre Groupe différents. Au sein de l'un de ces Groupes, il a pu suivre une formation en alternance qui lui a donné un niveau Master. Il a aussi été « juge au commerce ». Mais son véritable aboutissement, sa plus grande fierté et ce qu'il juge « le plus intéressant » dans sa

carrière, c'est surtout la création de son propre cabinet à Paris, à l'âge de 45 ans, il y a maintenant un peu plus d'une décennie.

3.3.4 L'entrepreneuriat : faire ce métier comme on l'entend

Si pour certains, le métier de syndic a été considéré en premier lieu comme un moyen de devenir entrepreneur, pour d'autres c'est la création d'entreprise qui a été envisagée comme un moyen d'exercer au mieux le métier de syndic.

« J'avais travaillé quatre ans comme gestionnaire quand j'ai monté ma boîte. J'ai toujours pensé que c'était un métier passionnant et je me suis dit 'autant le faire soi-même'. Travailler à sa façon sans être trop terni par l'image des groupes ou des grosses structures. Je travaille à ma façon » (Indépendant, micro-syndic).

C'est d'ailleurs ainsi que Didier, que nous venons d'évoquer, présente la création de son cabinet à Paris. Après avoir pratiqué la gestion de copropriété dans quatre Groupes différents, s'établir à son compte était pour lui une façon de donner à son métier le contenu qui lui plaisait et, en l'occurrence, d'assumer d'être un « prestataire » au service des copropriétaires. En utilisant ce terme de « prestataire », il ne fait pas du tout allusion à une vision commerciale de l'activité de syndic. C'est pour lui au contraire une notion qui met en avant la dimension d'accompagnement et de services rendus aux copropriétaires, en opposition à la posture surplombante du mandataire « sachant » qui se rapproche des professions juridiques et de l'identité historique de l'administrateur de biens.

« J'ai créé mon cabinet parce que j'étais passé par des entités plus importantes, des institutionnels. Et chez ces institutionnels, j'étais le mandataire social. Je n'ai pas créé mon cabinet en tant que gestionnaire, cadre et frustré, ou en me disant : 'je vais tous les avoir, j'ai monté ma boîte et je vais piquer leurs clients' et ainsi de suite. Non, ce n'était pas du tout ça. En montant la boîte, il y avait le constat que je ne me considère pas comme un notaire frustré ou un avocat frustré, je me considère comme un prestataire de service » (Indépendant).

C'est dans une perspective similaire que Philippe est entré dans le métier de syndic en se mettant immédiatement à son compte. Comme mentionné plus haut, Philippe a d'abord été familiarisé à la gestion des copropriétés à travers son expérience professionnelle de directeur de gestion de SCPI d'habitations pour lesquelles il achetait et rénoveait des grands appartements parisiens dont la plupart se situaient dans des copropriétés. Alors en relation courante avec différents syndics, il s'intéresse progressivement au métier tout en trouvant que les professionnels qu'il côtoie ne sont « pas tip top » (Groupe, réseau). Ainsi, lorsqu'il quitte son emploi quelques années plus tard, c'est directement en cherchant à acheter un cabinet qu'il investit la profession, afin de l'exercer comme il l'entend. Cette intention s'inscrit d'abord dans un projet de retour en province, mais c'est finalement en banlieue parisienne, près de son domicile que Philippe rachète une agence immobilière et y crée de toutes pièces le département copropriété.

« J'ai monté le département copropriété car je me suis dit que l'on pouvait faire ce métier de manière honnête et droite tout en gagnant bien sa vie » (Ibid.).

La motivation d'Emmanuel est bien différente. Près de trois décennies après avoir commencé le métier de syndic, directement comme associé d'un cabinet qu'il partageait avec des amis, c'est toujours la stratégie entrepreneuriale qui l'anime en premier lieu même si la gestion des copropriétés le passionne également. En près de trente ans, Emmanuel a ainsi racheté successivement quatre à cinq cabinets qu'il a chaque fois fait grossir avant de les revendre. Après avoir exercé dans une localité des Hauts-de-Seine et dans trois communes de Seine-Saint-Denis, le dernier cabinet qu'il a racheté et dans lequel il exerce aujourd'hui se situe dans le 16^e arrondissement. Il détient également un autre cabinet sur la côte Atlantique dans une ville où il aime passer ses vacances. Il compte revendre à leur tour ces cabinets pour cesser de travailler dans quatre ou cinq ans. Sa dernière vente s'est élevée à un million d'euros.

« Le métier de syndic je le fais parce que je l'aime, mais ce que je fais dedans c'est uniquement de l'entrepreneuriat. C'est uniquement pour les opportunités financières que j'ai racheté des cabinets. J'en achète un, j'en revends un, c'est de l'entrepreneuriat. Ça se vend cher les cabinets de syndic, c'est pour l'argent que je rachète. Je revends sur des tailles [d'agence] moyennes, on est tranquille, on peut vendre vite. Celui-ci je le vendrai dans quelques années pour ma retraite. [...] J'ai fait grossir les cabinets en prenant de nouvelles copropriétés. Le prix de vente des cabinets est proportionnel à son chiffre d'affaires. [...] Ce n'est pas plus lucratif de monter un cabinet de syndic qu'une autre activité, comme vendre

des voitures par exemple. Je le fais parce que l'activité de syndic me passionne toujours » (Indépendant).

3.4 LES MOTIFS D'ENGAGEMENT AU TRAVAIL

L'analyse des trajectoires de nos interviewés le montre : on arrive plus fréquemment au métier de syndic « *par hasard* »¹⁰¹ que dans la logique d'une vocation qui serait cultivée et intériorisée depuis l'enfance. C'est bien ce que souligne la fréquence des dynamiques de reconversion dans les parcours des syndics franciliens que nous avons interrogés. C'est aussi ce qu'indique le nombre assez marginal de parcours de transmission familiale dans notre échantillon alors que cette logique pouvait prédominer par le passé.

Le métier de syndic possède plusieurs atouts qui attirent vers lui des actifs qui sont souvent en quête de réorientation. Il est notamment facile d'accès et bien connu du grand public, ce qui lui permet de capter des professionnels initialement embarqués sur d'autres voies. Pour autant, cette large ouverture n'apparaît pas suffisante pour faire perdurer des carrières au sein de la profession. Au-delà des raisons et des conditions qui conduisent certaines personnes à entrer dans la profession de syndic, quels sont les motivations qui les entraînent à y rester et à finalement l'embrasser ?

La réponse à cette question est d'autant moins évidente que le métier souffre de deux handicaps majeurs : il est, d'une part, symboliquement peu prisé dans la société – la profession a mauvaise réputation – et il a d'autre part des caractéristiques objectives aisément perçues comme pénibles.

3.4.1 Un difficile équilibre avec la vie personnelle

Beaucoup de nos interviewés insistent ainsi sur les traits particuliers du métier de syndic qui s'accordent mal avec un désir de temps libre ou de développement d'une « *vie personnelle* » hors travail.

« C'est un équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle qui est compliqué à trouver » (Groupe).

La première caractéristique du métier de syndic qui est mise en avant pour illustrer cette tension concerne l'amplitude des horaires et la pénibilité du travail en soirée – en particulier au printemps – en raison de la tenue des assemblées générales et des réunions préparatoires avec les conseils syndicaux.

« L'obligation légale est d'avoir une AG et un conseil syndical préparatoire par an, donc deux rendez-vous par copropriété. Quand vous donnez au trinôme, qui est composé d'un gestionnaire, d'un assistant et un comptable, la gestion de 65 adresses ça fait en moyenne 120 dates. Et entre fin janvier et fin juin vous n'avez que 180 dates disponibles parce qu'il n'y a pas d'AG le vendredi » (Indépendant).

« Je suis arrivé aujourd'hui à 8h30 et j'ai une AG à 18h. Quand les terrasses des cafés commencent à se remplir, moi je commence le travail. Et je connais l'heure du début, mais je ne connais pas l'heure de la fin ! Je ne sais pas quand j'arriverai chez moi. Après, quand vous êtes gérant c'est votre problème. Mais quand même, quand vous faites une journée de 8h30 à 23h00 et que le lendemain vous êtes dans le bureau à 8h30 ou 9h00... » (Indépendant).

« On s'investit énormément parce que pour un gestionnaire normal qui gère à peu près entre 35 et 40 immeubles, on commence quand même nos journées en moyenne à 8h30 et on les termine à 23h00 / 23h30 en phase d'assemblées générales » (Groupe).

Au-delà de cette question des horaires, des soirées et du caractère chronophage du métier, certains insistent aussi sur son intensité – qui fait aussi obstacle au développement d'une autre vie à côté du travail.

« C'est un travail où il y a beaucoup de responsabilité. C'est pour ça que beaucoup ne tiennent pas parce que c'est un métier très prenant, et c'est compliqué d'avoir une vie privée à côté.

¹⁰¹ Ce terme est vraiment récurrent dans les récits de nos interviewés concernant leur entrée dans le métier (cf. sous-partie 3.1).

Alors que c'est un métier très stressant, donc on a besoin d'être accompagné. Il y a beaucoup d'échecs personnels chez les gestionnaires » (Indépendant).

« Et comme notre métier est chronophage, il ne faut pas abuser non plus. On peut avoir des AG tous les jours, des fois même deux fois par jour. Et puis, c'est difficile aujourd'hui, comme pour tout prestataire de service. Donc il faut être en forme. C'est un métier de résistants franchement ! » (Indépendant).

Néanmoins, certains interviewés relativisent ces contraintes en soulignant que les contreparties notamment salariales ne sont pas suffisantes.

« Il faut aussi revoir les grilles des salaires des gestionnaires parce qu'il y a des propriétaires de cabinets qui profitent de leur position. Les salaires des gestionnaires, avec les horaires et le travail qu'ils ont, ne sont pas très attractifs » (Indépendant).

D'autres font aussi le parallèle avec d'autres métiers dans lesquels on accepte aisément ce type de contraintes

« Il y a un débat avec l'ANGC dont le président prône des assemblées en journée. Sur toutes mes copros, faire des AG en journée, sur des grands ensembles c'est juste impossible. C'est une particularité du métier qu'on accepte, comme une infirmière peut accepter – Enfin il y a d'autres métiers, d'autres contraintes que je trouve plus fortes que dans notre profession. Donc moi je mets un petit bémol par rapport à ces difficultés. Et la preuve, les gestionnaires on arrive à les maintenir, à les fidéliser. Prenons une moyenne de 40 immeubles, ça fait 40 assemblées le soir plus des assemblées générales spéciales qui viennent se greffer. Bon, une fois qu'on a passé ce cap et qu'on a bien compris, on peut faire une carrière, voilà il faut trouver cet équilibre, c'est tout » (Indépendant).

Cette comparaison avec le métier d'infirmière est particulièrement intéressante, car elle fait référence au sentiment de vocation – répandu dans les professions médicales – qui permet que les contraintes professionnelles ne soient pas appréhendées comme telles. Et comme le signale aussi Bernard Lahire (2018) : « pour qu'il y ait vocation, il faut sans doute aussi que l'activité en question soit valorisée, au moins aux yeux de ceux qui sont concernés ». Il souligne ainsi que « les vocations religieuse, artistique, scientifique, médicale, etc., s'expliquent en grande partie par la nature symboliquement attractive de ces domaines d'activités » (Ibid.) Or, l'activité de syndic ne bénéficie pas de « cette nature symboliquement attractive ». Dans cette configuration, quelles sont donc les éléments qui nourrissent l'investissement personnel intense que requiert ce métier si contraignant ?

3.4.2 Un métier d'indépendant

La première richesse de ce métier soulignée par nos interviewés, celle qui semble être le socle sur lequel peuvent s'épanouir ses autres ressources, est l'indépendance avec laquelle on peut l'exercer. C'est là une valeur partagée avec les autres professions immobilières et notamment celle d'agent immobilier (Bernard, 2017). Cette indépendance entre en concordance avec l'esprit d'entreprise fréquemment associé au métier.

Elle apparaît en outre comme une condition nécessaire à l'acceptation des fortes contraintes intrinsèques à l'activité. L'indépendance apparaît indispensable au développement d'un sentiment de vocation qui permet de rendre plus légères et tolérables les amplitudes horaires et le travail en soirée car ces inconvénients peuvent s'inscrire alors dans une perception de l'activité vécue « non sur le mode du travail obligatoire, forcé, contraint, mais sur celui de la nécessité intérieure et de l'envie personnelle » (Lahire, 2018). Seul un fort degré d'autonomie peut en effet autoriser « l'adhésion enchantée des personnes à l'activité qu'elles exercent ou, pour le dire autrement, le sentiment de correspondance parfaite entre soi et l'activité » qui constituent les fondements du sentiment de vocation (ibid.).

« Ce qui m'a maintenue dans ce cabinet autant de temps, c'était la liberté totale. Je ne supporte pas la hiérarchie, je ne supporte pas les relations verticales. Je suis une rebelle moi (rire) ! Donc n'avoir aucun lien hiérarchique, c'était une condition sine qua non. J'ai eu d'autres propositions, bien plus alléchantes, mais ça ne correspondait pas à mes besoins. C'est comme avoir moi-même mon propre projet de cabinet, ça ne m'intéresse pas, ça ne répond pas à mes besoins. Ma seule condition c'était la liberté totale. Je ne crois pas dans l'ordre et ni dans la hiérarchie. Et bon, je ne leur coûte pas cher non plus... Mener les choses à ma

façon, ne pas avoir des obligations de rendements, ça c'était essentiel. Faire les choses à ma façon c'est-à-dire, avec beaucoup d'humanité et selon mon ressenti » (Indépendant).

« L'activité reste rentable. Mais après on ne construit pas de châteaux en Espagne, et ce n'est pas l'objectif non plus. Je n'ai pas créé le cabinet pour faire ou gagner beaucoup d'argent. J'ai créé le cabinet pour être chez moi, dans mon activité, la gérer avec mon équipe. Pour être indépendant. C'est l'aventure de la vie, donc on y est à 100 % » (Indépendant).

« C'est propre à ma façon de penser. Aucun [autre] syndic n'a commencé à travailler à 16 ans. J'ai l'habitude à me démerder tout seul. J'ai une façon de réfléchir : il n'y a pas de problèmes, il n'y a que des solutions » (Indépendant).

3.4.3 Un intérêt pour la diversité et la complexité

Si l'indépendance semble constituer le cadre nécessaire dans lequel peut s'exprimer un sentiment de vocation, elle n'est toutefois pas suffisante pour alimenter en permanence le désir et l'envie personnelle qui rendent possible cet engagement « à 100 % » dans l'activité qu'évoque Louis ci-dessus.

Parmi les stimulations qui rendent le métier plaisant et donc désirable, la diversité et la complexité du métier sont souvent cités. Nos interviewés soulignent l'intérêt qu'ils ont à se retrouver dans des situations permanentes d'apprentissage et de résolution de problèmes, dans des configurations toujours nouvelles et des systèmes d'acteurs très variés.

« Syndic j'aime ça parce que c'est extrêmement compliqué sur le plan juridique, extrêmement compliqué dans les relations humaines et très gratifiant quand vous arrivez au bout d'un projet pour vos clients. Ce que les gens aiment chez moi c'est que je leur propose des solutions. Moi j'ai cette qualité-là, je vais être un facilitateur. Je cherche des solutions aux problèmes, parce que ça m'amuse. C'est un métier à problèmes. Moi, ça m'éclate. C'est une façon de penser, je ne pense pas que tous les syndics soient comme moi » (Indépendant).

« Moi, j'aime la diversité, la diversité qu'on a dans ce métier. On travaille avec des copropriétaires lambda, mais on travaille aussi avec des notaires, des avocats. La loi Alur nous change tous les trois matins des choses, on doit avoir des personnes qui peuvent nous aider, nous répondre » (Groupe).

« C'est un métier hyper intéressant. Il y a le 'reposant', les tâches un peu récurrentes, ce n'est pas hyper intéressant, c'est le courant, mais quand même. Il y a les gens, j'adore l'échange. Il y a les dossiers de fond : le juridique, les chantiers. J'adore aller sur des chantiers. Je me fais expliquer les choses. C'est vachement intéressant. C'est ingénieux et ça date de plusieurs siècles, on n'a rien inventé » (Indépendant, micro-syndic).

« Et puis c'est un métier très changeant. Ce n'est jamais la même chose, tous les jours ça change. Et c'est le défi aussi qui me plaît. Chaque instant, c'est un défi. C'est un défi constant du matin au soir » (Indépendant).

« Je lis des ouvrages sur le bâtiment, sur le Corbusier en ce moment. Si on n'est pas intéressé par l'architecture, par le patrimoine, par les différentes manières de les penser c'est dommage. Après je ne connais pas tout. Mais je veux me rapprocher des réflexions des urbanistes parce que je ne veux pas juste gagner de l'argent. Ça nourrit beaucoup notre métier. C'est beaucoup plus riche que faire uniquement de l'administratif, du comptable et du juridique. Mais peut-être que je suis un cas isolé... » (Indépendant).

3.4.4 Un intérêt pour la relation humaine

Plus encore que le plaisir procuré par les processus intellectuels décrits ci-dessus, c'est la dimension affective contenue dans les relations humaines qui se développent avec les copropriétaires qui semble occuper le cœur de l'engagement des individus dans leur activité professionnelle de syndic.

On retrouve là encore des témoignages qui font appel à un sentiment de vocation. Ce goût pour les relations humaines est en effet décrit par nos interviewés comme répondant à des prédispositions incorporées, voire même un besoin personnel qui trouve satisfaction à travers l'exercice de ce métier.

« C'est comme un vétérinaire, il faut aimer les animaux. Quand vous êtes syndic, il faut aimer l'humain et pouvoir l'aider sinon ça devient très compliqué. Car on doit gérer des personnalités toutes très différentes et il faut savoir composer avec ça » (Groupe).

« En tant que syndic, on fait de la prestation de services. Par essence, vous n'êtes pas complètement misanthrope. Vous vous intéressez aux autres » (Indépendant).

« Ma conception de l'AG, c'est derrière j'offre l'apéro. Pour les immeubles que j'aime bien. Il y a des liens qui se créent. Je vais chercher les personnes âgées en voiture pour les AG. C'est ma conception des relations humaines » (Indépendant, micro-syndic).

Les relations avec les copropriétaires sont en outre dépeintes comme dépassant facilement le registre purement professionnel tant elles s'inscrivent sur une longue durée et touchent le domaine de l'intime à travers le logement. Le relationnel ne représente donc pas seulement une aptitude nécessaire à l'exercice du métier, c'est aussi un processus qui génère des ressources qui alimentent la reconnaissance professionnelle et les motivations au travail. Ce processus relationnel est accentué pour les syndics s'investissant auprès des copropriétés en difficulté, où les interactions avec les copropriétaires paraissent particulièrement intenses compte tenu du temps important passé par le gestionnaire pour accompagner ces copropriétés (cf. Chapitre V).

« On touche à l'intimité des gens, on touche à leur logement, cela crée des moments extraordinaires » (Indépendant).

« Moi et tous mes confrères, on est tous très investis ! On aime beaucoup nos clients, on est attentif à eux. Quand on se plaint, c'est d'une personne dans un immeuble. Quand vous avez un portefeuille de 40 immeubles vous avez quinze personnes qui sont désagréables. Mais la grande majorité ce sont des gens avec qui on a des bonnes relations » (Indépendant).

Nos interviewés valorisent ainsi la dimension de service qui caractérise leur métier. Celle-ci est d'autant plus soulignée que – comme dans les métiers du soin – le syndic est un professionnel qui travaille avec des profanes qu'il accompagne dans l'une des dimensions de leur vie privée. Dans ce contexte, le gestionnaire de copropriété peut facilement se sentir investi d'une utilité et d'une mission d'aide qui nourrissent son dévouement (cf. Chapitre V), au même titre par exemple que des professionnels de santé ou du social avec lesquels certains n'hésitent pas à faire des parallèles.

« Nos clients ont besoin qu'on soit là pour eux, de leur expliquer les choses, de les rassurer, de faire venir des intervenants aussi. On travaille tous dans le même état d'esprit, on travaille pour un groupe. On travaille tous dans la même optique, la satisfaction de nos clients. On est quand même des assistantes sociales, nous devons aider les clients à avancer dans leurs projets. C'est quand même un vrai job à part entière et il faut savoir les aider et les comprendre. C'est un vrai investissement. Le syndic de copropriété, il peut être décrié sous toutes ses formes, je l'entends, mais on participe réellement aux vies de nos copropriétaires » (Groupe).

« Ce n'est pas un métier facile le métier de syndic. Le syndic est le médecin de l'immobilier. Vous n'appelez pas le médecin pour lui dire que vous êtes en bonne santé. Le syndic c'est pareil. Vous l'appelez pour dire que vous avez une fuite, etc. Donc c'est pareil. Si on arrive apporter un peu de bonheur à nos collaborateurs c'est super. Si on développe notre société grâce à vous, il n'y a pas plus belle reconnaissance. Sincèrement » (Groupe).

3.4.5 Un métier que l'on exerce par passion

Nos interviewés n'utilisent pas le terme de vocation, mais ils sont plusieurs en revanche à mobiliser celui de « passion » qui indique bien qu'ils vivent leur activité professionnelle sur un mode vocationnel, c'est-à-dire comme une « une nécessité intérieure ressentie qui s'oppose à une contrainte ou à une obligation extérieures à soi » (Lahire, 2018).

« Chacun trouve sa passion là où on peut. Je ne fais pas de sport, je n'ai pas beaucoup d'activités en dehors de mon travail même si j'ai des enfants. Je me suis beaucoup consacré à mon travail. J'adore mon métier » (Indépendant).

« Si on n'a pas une appétence pour ce métier, c'est difficile de le faire toute sa vie. C'est tellement intense. On ne peut pas faire ce métier sans passion » (Groupe).

« C'est rapidement devenu une passion ! De toutes façons, je ne crois pas qu'on puisse faire ce métier sans passion » (Indépendant).

« Celui qui ne s'intéresse pas à l'immobilier ou aux clients il faut arrêter le métier. On ne devient pas syndic parce qu'on ne retrouve pas de travail ailleurs » (Groupe).

« C'est un très beau métier que nous faisons » (Ibid.).

3.4.6 Un rôle sociétal voire politique

Même si le métier de syndic n'est pas porteur en soi d'une forte reconnaissance sociale, on voit donc ici, que lorsqu'il est exercé dans certaines conditions, il possède un certain nombre d'atouts qui permettent à ses praticiens de fabriquer par eux-mêmes des modes de reconnaissance puissants, à même de soutenir un investissement personnel intense.

Pour autant, nos interlocuteurs regrettent que leur activité ne soit pas davantage prisée socialement, alors même qu'ils soulignent l'utilité dont elle est investie à travers les nombreuses missions qui leurs sont dévolues.

Certains mettent ainsi en avant un rôle social qui va bien au-delà des immeubles gérés, par exemple dans le repérage et l'accompagnement des habitants les plus fragiles :

« On est souvent le dernier lien social pour pas mal de gens. On connaît souvent plus de choses sur l'immeuble que les habitants. D'ailleurs, j'ai sollicité l'Unis [Union des syndicats de l'immobilier] et ça a été fait. On a eu une communication sur la violence intrafamiliale à l'occasion du confinement. Il y a aussi les personnes abandonnées à Paris. Les statistiques disent qu'au-delà de 80 ans, on parle avec deux personnes dans la journée. Il y a des gens qui nous appellent tous les jours. On a des personnes qui ont perdu complètement les pieds dans la vie. On est leur contact, un interlocuteur pour eux. Et on anime aussi les gardiens. On a 220 gardiens d'immeubles sur notre portefeuille. C'est un rapport social qui est là au service des gens sur l'entretien. Pendant le confinement, ils étaient en première ligne » (Indépendant).

« Le syndic fait du lien de plus en plus. C'est des petits villages un immeuble. On intervient des fois sur des situations compliquées : les personnes en rupture de famille, etc. Souvent ce sont des gens qui génèrent un trouble [au sein de la copropriété] » (Indépendant).

Au-delà de ces interventions auprès d'individus, certains insistent également sur la fonction sociale collective qu'ils assument à travers la médiation et l'animation des relations au sein des copropriétés. Le syndic est ainsi présenté comme le protagoniste clé qui permet au collectif hétérogène des copropriétaires de se constituer en tant qu'acteur.

« Le syndic a un rôle social et ce sur plusieurs aspects : On est là pour concilier des intérêts divergents. Intérêts qui sont exprimés la plupart du temps entre les commerçants et les gens qui habitent l'immeuble ; entre ceux qui habitent et ceux qui louent ; parmi ceux qui louent, entre ceux qui veulent engager des travaux et ceux qui ne veulent pas pour avoir un meilleur revenu ; entre les générations ; entre ceux qui ont les moyens et ceux qui ne l'ont pas. Très clairement on est là pour faire dialoguer des gens au cours des assemblées générales. On essaye de les conduire vers un projet commun qui prend en compte l'entretien de l'immeuble » (Indépendant).

« Le syndic est témoin et acteur d'une communauté. On peut facilement envenimer les choses, on a un rôle de médiateur » (Indépendant).

En donnant ainsi vie aux éléments constitutifs de la ville que sont les immeubles en copropriété, certains se reconnaissent tout à fait comme un « acteur du territoire » et un « acteur urbain », voire même comme un « aménageur ».

« C'est l'expérience acquise chez un Groupe qui m'a donné cette vision. Chez ce Groupe, non seulement tout ce qui était lié à la rénovation énergétique était important, mais aussi tout ce qui était autour du quartier. Et le syndic est un acteur du territoire. Et ça depuis longtemps. Quand on a fait un gros projet de rénovation à Pontoise, la mairie nous l'a fait comprendre très vite ça aussi. On est carrément un acteur urbain à certains endroits et à certains égards. On s'arrête au niveau de la copropriété et les collectivités ont leur rôle » (Groupe).

« Avec la municipalité, ça se passe très bien. On veut leur montrer qu'on a envie que nos immeubles soient beaux pour donner une bonne image de la ville » (Groupe).

« Quand on arrive à apaiser la situation des commerces pour les faire prospérer ou pas, on joue un rôle social. Un rôle même de composition, de progrès, presque un rôle d'aménageur » (Indépendant).

Plusieurs insistent aussi sur l'utilité du syndic pour l'économie puisque celui-ci joue un rôle clé dans de nombreux échanges qui dépassent de loin le périmètre de sa propre activité. Il contribue à tout le système du logement, il orchestre de nombreuses entreprises du bâtiment, il est un interlocuteur privilégié pour les assurances, et il est un « passage obligé » pour toutes les transactions immobilières en copropriété...

« On n'est pas assez soutenu. Alors que c'est un métier qui est essentiel à la vie économique et essentiel pour les gens. Le logement, on en parle tout le temps. Avoir un toit sur la tête, c'est une problématique angoissante pour ceux qui en cherchent un. Si on n'aide pas, si on n'accompagne pas, si on ne donne pas sa place à celui qui gère les immeubles en copropriété... » (Indépendant).

« Si un notaire ou une agence veut faire une vente, nous contacter est un passage obligé. S'il y a un sinistre, l'assurance doit nous contacter, Il y a les impôts fonciers pour les villes, il y a les entreprises du bâtiment, etc. On est vraiment au centre de tous les échanges. Alors qu'on ne parle jamais de notre importance au sein des échanges économiques ou sociaux » (Indépendant).

« C'est un métier qui structure beaucoup l'économie du pays. Moi, je dis tout le temps, imaginez on fait grève... si demain, par exemple, on fait la grève des états datés ? Et bien plus aucun bien ne pourra se vendre, donc vous vous rendez compte des répercussions sur l'économie ? » (Indépendant).

Nora et Philippe trouvent même dans l'activité de syndic un sens politique qui répond chez chacun d'entre eux à une exigence personnelle qu'ils ont développée au cours de leurs parcours antérieurs. Nora a été et est toujours militante dans un parti politique actif en Tunisie et Philippe a eu un long parcours bénévole dans les mouvements d'éducation populaire et en particulier au sein de la fédération des maisons des jeunes et de la culture (cf. sous-partie 3.1.4). Tous deux ont en outre la particularité d'être les deux seuls diplômés en sciences humaines de notre échantillon – à travers un doctorat en Histoire économique pour Nora et un DUT Carrières sociales, option animateur socioculturel pour Philippe. Tous deux ont également comme signes distinctifs d'être les deux syndics les plus engagés dans le redressement de copropriétés fragiles ou en difficulté. Celles-ci constituent l'essentiel voire la quasi-totalité de leur portefeuille (cf. Chapitre V). Ce ne sont pas là de simples coïncidences : Nora comme Philippe soulignent très explicitement que cette appétence est liée à leur socialisation militante.

« C'est une passion, parce que ça correspond à mes valeurs et à mon engagement politique. Je suis militante politique par ailleurs. C'est d'ailleurs pour ça que je me suis dirigée vers les résidences en difficulté » (Indépendant).

« J'ai été éduqué dans une logique d'éducation permanente. C'est l'éducation populaire. Les sachants ont l'obligation de former les non-sachants. Puisque moi je sais, je vais transmettre à ceux qui ne savent pas. La démocratie, ce n'est pas la liberté, c'est d'abord comprendre et savoir. La vraie liberté qui amène la démocratie, c'est la compréhension. C'est ça mon état d'esprit. C'est le prolongement de mon expérience bénévole. C'est d'ailleurs pour ça que mes enfants m'appellent 'l'Abbé Pierre du syndic'. Ça éclaire un peu pourquoi aller sur des copropriétés avec des dispositifs [publics de redressement] » (Groupe, réseau).

3.5 LES DIFFICULTÉS DU MÉTIER

Si l'activité de syndic peut s'exercer avec « passion », cette dernière joue un rôle important pour surmonter les nombreuses difficultés qui structurent le métier. Parmi celles-ci, on retrouve certains éléments qui ont été évoqués parmi les facteurs d'engagement au travail – comme la pluridisciplinarité (cf. sous-partie 3.5.1) et les relations avec les copropriétaires (cf. sous-partie 3.5.3) – mais aussi des contraintes qui apparaissent plus extérieures comme la législation prolifique qui régit l'ensemble des pratiques relatives à la gestion des copropriétés (cf. sous-partie 3.5.2).

3.5.1 Le défi de la pluridisciplinarité

Si elle génère de l'intérêt et entraîne des processus d'apprentissage permanents qui peuvent être vécus comme stimulants, la pluridisciplinarité qui caractérise le métier de syndic est aussi perçue comme une difficulté. En effet, ce n'est pas évident d'accumuler des savoirs experts dans tous les champs impliqués dans la gestion des copropriétés et ce n'est pas non plus évident d'être légitimé dans une position de généraliste.

« La difficulté du métier, c'est qu'il touche à plusieurs domaines. Des bases en comptabilité, c'est obligatoire, il faut aussi avoir des bases en technique du bâtiment, il faut faire un peu de social » (Indépendant).

« Il faut être omniscient. Je répète que je suis généraliste, qu'il y a des spécialistes, des architectes par exemple. Il faudrait répondre à tout » (Indépendant, micro-syndic).

« Pourquoi le métier n'attire plus ? C'est un sujet sur lequel on peut parler pendant des heures ! La formation continue est quelque chose d'important. Parce que c'est un métier en constante évolution. On nous demande beaucoup de compétences. Il y a énormément de choses attendues d'un gestionnaire. Notamment beaucoup de calme, expliquer les choses de manière synthétique, ne pas subir la pression ou mieux pouvoir la supporter, être capable d'avoir un planning extrêmement large, être disponible tout le temps, avoir sa vie privée limitée pendant une période de l'année – se coucher à minuit et reprendre le travail à 9h00... Plus les connaissances juridiques et techniques. Vous devriez être à la fois avocat, à la fois architecte, à la fois BTP, à la fois manager, à la fois comptable. En fait, c'est ça la particularité de notre métier, ce sont toutes ces spécificités qu'on nous demande. Et ça, ce n'est pas compréhensible pour tout le monde. Parce que les autres métiers ne sont pas comme ça. Du coup, vous avez toujours un copropriétaire qui va vous poser une question qui n'a strictement rien à voir avec vos compétences. Bon d'un côté, c'est intéressant parce qu'on se dit qu'il y a encore des choses sur lesquelles on peut encore développer nos savoirs, qu'on pourra apprendre toujours plus. Mais, d'un autre côté, les questions sont devenues tellement pointues aujourd'hui que... Quand le copropriétaire te montre une fissure et te demande 'est-ce que le bâtiment va s'effondrer ?', et bien, je suis obligé de lui répondre 'Ben, je ne sais pas !'. Et là si vous ne savez pas répondre, ce n'est pas normal pour lui ! » (Groupe).

Cette impossibilité à maîtriser l'ensemble des savoirs impliqués dans la gestion d'un immeuble peut être source d'angoisse. Nora évoque ainsi une « inquiétude » et une « peur de se tromper » qui structurent l'activité et que l'on apprend à apprivoiser au cours du temps.

« C'est vrai que pour moi c'est compliqué, j'ai toujours eu du mal avec l'échec depuis l'école et c'est vrai qu'il y a toujours de l'inquiétude, cette peur de se tromper, de faire mal, d'échouer. Pour ça, les cinq premières années ont été extrêmement dures. C'était énormément d'inquiétude. J'avais cette peur tout le temps, cette peur de se tromper, je la ressentais même physiquement » (Indépendant).

Plutôt que de chercher à tout savoir, la clé pour surmonter cette difficulté semble plutôt d'apprendre à assumer de ne pas savoir.

« Je n'aime pas la prétention intellectuelle. Je pars du principe que quand on ne sait pas, on ne fait pas semblant de savoir. Moi j'apprends toujours » (Ibid.).

« C'est important de savoir ce qu'on est capable de faire et ce dont on n'est pas capable. Être honnête vis-à-vis de nos capacités est important. C'est une force, cette honnêteté » (Groupe).

3.5.2 La réglementation en perpétuelle croissance et évolution

Or, les jeux institutionnels dans lesquels le métier est aux prises ne fait qu'accentuer cette difficulté à maîtriser l'ensemble des savoirs nécessaires à l'activité. En effet, en plus de la pluridisciplinarité intrinsèque à la gestion des copropriétés, les pratiques professionnelles des syndics sont extrêmement encadrées par une législation, perçue comme extrêmement abondante et fortement changeante. Cette législation et ses modifications permanentes occupent une large place dans les apprentissages constants que doivent assumer nos interviewés.

« Le métier est complexe car il faut avoir des connaissances sur tout avec une législation qui évolue en permanence » (Indépendant, micro-syndic).

« On se forme chaque jour. Je lis tous les jours pour rester à la page, notamment sur le juridique, car il n'évolue pas tous les jours mais tous les mois ou tous les trois mois. Surtout ces dernières années On dirait qu'il y a des gens qui ne sont là que pour ça » (Groupe, réseau).

« Si votre recherche pouvait permettre d'alléger le cadre législatif ça serait bien ! L'alléger, ou en tout cas, ne le pas modifier tous les quatre matins » (Groupe).

Au-delà de son caractère mouvant, cette législation est aussi perçue comme une forte contrainte car elle attribue régulièrement aux syndicats de nouvelles fonctions que les gestionnaires ne sont pas forcément préparés à assumer sur le terrain et qu'ils peinent à intégrer dans leur modèle économique.

« Le syndic, c'est une boîte à tout faire. Ça n'existe pas, mais on vous demande de l'être. Vous touchez à tout, donc vous apprenez un peu de tout. Vous allez apprendre à faire un ravalement, à poser un carrelage... Vous ne saurez pas le faire, mais vous apprenez beaucoup dessus. Le panel de connaissances qu'on me demande est phénoménal. On doit tout savoir. Cette boîte est devenue tellement énorme, qu'on est amené de plus en plus à s'entourer de spécialistes. Mais cela a un coût pour la copro, ça représenterait une dizaine de milliers d'honoraires. Il y a un paradoxe : on doit tout faire, mais on ne peut pas, donc on doit mettre autre chose dans la boîte, des spécialistes. Je reste un chef d'orchestre, je dois nécessairement savoir un peu de l'art des musiciens. Mais si on me refuse d'être aidé par un spécialiste sur une chose qu'on me demande, je vais faire des conneries » (Indépendant).

« Le turn-over qu'on constate chez les syndicats ce n'est pas nécessairement du fait du cabinet en interne. Mais plutôt en raison des éléments externes. On nous demande énormément de choses. Avec les changements de lois tous les quatre matins, on a plus de choses à faire pour lesquelles on ne peut pas facturer en plus. Avec toutes les difficultés administratives françaises. Tout cela amène des difficultés. Nous, on est au bout de cette chaîne qui nous en demande de plus en plus. Et quand il y a un responsable à trouver c'est très souvent la faute du syndic » (Groupe).

« Dès qu'on fait quelque chose sur l'écologie, la loi de la copropriété est impactée. On fait beaucoup de choses inutiles et on nous crée des strates et des strates de travail supplémentaire qui nous empêchent de dégager du temps nécessaire pour mener une réflexion sérieuse sur la conservation des immeubles et leur isolation possible. Tout le monde brasse de l'air pour un résultat qui n'est pas forcément bon. Les syndicats sont noyés et on les noie » (Indépendant).

Toutes cette codification qui ne cesse d'octroyer aux syndicats de nouvelles fonctions – dans le cadre de politiques publiques variées – est vécue par nos interviewés comme une réglementation produite de façon totalement extérieure à la profession, sans concertation ni crédit pour cette dernière. Beaucoup la perçoivent comme un simple dessaisissement de l'action publique qui se défausse de ses responsabilités en les transférant au secteur privé, sans contrepartie, sans réel contenu et sans réelle volonté politique. Dans ces perspectives, ils sont peu enclins à s'approprier le sens de ces directives perçues comme de simples injonctions autoritaires.

« Dans les dernières réglementations, les acteurs publics se servent du syndic comme de la courroie de transmission. Dans le sens où ils ne parlent plus directement aux copropriétaires. Le syndic n'est plus seulement un organe qui s'occupe de la copropriété. Maintenant, on donne mission au syndic de faire appliquer la loi au sein de la copropriété. Typiquement, le modificatif du règlement de copropriété suite à la loi Élan, c'est le syndic qui doit le faire. À défaut, il engage sa responsabilité. Le législateur a indiqué un délai pour faire le modificatif du règlement de copropriété, savoir si oui ou non c'est voté, ce n'est pas son problème. Le but c'est que ça passe. [...] Le syndic est le fer de lance du législateur en ce moment. Et en fait, on délègue. On délègue le travail, les obligations et on sanctionne le syndic derrière. La difficulté est là. On comprend la nécessité. La problématique, ce n'est pas 'on ne touche à rien'. La problématique, c'est plus que ce n'est peut-être pas le moment de le faire et surtout pas de cette manière-là. Interrogez les partenaires d'abord ! Mais bon le partenariat... tout ce qu'on nous dit c'est : 'ben vous prendrez des honoraires dessus' ! Mais on n'en prend pas des honoraires, ce n'est pas prévu ! » (Groupe).

Pour plusieurs indépendants, cette inflation des responsabilités conférées par l'action publique aux syndicats sans contrepartie est appréhendée comme un danger pour le segment qu'ils représentent au sein du groupe professionnel.

« Nous, les indépendants, on est totalement seuls. Les pouvoirs publics sont là pour réclamer de la TVA et pour nous critiquer. Ils sont toujours à nous créer des charges supplémentaires. De là nous aider... pas vraiment » (Indépendant).

« Le législateur nous dessert. Tout le temps. Je pense que c'est un métier qui est voué à disparaître. À force d'exigences et à force de ne pas être payés, si je tombe sous mon seuil de rentabilité, je laisse tomber. Il n'y aura plus que les gros. On casse du syndic. Mais faut voir les exigences » (Indépendant, micro-syndic).

« Le législateur n'a fait que renforcer et complexifier le Droit de la copropriété depuis au moins quatre ans, et dans les grandes largeurs. Le législateur qui complexifie le Droit, la concurrence qui diminue le prix des mandats pour effectivement aller grappiller d'autres mandats et le client qui est devenu de plus en plus difficile à gérer surtout depuis le Covid-19. C'était déjà compliqué avant, et bien là, c'est encore plus compliqué » (Indépendant).

D'une manière générale, nos interviewés sont critiques vis-à-vis du Droit de la copropriété qu'ils perçoivent non pas comme une ressource pour leurs pratiques, mais au contraire comme une contrainte extérieure qui engendre pour eux des difficultés. De nombreux reproches sont adressés à ce Droit, notamment sa production constante, toujours trop rapide et trop éloignée des praticiens de terrain et générant de la complexité, des contradictions, des difficultés d'application, de l'instabilité et même des erreurs. On retrouve ces critiques y compris chez des juristes de formation.

« Il faut alléger le corpus juridique qui nous accable ! À chaque fois qu'il y a un truc qui ne va pas, on nous rajoute une loi. Il va falloir arrêter, ce n'est pas possible ! La copropriété française c'est la plus compliquée au monde, je pense » (Indépendant).

« Chaque réforme des lois de la copropriété, c'est à chaque fois burlesque. Après les lois qu'ils ont créées, ils créent une nouvelle loi parce qu'ils se rendent compte que celle qu'ils ont créée est trop complexe. Je vais écrire un livre un jour pour parler de aberrations sur les lois de la copropriété ! Maintenant, j'ai assez de distanciation par rapport à tout ça, mais pendant longtemps ça a été vraiment dur » (Ibid.).

« Les gens qui font la loi ne sont pas sur le terrain. Et les gens qui sont sur le terrain ne sont jamais associés à la formation de ce corpus juridique. Ce sont de bureaucrates qui sont derrière leur bureau, des ministres, des députés... qui répondent à un sentiment vague de détestation du métier de syndic » (Ibid.).

« La législation sincèrement, je ne crois pas que ce soit un soutien ! C'est beaucoup de changement en très peu de temps. Beaucoup de textes, beaucoup de lois » (Groupe).

« Il faudrait adapter les exigences du législateur au terrain. Moi je dis il y a urgence à attendre. On tricote à toute vitesse, et puis on détricote l'année d'après. Donc attendons de voir » (Indépendant, micro-syndic).

« Les pouvoirs publics n'arrêtent pas de faire des législations. Certes, il y a des choses indispensables mais il y a des choses qu'on écrit trop vite, qu'on publie trop vite par décret d'application et qu'on n'a pas relu » (Indépendant).

Cette question du rapport au Droit entretenu par les syndicats mériterait une analyse en soi. Il serait notamment intéressant de mieux identifier de quelle manière certains facteurs, tels que les parcours professionnels ou le contexte d'exercice du métier, influent sur cette distanciation critique. Néanmoins, il est d'ores et déjà essentiel de noter que nous retrouvons, à l'échelle des cabinets de syndicats en Île-de-France, une tension avec la production du Droit similaire à celle que nous avons déjà observé à l'échelle du groupe professionnel¹⁰². Ce deuxième constat renforce le sentiment que la continuité, observée il y a quinze ans par Marie-Pierre Lefevre (Lefevre, 2003, 2007), entre les acteurs chargés de la fabrication des règles et ceux chargés de leur mise en œuvre, s'est désormais distendue¹⁰³.

¹⁰² Barnhusen, Brisepierre, Davy, Juillard, Le Garrec, 2022, *Les mutations contemporaines des syndicats de copropriété : point de vue sociologique sur le groupe professionnel*, pages 108-109.

¹⁰³ L'enquête de Marie-Pierre Lefevre, réalisée au début des années 2000, portait sur un ensemble d'acteurs participant à la fabrication du Droit de la copropriété et non sur les syndicats.

3.5.3 Les relations avec les copropriétaires

Si les relations humaines sont mentionnées comme l'un des principaux éléments qui donnent du sens et de l'intérêt à l'activité de syndic de copropriété, elles sont aussi – à l'inverse – le principal sujet que développent les interviewés lorsqu'ils évoquent les difficultés du métier.

Le constat partagé d'une dégradation des relations

Le constat d'une détérioration des relations avec les copropriétaires est assez globalement partagé, y compris par ceux qui placent l'humain au cœur de leur vocation et de leur passion pour ce métier. Les témoignages mettent en avant différents symptômes significatifs de la dégradation de la relation avec les copropriétaires : la multiplication de leurs demandes, une exigence d'immédiateté des réponses et la montée de l'agressivité.

« On a de plus en plus de demandes qui sont de plus en plus complexes et difficiles. Mais mettre en place des choses, ça prend du temps. Et ce temps est nécessaire, si on veut avoir le moins de problèmes possibles derrière. Or, aujourd'hui, la perception du service client c'est 'il faut avoir le service tout de suite', comme chez Amazon ! Mais on est des humains ! Quand il faut lire le règlement de la copropriété qui fait 120 pages, bah oui ça prend du temps ! Ils ne nous demandent pas ce qu'on a prévu pour les deux prochains jours. Non, c'est 'vous devez le faire tout de suite'. Ils ne savent pas qu'on gère 40 autres copropriétés en même temps ! » (Groupe).

« Les gens 'exigent'. Ce sont des exigences que les gens n'ont que pour les autres et pas pour eux-mêmes. C'est de l'immédiateté. Les gens sont impatients » (Indépendant, micro-syndic).

« Les gens sont durs maintenant. Plus qu'avant. Les gens ont un drôle de raisonnement. Avant c'était dur parce qu'ils n'étaient pas contents sur un certain sujet... Là ça va être des questions de principe : 'Je ne suis pas d'accord sur tel sujet parce que c'est comme ça'. On ne peut même pas discuter » (Indépendant).

« Les gens sont agressifs, ils ne savent plus demander normalement les choses. Avant, un gestionnaire c'était un partenaire, c'était un ami. Maintenant, ça devient l'ennemi à abattre. On ne sait pas pourquoi » (Groupe, réseau).

« La société est tendue en ce moment. Je me suis fait insulter, mais insulter, parce que des documents standardisés qu'on utilise sont en écriture inclusive... » (Indépendant).

Pour certains, la difficulté à dialoguer ne s'observe pas seulement dans la relation au syndic mais aussi entre les copropriétaires eux-mêmes. Plusieurs syndics constatent ainsi un manque de transparence dans la communication entre copropriétaires et ressentent certaines décisions comme arbitraires.

« Quand on discute des projets de travaux, on a rarement des oppositions, souvent ils veulent attendre. Et puis vient le moment du vote et là ils disent non » (Indépendant).

« Dans une copropriété, un voisin voulait acheter les toilettes du pallier pour agrandir son studio. Il propose de les racheter pour 15 000 € et l'AG refuse. Le voisin du dessus en propose 8 000 € et là l'AG accepte ! En fait, c'est juste parce que le voisin du dessus est arrivé avec plus de pouvoirs tout simplement. Les gens en AG ne sont pas francs avec les voisins. C'est la partie que je n'aime pas dans le métier de syndic. L'AG c'est la voix de la majorité. Les gens se cachent derrière le 'on' et prennent parfois des décisions qu'ils peuvent regretter » (Indépendant, micro-syndic)

De nombreuses causes, de différents ordres, sont identifiées pour expliquer cette détérioration de la relation avec les copropriétaires. On peut classer ces causes, évoquées par les interviewés eux-mêmes, en deux catégories : d'une part celles qui relèvent de processus qui agitent l'ensemble de la société française et d'autre part celles qui trouvent leurs racines au sein l'activité de syndic en elle-même.

Les tensions liées à des phénomènes sociaux

L'aggravation des tensions avec les copropriétaires est ainsi en partie attribuée à des phénomènes sociaux généraux, extérieurs à l'activité de syndic. Au premier rang des facteurs identifiés se trouve ainsi ce que les interviewés nomment « *le Covid-19* » mais qui désigne en réalité les nombreuses et diverses mutations économiques et sociales à l'œuvre depuis le confinement de 2020. Pour nombre de syndics interrogés, le « **Covid-19** » est en effet mentionné comme une rupture qui délimite un « avant » et un « après » dans la qualité de la relation aux copropriétaires.

« C'est de plus en plus dur, surtout dans la relation. Ça existait avant le Covid-19 mais c'est un peu plus vif aujourd'hui. Il y a de plus en plus d'agressivité qu'avant » (Groupe, réseau).

« Le Covid-19, ça a été d'une violence ! J'adore mon métier mais parfois je suis découragée. Je ressens beaucoup de malveillance de certains, c'est terrifiant. Ça s'est aggravé avec le Covid-19. Je me suis dit qu'on allait voir le verre à moitié plein, être plus réceptifs à ce que nous donnait la nature, mais en fait, c'est l'inverse. Les gens sont devenus cinglés avec le Covid-19 » (Indépendant, micro-syndic).

Certains établissent des liens plus précis entre certains changements liés au déclenchement de la crise sanitaire et la montée des tensions avec les copropriétaires. La directrice d'agence d'un Groupe interprète l'exigence de réactivité exprimée par les copropriétaires comme une réaction à l'ensemble des retards d'intervention qui se sont cumulés depuis le début de la crise sanitaire du fait de la désorganisation générale du travail et des pénuries de matériaux.

« Le Covid-19 a fait du mal aux gens. On nous demande de plus en plus de réactivité, les gens veulent une réponse à l'instantané, mais nous le syndic on n'a pas toujours la réponse tout de suite, on dépend aussi des entreprises avec qui on travaille. La pénurie des matériaux et le confinement ont fait que beaucoup de projets ont pris du retard. On retrouve enfin une manière de travailler sereinement sur nos immeubles. Il est difficile de leur faire comprendre le retard qu'on a encore un petit peu » (Groupe).

Dans la continuité de la crise économique et sanitaire liée au Covid-19, l'explosion des prix de l'électricité et du gaz a aussi été très difficile à accompagner pour les syndics. Ils se sont trouvés en toute première ligne pour gérer cette crise énergétique qui a particulièrement impacté les copropriétés dotées de chauffage collectif au gaz et qui a fragilisé durablement les copropriétaires et les occupants.

« Actuellement il y a l'augmentation du gaz de 40 %. Les gens n'ont pas les moyens de payer. J'ai un taux de retard de paiement important. Avant, les gens payaient au premier jour du trimestre, au moins 75 % des gens. Aujourd'hui ça s'étale sur le trimestre entier, ce qui fait baisser le fonds de roulement de la copropriété. En plus en copropriété, celui qui ne paye pas, c'est les autres qui payent pour lui » (Indépendant).

« Il y a l'augmentation du gaz et de l'électricité qui s'ajoute et qu'on n'a pas vu venir. Et même s'il y a un bouclier tarifaire, il faut leur expliquer ce que c'est que le bouclier tarifaire, comment il va être mis en place, ce qu'on va percevoir... Les budgets, on les a multipliés par trois ou par quatre, ça a perturbé tout le monde. Ça a créé des tensions, des difficultés. On commence à retrouver une sérénité, mais elle reste encore fragile. Et avec la sécheresse, est-ce qu'on sera taxé sur l'eau ? Est-ce que le prix va augmenter aussi ? On commence à leur en parler gentiment » (Groupe).

Aggravée en 2023 par l'arrêt des importations de gaz russe en Europe suite à la guerre en Ukraine, la flambée des prix de l'énergie a été d'autant plus sensible pour les syndics que dans le même temps, la France mettait fin aux tarifs règlementés du gaz pour généraliser la concurrence sur ce marché¹⁰⁴. Cette libéralisation des tarifs et des marchés du gaz fait désormais peser sur le syndic une toute nouvelle responsabilité puisque c'est à lui qu'il revient d'analyser et de négocier les offres des multiples fournisseurs.

Dans ce contexte de dérèglements multiples – accompagnés par la sensation de plus en plus prégnante du dérèglement climatique, le syndic est aux premières loges pour percevoir les

¹⁰⁴ Les tarifs règlementés du gaz, en vigueur depuis 1946, ont pris fin le 1^{er} juillet 2023, conformément à l'article 63 de la loi relative à l'énergie et au climat du 8 novembre 2019 qui a entériné une décision du Conseil d'État qui exigeait une mise en conformité du Droit français avec le Droit européen.

appréhensions des copropriétaires face à l'avenir, appréhensions qui se cristallisent aisément autour de ce qu'ils possèdent de plus cher – au sens propre comme au figuré : le logement qu'ils ont acheté.

« Nous syndics, on prend de l'argent et on intervient dans ce qui est un des derniers bastions de la liberté des gens » (Indépendant, micro-syndic).

Pour la directrice d'une agence d'un grand Groupe en deuxième couronne francilienne, ces incertitudes se conjuguent mal avec les responsabilités de plus en plus nombreuses que l'action publique délègue aux copropriétés¹⁰⁵. Ensemble, ces deux phénomènes remettent en question le sens et l'intérêt de l'accession d'un logement en copropriété.

« Je me demande même si c'est bien d'investir aujourd'hui en copropriété. Est-ce que ça vaut la peine ? Est-ce qu'il ne vaut mieux pas être locataire ou investir directement dans une maison ? En copropriété, ça devient vraiment compliqué. On en demande beaucoup beaucoup trop aux copropriétaires aujourd'hui » (Groupe).

Les tensions liées à la posture du syndic : mandataire ou prestataire ?

Au-delà des phénomènes qui agitent l'ensemble de la société et sur lequel les syndics ont peu de prise, les professionnels interviewés voient d'autres origines à la dégradation de la relation avec les copropriétaires. Ce deuxième ensemble de facteurs de tension est plus lié à l'activité de syndic, et même plus précisément, à sa posture vis-à-vis des copropriétaires qui est questionnée sous l'effet de différentes évolutions.

Une posture questionnée par la digitalisation : immédiateté de la communication et de l'accès à l'information

L'évolution la plus fréquemment et la plus immédiatement mentionnée pour expliquer les difficultés croissantes dans les relations avec les copropriétaires est d'ordre technologique. Il s'agit de l'avènement d'Internet qui a bouleversé l'activité de syndic comme bien d'autres activités professionnelles. Deux dimensions de cette révolution technique sont particulièrement évoquées comme des facteurs de transformation de la relation entre le syndic et les copropriétaires : les nouvelles formes de communication introduites par la généralisation des emails et l'accès facilité à l'information grâce au Web et aux moteurs de recherche.

Non seulement les emails constituent une difficulté en soi pour le gestionnaire qui en reçoit beaucoup à traiter, mais ils contribuent aussi directement à susciter chez les copropriétaires une attente d'instantanéité de la réponse qui ne peut être satisfaite.

« La grosse problématique qu'on a ce sont les mails. On en a un paquet par jour ! C'est devenu un chat ! On nous met en copie des discussions et des disputes des copropriétaires... Donc c'est compliqué » (Groupe).

« Avant, quand on envoyait une lettre, la temporalité était complètement différente. Vous preniez le temps d'écrire la lettre, de réfléchir à ce que vous allez mettre dedans, vous ne savez pas quand la personne allait la recevoir, il y avait le temps de réponse, etc. Aujourd'hui les gens envoient un mail sans réfléchir à 22h00 et puis un autre par la suite » (Ibid.).

« On reçoit moins de courriers qu'avant mais beaucoup plus de mails. C'est un poison. Ça tombe toutes les dix à quinze minutes. Avec la nécessité d'y répondre pour ne pas recevoir d'autres mails » (Groupe).

« Le temps qu'on passe à répondre à des mails, c'est inimaginable, on n'avait pas ça avant ! » (Indépendant).

« J'ai eu dix échanges de mails pour un contrat d'extincteur à cent balles par an. Donc à un moment, il faut que je travaille. Je suis harcelée » (Indépendant, micro-syndic).

« On vous envoie un mail à 8h00 et on vous appelle deux heures après pour savoir si vous allez répondre. Je n'ai plus le temps de faire mon métier. Les copropriétaires, sur Google, ils ont la réponse à l'instantané, ils pensent pouvoir avoir une réponse de nous à 9h00 quand ils envoient un mail à 8h00 » (Groupe).

¹⁰⁵ Elle donne ici l'exemple des encombrants dont la gestion revient dans certains cas aux copropriétés faute d'un service suffisamment dimensionné par certaines collectivités.

On voit à travers ces témoignages que les emails génèrent une triple pression : sur le volume de l'activité, sur le rythme de l'activité et sur la nature de la relation avec les copropriétaires. De par sa rapidité et sa facilité d'usage et de transmission, l'email génère en effet une communication à la fois plus prolifique et plus directe, plus horizontale, entre les copropriétaires et leur syndic. Par rapport au courrier, le contenu des messages est moins formel moins codifié mais aussi moins réfléchi et moins sélectif.

Mais pour les interviewés, c'est plus encore l'accès immédiat, gratuit et généralisé à l'information permis par le Web et les moteurs de recherche qui ont fragilisé la posture du syndic vis-à-vis des copropriétaires. Cette innovation technologique a en effet remis en cause l'ascendance qui lui était auparavant conféré grâce au monopole du savoir qu'il détenait.

« C'est la génération Google. Tout s'accélère. On communique plus vite. Les gens peuvent plus facilement vérifier ce qu'on leur dit. C'est une évolution que l'on a dans tous les milieux professionnels » (Groupe).

« Il y a beaucoup de pression. Avec des copropriétaires qui sont de plus en plus compliqués, qui pensent tout savoir, qui vont se renseigner sur Google » (Groupe).

« Le plus grand mal qu'on a pu faire aux syndicats ce sont les réseaux sociaux. Les gens ne comprennent pas le métier réel d'un gestionnaire » (Groupe).

Une fragilisation plus générale du crédit accordé au syndic

Pour décrire cette évolution, l'une des interviewées se souvient de son tout premier patron, celui qui a fondé le cabinet dans lequel elle travaille toujours aujourd'hui et qu'il a ensuite légué à son fils.

« C'était le syndic que personne n'osait contrarier. Tout ce que disait le syndic, c'était la bible. Il y avait cette approche un peu paternaliste, avec un méli-mélo de compassion, d'affection un peu mielleuse. C'était comme les attitudes des patrons vis-à-vis de leurs employés. Il y avait ça et tout le monde l'acceptait à l'époque. Le syndic, c'était le tuteur paternaliste qui gérait les parties communes auprès des gens qui ne connaissaient rien, alors que maintenant il y a Internet et les gens savent tout sur tout. Les rapports se sont inversés » (Indépendant).

L'interviewée évoque aussi un documentaire sur l'activité de syndic réalisé au début des années 2000¹⁰⁶. Ce film met en scène deux gestionnaires d'âge différents qui comparent leur vie et l'évolution de leur métier. L'interviewée partage avec nous le souvenir d'une scène :

« Les deux personnages se rappellent du temps où on se mettait debout et où on se décoiffait à l'arrivée du syndic. Alors que maintenant c'est presque si on ne se fait pas caillasser pendant les AG ! » (Ibid.).

La mention de cette figure passée du « *syndic paternaliste* » ne s'accompagne d'aucune nostalgie pour cette gestionnaire très engagée dans la gestion de copropriétés très populaires et en difficulté. C'est plutôt un moyen de mettre en lumière une fragilisation extrême de la position actuelle du syndic. **Alors que sa domination de sachant était auparavant acquise, les copropriétaires lui accordent désormais peu de confiance et de crédit.** C'est donc au gestionnaire lui-même de conquérir sa propre légitimité. Et celle-ci n'est jamais acquise, elle risque toujours d'être questionnée.

Dans ce contexte, ce n'est pas par goût du pouvoir ou d'un sentiment de supériorité que les interviewés regrettent la posture surplombante du mandataire, c'est juste que la fragilisation de leur position vis-à-vis des copropriétaires rend plus difficile l'exercice de leurs missions.

Le manque de crédit et de reconnaissance du syndic apparaît en effet d'autant plus dommageable que sa fonction ne se limite pas à une fonction d'exécutant. En tant que représentant légal du syndicat des copropriétaires, il est aussi le garant de l'intérêt supérieur du syndicat des copropriétaires qui n'est pas forcément équivalent à la somme des intérêts individuels des copropriétaires. Il peut donc parfois être conduit à s'inscrire en porte à faux par rapport aux souhaits exprimés par les copropriétaires.

¹⁰⁶ « Syndic priez pour nous » (2003), d'Emmanuel Laborie, disponible en ligne : <https://vimeo.com/679686490>

« Quand vous êtes là pour dire le Droit, dire la loi et expliquer que l'intérêt collectif dépasse l'intérêt individuel, c'est compliqué » (Indépendant).

Or, justement, la maîtrise de la loi et des textes qui autrefois jouait un grand rôle dans le statut accordé au syndic, semble être devenue une compétence particulièrement fragilisée par l'accès à l'information facilité par Internet. C'est du moins ce qu'exprime ces deux juristes de formation :

« Les copropriétaires ont l'impression de savoir de plus en plus de choses parce qu'ils ont de plus en plus d'information, mais c'est juste une impression. Ce n'est pas le fond. Eux, ils restent sur la forme. Quand vous prenez la loi de 1965 elle est très complète et puis il y a plein de décrets d'application. Mais régulièrement il faut la lire, l'interpréter. Si on se retrouve tous devant un juge c'est bien qu'il y a des interprétations diverses selon les personnes. C'est déjà très compliqué. Si en plus on nous oppose des non-sachants... Ce n'est pas une honte, hein, d'être non-sachant chacun son métier, mais quand ils ont l'impression de savoir effectivement... Si on ne nous aide pas à expliquer aux gens qu'il y a des professionnels qui s'en chargent de lire, de comprendre, de digérer et puis de restituer, ça devient difficile » (Ibid.).

« La difficulté générale du syndic, c'est que dans le monde de la copropriété, vous avez l'impression que tout le monde est sachant. Alors que le syndic, si c'est une profession qui existe, c'est qu'elle demande des compétences et des connaissances spécifiques. Et tout ça, ça s'apprend ! Tout ça, c'est de la connaissance et de la recherche. Et ce côté sachant, les copropriétaires ne s'en rendent pas compte. Ils ne savent pas tout ce qu'on doit apprendre. Et c'est là-dessus que se fait la différence entre un sachant et un non-sachant » (Groupe).

Une relation qui ne s'est pas pour autant rééquilibrée : des copropriétaires qui restent globalement « non-sachants » et passifs

Pour autant, les témoignages mettent en avant que la fragilisation de la posture du syndic ne s'est pas traduite par un rééquilibrage de la relation avec les copropriétaires, dans le sens où ces derniers ne sont pas nécessairement plus avertis ni plus engagés qu'avant dans la gestion de leur copropriété. On aurait pu en effet s'attendre à ce que la relation de domination par le savoir, qui soutenait autrefois le syndic, se soit transformée en relation plus partenariale avec des copropriétaires mieux informés et plus investis, mais ce n'est pas l'évolution que décrivent les professionnels interrogés. Le caractère « non-sachant » et le rôle plutôt passif de leurs clients reste l'une des principales difficultés qu'ils mentionnent.

« Sur le collectif je pense qu'il n'y a pas le sens du collectif. Tous les nouveaux copropriétaires, entre 35 et 45 ans, ils n'ont pas lu le règlement de copropriété et ne savent pas quel est l'engagement d'avoir acheté en copropriété. Ils ne savent pas ce qu'est être copropriétaire » (Indépendant).

« C'est un métier qui n'attire pas, parce que c'est un métier très dur. Les clients ne sont pas très reconnaissants ni au fait de ce qu'est une copropriété, son fonctionnement, ses obligations, ses droits, ses devoirs » (Groupe, réseau).

« On essaie d'autonomiser les propriétaires. Souvent, ils ont accès à l'information par eux-mêmes. Mais fondamentalement, ça n'a pas d'effet. Et même, plus on donne de l'information, plus ça génère de questions. Donc on ne ressent pas encore de réelle différence avec le digital » (Groupe).

« Il y a un immeuble que je gère depuis 2017. On se connaît bien. Du coup, ils se reposent beaucoup sur moi. Je rends des comptes mais en retour je n'ai même pas d'écho. Ils ne font plus rien. C'est difficile pour moi car je ne suis pas décisionnaire et si je fais un choix qui n'est pas heureux, on me le reproche » (Indépendant, micro-syndic).

L'un des fondateurs d'un cabinet indépendant met même en question les devoirs croissants d'information des copropriétaires et des locataires qu'impose la législation.

« Au niveau de la législation ils font régulièrement des choses qui n'ont pas beaucoup d'intérêt. On dit souvent trop d'information tue l'information. Cette religion de la transparence fait que les propriétaires et les copropriétaires doivent résolument être au courant de tout. Et maintenant, ce sont même les locataires qui doivent être informés ! Donc à la fin de l'assemblée générale, on doit afficher les décisions les plus importantes dans les halls d'immeubles ! Les gens veulent rentrer chez eux, savoir qu'ils sont en sécurité, savoir que

l'immeuble tient debout, etc. Mais, je ne suis pas sûr, par exemple, qu'ils veulent absolument avoir le papier de la compagnie des eaux disant que l'eau est potable. Pour eux, c'est censé être évident. Cette obligation d'affichage, c'est encore une obligation qu'on a fait peser sur les syndicats alors qu'on ne voit pas trop d'intérêt. Dans les immeubles, il y a déjà des relais par les membres du conseil syndical, par l'extranet, etc., je pense qu'il y a déjà de quoi s'informer. Même si personne ne le fait ça reste un exemple d'une législation inutile. Déjà, qui a le temps de s'informer autant à part des mamies ou des papis ? Sur un immeuble où il ne se passe rien - sauf la gestion classique - et qui tient la route, est-ce que c'est utile d'avoir une assemblée tous les ans ? Il y a des immeubles dans lesquels les AG sont purement formelles. Mais ça serait difficile de ne pas en faire parce qu'on est dans une société dans laquelle il faut des bilans, des preuves, des comptes, etc » (Indépendant).

Une posture de mandataire fragilisée par une nouvelle logique commerciale

Les interviewés ne décrivent pas seulement les difficultés qui découlent de la fragilisation de leur posture, ils cherchent aussi à en identifier les causes. Leurs analyses mettent ainsi en avant différents facteurs et processus explicatifs. La cause la plus immédiatement perceptible, nous l'avons déjà mentionnée, concerne la révolution numérique et plus précisément la généralisation de la communication par email et de l'accès immédiat et gratuit à l'information grâce à Internet. Mais pour nombre de professionnels interrogés, cette innovation technologique n'est qu'un phénomène en somme superficiel au regard de transformations plus profondes de la profession.

Ainsi, pour le directeur d'agence d'un grand Groupe, **la dégradation des relations avec les copropriétaires, perçus comme étant à la fois passifs et exigeants, s'explique par le changement de perception de la fonction attribuée au syndic. Celui-ci n'est plus envisagé comme un mandataire, tel que le formule pourtant la loi de 1965, mais comme un prestataire que l'on paye en contrepartie d'un service défini sous la forme de tâches à exécuter – même si celles-ci ne sont pas toutes mentionnées précisément dans le contrat.** Dans ces conditions, pour lui, la délivrance d'informations concernant le fonctionnement de la copropriété est perçue comme l'un des services pour lesquels les copropriétaires paient et qui leur est dû.

« Pour autonomiser les propriétaires, il faudrait qu'ils ne se sentent pas seulement bénéficiaires d'une prestation mais acteurs. Beaucoup d'informations sont disponibles. Les clients pourraient les retrouver par eux-mêmes s'ils lisaient ce que l'on leur envoyait. Le digital n'a pas changé les interactions avec les propriétaires. Ce qui a changé, c'est l'approche du client vis-à-vis du prestataire. Il le sollicite plutôt que d'aller lui-même chercher l'information » (Groupe).

Cet interviewé n'est pas le seul à associer la fragilisation de la posture du syndic à un glissement de la gestion de copropriété vers le registre de la consommation de service. **Plusieurs témoignages attribuent la dégradation de la noblesse de la profession à la volonté – notamment portée par certains Groupes – d'inscrire l'activité de syndic dans un registre commercial et marchand.** On retrouve cette interprétation même y compris au sein de Groupes. C'est le cas par exemple de ce responsable copropriété, qui bien qu'ayant conduit l'ensemble de sa carrière de syndic chez différents Groupes, s'affirme particulièrement attaché à la figure historique du mandataire, située davantage dans le champ de l'expertise que dans celui du profit.

« Aujourd'hui ce que j'essaie de faire est de valoriser le travail réalisé par les gestionnaires. Ramener la qualité du syndic et montrer qu'on sait bosser, qu'on n'est pas des escrocs ni des voleurs. C'est un des objectifs qui me tient à cœur. D'ailleurs c'est pour ça que je me suis pris la tête chez [le précédent Groupe pour lequel je travaillais]. Parce qu'ils considèrent qu'on est des commerciaux de la copropriété. Moi j'ai encore une vision très noble du métier. Celle de l'administrateur tel que le notaire, qui gère un patrimoine immobilier. J'ai un aspect un peu conservateur. Ma priorité numéro un est d'améliorer l'image du métier. Parce que quand vous avez des clients qui acceptent notre façon de travailler, cela crée de la confiance, et cette confiance se conserve plus facilement et plus longtemps » (Groupe).

Pour une directrice d'agence franchisée, ce sont deux changements concernant les mandats des syndicats qui ont conduit, selon elle, à conférer à leur mission un caractère commercial : il s'agit la réduction de la durée des contrats et de l'obligation de mise en concurrence. C'est à ces évolutions qu'elle relie « *la dégradation des comportements et donc de la relation entre copropriétaires et gestionnaires* » puisqu'elles instaurent avec les copropriétaires un rapport client-fournisseur dont le

principal critère d'évaluation reposerait sur un rapport coût-bénéfice, supplantant par là le lien de confiance *intuitu personae* construit sur le temps long avec un mandataire¹⁰⁷.

« *Le principal changement concerne l'adoption des contrats courts, d'une durée d'un an, avec lesquels il devient difficile d'assurer la stabilité du portefeuille. Cette décision accroît la concurrence entre les syndicats et entraîne une pression supplémentaire pour les gestionnaires. C'est inhumain parce que les gens profitent de tout ça, c'est à l'origine de beaucoup de comportements véreux. C'est la pire décision qui ait été prise. Vous pouvez perdre le contrat à tout va. Je ne mets pas en cause l'idée de la concurrence. La concurrence est bonne, ce n'est pas le sujet. Le problème, c'est le côté néfaste de cette concurrence. C'est le chantage. Vous voyez beaucoup de contrats où tous les ans vous êtes remis en question ? Il y a peu de professions où on a cette nécessité d'abnégation annuelle !* » (Indépendant, réseau)

Un directeur copropriété d'un autre Groupe décrit de manière similaire la pression que les copropriétaires imposent avec l'argument qu'ils payent et qu'ils peuvent aisément mettre fin à leur contrat :

« *Il y a des copropriétaires qui veulent faire sauter le gestionnaire en permanence. Ils nous appellent à des heures pas possibles, on finit des réunions à 21h00/21h30, etc. Et puis la réflexion 'on vous paye', ça ce n'est plus entendable. Avant on était des sachants, maintenant on est des exécutants* » (Groupe).

Dans ces conditions, le fondateur d'un cabinet indépendant parisien raconte qu'il peut être difficile d'exercer une forme d'autorité et de faire valoir les règles de Droit et l'intérêt commun du syndicat des copropriétaires :

« *Les copropriétés qui partent ce sont des copropriétaires gâtés. On dit non trois fois et puis ils partent. Actuellement, dès que vous provoquez une contrariété, vous avez un ennemi. Du genre : 'Je voudrais installer un truc sur mon balcon'. Nous on dit : 'bah non' et puis c'est parti. C'est très compliqué* » (Indépendant).

« *Ils vont à la limite changer de syndic parce que nous, on va leur demander de l'argent pour des travaux...* » (Groupe).

À l'inverse, la gestionnaire d'un cabinet indépendant de grande couronne nous confie qu'elle a réussi à se libérer de cette « tension » en se dégageant de la peur de perdre des immeubles. Gérant depuis plus de 20 ans un portefeuille stable de 2 000 lots, elle n'a rien à craindre des non-renouvellements de contrat. Cette assurance lui confère un aplomb qui lui permet de cadrer les relations qu'elle construit avec les copropriétaires. Elle peut ainsi assumer de contredire et imposer le respect.

« *Moi, je n'ai rien à perdre dans l'histoire, même si je perds une résidence. Ça me donne beaucoup de liberté. Si tu vis avec cette tension, tu pars dans un jeu stupide de séduction, et ce n'est pas mon truc. Donc les gens ne me contrarient pas beaucoup. Je suis un peu dictatoriale. Quand un copropriétaire commence, je peux l'arrêter tout de suite. Je peux même renvoyer quelqu'un de l'AG. Je leur dis : 'soit vous quittez mon assemblée, soit c'est moi qui la quitte'. Je ne supporte pas la stupidité. Donc les gens savent quelle est la limite, ils ne partent pas dans une surenchère de connaissances* » (Indépendant).

¹⁰⁷ On retrouve là les éléments d'analyse que mettaient en avant un secrétaire général de la Confédération Nationale des Administrateurs de Bien (CNAB) à la fin des années 1990, en opposition au principe de certification des syndicats. Dans son argumentaire, ce type de démarche était lui aussi associé à une volonté de transformation de l'administrateur en « prestataire de service », ce qu'il qualifiait de « contresens juridique » équivalent à « une remise en cause très dangereuse du rôle actuellement dévolu dans la pratique au syndic de copropriété » : « le syndic (...) est un professionnel habitué à piloter sur la longue durée des copropriétés et des copropriétaires avec lesquels il a su tisser ces liens de confiance ténus, mais ô combien nécessaires, que le latin juridique a synthétisé dans la belle expression d'*intuitu personae*. Il est (...) la mémoire vivante de l'immeuble et donc très souvent le garant de la bonne conservation du patrimoine immobilier de la nation » (Allocutions aux journées de la CNAB rapportée au sein de la revue *Administrer*, n°287, mars 1997 et rapportée par Marie- Pierre Lefeuve (Lefeuve, 2003)).

La mauvaise réputation de la profession

La connotation de plus en plus commerciale conférée à l'activité de syndic n'est pas la seule évolution de la profession qui fragilise la posture des gestionnaires vis-à-vis des copropriétaires. Si ces derniers ont du mal à accorder la confiance nécessaire à la relation de « mandat » qui caractérise la mission du syndic, c'est aussi en raison de la mauvaise réputation de la profession.

« Il y a des réactions épidermiques de certains clients, ils disent : 'vous êtes des voleurs' » (Indépendant).

« Les syndics sont des acteurs du territoire. Tout à fait, mais des acteurs dont on n'entend pas parler. Parce que quand on parle des syndics, on nous dit qu'on est des voleurs » (Groupe).

Nous allons nous attarder plus en détail, dans le point suivant, sur cette question de la mauvaise image sociale du syndic. Néanmoins, il nous apparaît dès à présent intéressant de relever que **plusieurs de nos interviewés évoquent le discrédit de la profession de syndic comme un processus cumulatif, c'est-à-dire qu'il crée des difficultés qui viennent à leur tour accentuer le phénomène.**

Nora évoque par exemple l'**utilisation récurrente d'un « jargon »** mobilisé par les professionnels pour tenter de consolider une position de sachant qui ne peut s'appuyer ni sur un diplôme, ni sur le prestige d'une profession, ni – depuis Internet – sur le monopole de l'accès à un savoir. Or comme elle le décrit, ce jargon constitue à son tour un obstacle dans la communication et la relation de travail avec les copropriétaires. Sans réussir vraiment à conférer une autorité supérieure au professionnel qui l'utilise, le jargon contribue à l'inverse à créer une distance artificielle et à opacifier la mission du syndic, alimentant par-là les tensions.

« En plus, on parle toujours un jargon. Il y a toujours la tentation de parler un jargon parce que ça donne du prestige, ça donne de la prestance à un métier qui n'en a pas. C'est un métier qui n'est pas très reconnu parce qu'il n'y a pas de formation reconnue pour devenir syndic. Il n'y a pas de diplôme, donc on ramasse tout et on devient syndic sans aucune formation. Donc je comprends que le jargon donne à certains confrères de la consistance, de la légitimité, mais cela rend la confusion encore plus grande. Et au final, cela rend les relations avec les copropriétaires très conflictuelles » (Indépendant).

Le deuxième phénomène cumulatif qui est à la fois une cause et une conséquence de la mauvaise image du métier de syndic est le turn-over récurrent des gestionnaires. Les difficultés relationnelles avec les copropriétaires sont souvent évoquées comme une cause de changement de poste et de sortie de la profession.

« Les gens partent parce qu'ils sont usés par leur portefeuille. Ils ont besoin de voir autre chose. Il y en a qui continuent dans le métier mais qui cherchent un autre portefeuille. Et puis il y a ceux qui changent carrément de métier » (Groupe).

« De l'ancien cabinet où je travaillais, il n'y a plus aucune personne qui travaille dans la gestion de copropriété. Les gens sont odieux. On n'en peut plus » (Indépendant, micro-syndic).

« On a une nouvelle collaboratrice, elle est venue d'un cabinet dont le patron est mort. Elle est à 5 000 € par mois, plus voiture de fonction. Mais elle va partir car elle n'aime plus le métier de syndic. Les gens sont trop agressifs » (Groupe, réseau).

Mais ce turn-over généralisé, combiné aux difficultés de recrutement, contribue à son tour à délégitimer le métier auprès des copropriétaires...

« Ce qui est beaucoup reproché aussi, c'est le turn-over » (Groupe).

3.5.4 La mauvaise image sociale du syndic

Comme nous l'avons montré dans le rapport de la première phase de notre recherche¹⁰⁸, la mauvaise réputation occupe une place importante dans l'image que la profession projette aussi bien auprès de son public, qu'auprès d'éventuels candidats au recrutement et des pouvoirs publics. Chaque membre de la profession doit composer avec cette dimension non négligeable de l'identité sociale des syndicats de copropriété. Même s'ils sont passionnés par leur métier et qu'ils s'y consacrent parfois bien au-delà de la seule sphère professionnelle, ils ne peuvent pas s'abstraire de cette mauvaise réputation qui a en outre, comme nous venons de le voir, des effets très concrets sur l'exercice du métier puisqu'elle impacte la qualité de la relation de travail avec les copropriétaires. Ce manque de considération sociale du métier peut être source de souffrance pour ceux qui le vivent comme une vocation.

« Il y a une véritable détestation pour ce métier. Je ne dis pas qu'il n'y a pas de mauvais syndicats, comme dans tout métier il y a des bons et des mauvais, mais ça n'explique pas pourquoi ce métier focalise autant de haine, de haine et de mépris surtout, car c'est aussi beaucoup de mépris. C'est un métier qui est de plus en plus détesté par les médias ou par des groupes de copropriétaires, etc. Et ça c'est dur, toi tu sacrifies ta vie pour ça, et tout ce que tu récoltes, c'est du mépris. Donc je pense qu'on aura de gros soucis de recrutement » (Indépendant).

Dans la première phase de notre recherche¹⁰⁹, nous avons identifié différents phénomènes à l'origine de cette mauvaise image. Nos interviewés cherchent aussi à en identifier les causes, et comme nous, ils mentionnent des facteurs divers, soulignant bien qu'il **s'agit d'un problème complexe, comportant de multiples entrées entremêlées.**

Plusieurs acteurs extérieurs sont tenus responsables d'entretenir cette mauvaise réputation. Les médias et l'Association des Responsables de Copropriété (Arc), en particulier, sont montrés du doigt.

« J'entends bien qu'il y a des mauvais syndicats mais on ne doit jamais généraliser les choses. Cette généralisation de la mauvaise image du syndicat vient de la presse qui dit tous les ans 'comment changer de syndicat', 'comment négocier les tarifs', etc. Et vous avez aussi une association de protection de consommateurs qui s'appelle l'Arc. Ils traitent les syndicats comme des ennemis. Ils passent leur temps, depuis des années, à expliquer qu'on ne fait pas bien notre travail et que nous sommes des voleurs » (Indépendant).

Il est vrai qu'à partir de la fin des années 1980, les associations de copropriétaires ont largement contribué à visibiliser et à dénoncer les « abus »¹¹⁰ et les mauvaises pratiques des syndicats professionnels, à travers le soutien qu'elles ont apporté aux conseils syndicaux – rendus obligatoires en 1985 – dans leur mission d'assistance et de contrôle de leur syndicat.

Néanmoins, d'autres facteurs de cette mauvaise réputation sont identifiés par nos interviewés au sein de la profession elle-même. La mémoire des scandales « Urbania » en 2010 et « Technique plastique » dans les années 1990 reste ainsi encore très prégnante. D'autant que ces deux affaires n'ont pas mis en cause quelques syndicats pris isolément mais bien des pratiques alors fréquentes au sein de la profession : l'encaissement de rétrocommissions par des prestataires en échange de marchés d'une part et le placement au bénéfice du syndicat de l'argent appartenant aux syndicats de copropriétaires d'autre part, y compris via des pratiques occultes de spéculation sur des placements à risque¹¹¹.

¹⁰⁸ Barnhusen, Briseperre, Davy, Juillard, Le Garrec, 2022, *Les mutations contemporaines des syndicats de copropriété : point de vue sociologique sur le groupe professionnel*.

¹⁰⁹ Ibid.

¹¹⁰ L'exemple le plus connu est la page « Abus » sur le site de l'ARC qui dénonce régulièrement des pratiques des syndicats, disponible à : <https://arc-copro.fr/recherche-documentation/abus>

¹¹¹ Barnhusen, Briseperre, Davy, Juillard, Le Garrec, 2022, *Les mutations contemporaines des syndicats de copropriété : point de vue sociologique sur le groupe professionnel*, chapitre IV. Précisions ici que le placement des fonds du syndicat sur le compte bancaire du syndicat, qui en touchait les intérêts, était légal jusqu'à ce que le législateur en 2014, avec la loi ALUR, oblige les syndicats à ouvrir un compte séparé au nom de chaque syndicat des copropriétaires. Cependant, en 2010, l'affaire Urbania a mis au jour d'autres pratiques illicites de « comptes -reflets » à travers lesquels Urbania avait, sans aucune transparence, spéculé et perdu les fonds des copropriétés gérées en les investissant sur des placements douteux.

« Ce mépris vient du scandale il y a 20 ans des syndic véreux, qui ont été en procès pour des pratiques qui, c'est vrai, étaient courantes à l'époque » (Indépendant).

« On doit à nos anciens le fait que le métier a toujours été décrié » (Groupe, réseau).

L'une de nos interviewés voit ces pratiques comme l'une des causes de la dévalorisation du métier mais aussi comme l'une de ses conséquences. Pour elle, elles témoignent aussi d'une activité trop faiblement rémunérée au regard de son niveau de responsabilité et de tentation.

« Il faut dire aussi que c'est un métier où la tentation est grande, surtout parce que le salaire n'est pas à la hauteur et qu'en même temps on gère des millions d'euros. Donc si tu as un métier avec autant de préoccupations, pas valorisé, ça a créé des tentations et des abus. Forcément quand tu fais des travaux très chers, un ravalement par exemple, et que tu as une société qui a envie d'avoir le marché, la tentation est facile... Ça ne me choque pas dans la mesure où le syndic gagne 2 000 € pour un travail qui commence à 8h00/9h00 du matin, qui peut finir à minuit, et quand tu ne réponds pas le lendemain matin à 9h00, tu te fais incendier ! Tout ça pour 2 000 € ou 3 000 € quand on a de l'expérience » (Indépendant).

Les travaux de sociologie des professions développés au États-Unis dans la lignée d'Everett Hughes (Hughes, 1931, 1958, 1971), offrent des clés de lecture tout à fait éclairantes sur la construction de la réputation d'une profession. Elle montre que la reconnaissance sociale d'un métier dépend avant toute chose, non pas de son contenu, mais plutôt des efforts entrepris par le groupe professionnel pour contrôler son fonctionnement interne et protéger son activité, en limitant son accès, en formalisant des normes et une éthique commune à travers des parcours de formation et en développant des instances de surveillance et d'exclusion éventuelle en cas de faute professionnelle.

Nos interviewés appellent de leurs vœux le groupe professionnel à s'investir dans de tels mécanismes de régulation interne qu'ils envisagent comme une perspective sérieuse pour redonner de la crédibilité, voire même du prestige, au métier et à son exercice.

« Il faut des professionnels de meilleure qualité. Il y a un déficit de notoriété et d'image difficile à faire évoluer. En interne, il faut faire le ménage pour enlever l'image du syndic qui met toujours son répondeur et qui fait la sieste » (Groupe).

En ce sens, certains saluent tout à fait les mesures d'encadrement et de moralisation de la profession prises par l'État à l'occasion notamment de la loi Alur.

« La législation a fait beaucoup de bien sur les conditions d'exercice. On a légiféré. Ça a amélioré des choses, notamment en termes de compétences. Et ça permis d'assainir les aspects financiers. Mais il y aurait encore beaucoup à dire » (Groupe, réseau).

Mais pour d'autres, le fait que l'État ait été conduit à prendre lui-même ces mesures a au contraire contribué à accentuer le discrédit de la profession, en mettant par exemple trop l'accent sur les mauvaises pratiques des mauvais syndicats.

« C'est sûr, il y aurait un certain nombre d'ajustements à faire pour clarifier et expliciter le rôle du syndic, pour mieux communiquer sur ce qu'on fait, mais quoi qu'on fasse, globalement, le syndic a mauvaise presse. Et il n'y a pas grand-chose qui va redorer la profession s'il n'y a pas une action forte de l'État dans ce sens-là. Or, à chaque fois qu'il y a une intervention de l'État, on constate qu'elle est en défaveur de notre profession plutôt qu'en notre faveur » (Indépendant, réseau).

« Par exemple, l'état daté limité à 380 €. Ça vient quand même porter préjudice à la liberté de fixer les tarifs qu'on veut. C'est plein de petites choses comme ça qui donnent l'image que le syndic est un voleur » (Ibid.).

Le parallèle avec les professions réglementées et l'idée de la création d'un ordre est à ce titre souvent évoquée comme un instrument de contrôle interne et de respectabilité, aussi bien auprès du public que des institutions.

« On va très difficilement remettre en question les compétences d'un avocat ou un médecin. Alors qu'on remet très facilement en doute nos compétences » (Groupe).

« Deux hommes politiques ont comparé le bazar de l'Assemblée Nationale à une assemblée générale de copropriété. Tout ça concourt au discrédit de la profession. Jamais vous n'allez

entendre ce genre de réflexions néfastes à propos d'un notaire ou d'une profession qui est régie par un ordre » (Indépendant, réseau).

La création d'un diplôme spécialisé est aussi plébiscitée comme une solution visant à accroître le crédit de la profession et faciliter son exercice au quotidien. Le témoignage de Nora est à ce titre très significatif. Syndic reconvertie, elle débute dans ce métier la trentaine passée, alors que sa scolarité, son niveau de diplôme, son précédent parcours professionnel et ses engagements politiques lui ont donné de nombreux motifs de reconnaissance sociale et d'assurance personnelle.

« Quand j'ai commencé en tant que syndic, ma carrière était derrière moi, je n'avais plus grand-chose à me prouver. Dans mon pays, j'appartenais à une élite intellectuelle. Et pourtant, [les copropriétaires] arrivaient à me secouer... Alors même que j'ai vécu dans un pays totalitaire et que je suis assez forte ! C'est un métier de solitude, on est seule face à une meute. On te teste tout le temps. C'est un état d'esprit aussi, du fait des médias notamment. On est mal-aimés, et donc il y en a toujours un dans la meute qui se croit plus malin et qui se comporte comme un leader. Et c'est très difficile à vivre, parce que les gens remettent toujours en question tes compétences. C'est pour ça que le diplôme pourrait beaucoup aider, il pourrait contribuer à légitimer ce métier. En tant que gestionnaire, si tu n'as pas la capacité de mettre ça à distance, tu es mort hein. J'ai vécu ça les cinq premières années » (Indépendant).

Au-delà d'une question d'image sociale, certains syndics interrogés ont eux-mêmes du mal à s'identifier au groupe professionnel des syndics, en raison du constat récurrent de pratiques illicites observées chez certains de leurs confrères.

« Les honoraires pour les états datés ont été plafonnés à 380 €. Mais les autres trichent car ils font payer les pré-états datés, à 400-450 €. Et il y a encore des syndics qui continuent de toucher des intérêts sur des comptes reflats. Les banques aussi pourraient être condamnées. Je le sais, mais ce n'est pas à moi d'aller dénoncer tout ça » (Groupe, réseau).

De ce fait, cet interviewé, pourtant très engagé dans sa pratique professionnelle, ne partage pas un sentiment d'appartenance avec l'ensemble de la profession.

« Je me reconnais dans 5-10 % de la profession. Pour le reste non » (Ibid.).

Une autre interviewée, assez nouvelle dans la profession, a aussi remarqué des irrégularités dans les relations entretenues entre syndics et prestataires. Sur une copropriété dont le cabinet a repris la gestion, l'analyse de la comptabilité dévoilait des prix pratiqués par un fournisseur nettement au-dessus des prix du marché, ce qui pouvait indiquer que celui était « *de mèche avec le syndic* ». Une intervention sur un ascenseur a été par exemple facturée 20 000 € alors que la même intervention par le même ascensoriste lui était proposée deux ans plus tard à 9 000 €. Un prestataire de dératization qui proposait un tarif élevé lui a aussi proposé de faire le partage de la différence avec les prix du marché.

3.6 LES RELATIONS AVEC LE GROUPE PROFESSIONNEL

Un dernier volet constitutif de l'identité professionnelle de nos interviewés nous reste maintenant à explorer : il s'agit des relations concrètes qu'ils entretiennent avec l'ensemble du groupe professionnel et ses instances représentatives ou collectives. Pour cela, nous nous intéresserons bien sûr aux rapports qu'ils entretiennent avec les syndicats professionnels, mais nous évoquerons aussi les autres formes d'organisation collective avec lesquelles ils disent interagir.

3.6.1 Les relations avec les syndicats professionnels

Les syndicats professionnels sont peu évoqués par nos interviewés. Seuls 12 interviewés sur les 21 entretiens réalisés mentionnent ces organisations représentatives, mais 5 d'entre eux n'en parlent que pour signaler qu'ils n'y adhèrent pas. Les 7 syndics adhérents qui développent ce sujet sont presque à part égale affiliés à la Fnaim (4 interviewés) et à l'Union des syndicats de l'immobilier (Unis) (3 interviewés).

Si on regarde maintenant objectivement les adhésions des entreprises interrogées aux syndicats professionnels, on voit qu'un tiers d'entre elles – composé uniquement d'indépendants – n'adhère à aucun syndicat.

Entreprises adhérentes à un syndicat professionnel		Entreprises non adhérentes à un syndicat professionnel		Entreprises interrogées	
14		7		21	
Dont Groupes et nouvel entrant	Dont Indépendants	Dont Groupes	Dont Indépendants	Dont Groupes et nouvel entrant	Dont Indépendants
8	6	0	7	8	13

Tableau IX - Adhésion des entreprises des interviewés à un syndicat professionnel

Des salariés de Groupes éloignés des syndicats professionnels

Les Groupes qui font partie de notre échantillon d'enquête adhèrent tous à un syndicat professionnel. Néanmoins, les salariés que nous avons interrogés au sein de ces Groupes sont éloignés des relations que leur entreprise entretient avec ces organisations. Celles-ci sont plus l'affaire des instances dirigeantes.

« Notre agence n'a pas de relation du tout avec les syndicats. C'est pour nos présidents, nos directeurs » (Groupe).

L'un des directeurs d'agence ignore même à quel syndicat adhère son Groupe. Il n'a de toutes façons *« pas l'impression »* que celui-ci *« ait une volonté de s'exprimer via les syndicats »* (Groupe). Il est en revanche au courant de l'adhésion de son entreprise à Plurience. Cette association professionnelle est aussi citée par le directeur d'agence d'un autre Groupe :

« Pour faire remonter notre parole auprès des acteurs publics, il y a Plurience mais on n'a pas spécialement d'information sur cela. Plurience nous apporte beaucoup d'information, notamment au travers de notre PDG qu'on voit beaucoup en ce moment dans les médias. Elle alerte sur la situation actuelle de l'immobilier, mais nous en tant qu'administrateur de biens, on est moins touchés » (Groupe).

Pour les salariés des Groupes, les syndicats représentent une réalité d'autant plus floue et lointaine que leur employeur est à même de leur apporter les ressources que des indépendants peuvent aller chercher auprès des organisations professionnelles représentatives.

« Au sein du Groupe, on a des services juridiques qui font la veille, des clubs syndics tous les trois mois, avec des comptes-rendus. Et heureusement ! Sinon on ne pourrait pas être à jour de tout ! On a aussi un directeur métier. Et on va de ce côté-là pour avoir des informations. Le directeur métier fait de la veille juridique et la veille des nouvelles informations. Après ils échangent avec la direction générale, ils sont invités chez Plurience, etc. » (Ibid.).

Catherine souligne aussi les échanges qui sont favorisées entre collègues par les outils digitaux développés par son Groupe. Ce dernier est en outre entré dans une logique assumant son échelle de Groupe au niveau de l'agence en créant un *« comité d'entreprise »* et en mettant en place des *« délégués du personnel »* (Groupe)

« M. Macron a mis un coup de pied dans les Comités d'Entreprise [CE]. Les CE n'existaient pas au sein du Groupe, puisqu'on était moins de 49 salariés sous chacune de nos entités. Mais comme on est devenu une entité entière, on a pu créer des délégués du personnel et un CE » (Ibid.).

Catherine a le sentiment que ces instances contribuent à améliorer les conditions de travail des salariés. Elle les décrit comme des scènes où les représentants du personnel peuvent échanger avec la direction, faire remonter les difficultés rencontrées et co-construire une vision stratégique du métier qui conforte l'adhésion à l'activité et au Groupe.

« Ça nous a permis d'avoir aussi une discussion vis-à-vis de notre direction qui se trouve à Antony d'expliquer les choses. Ça a permis de parler de la charge de travail, de tout ce qui

incombe au syndic de copropriété aujourd'hui, des multicasquettes que le gestionnaire doit avoir. On est plus entendus maintenant, on peut faire remonter des choses au siège. Notre président régional, il nous entend et travaille avec nous pour amener des nouveautés. Donc, si je devais parler que de mon Groupe, avec tous les investissements, le nouveau matériel, et tout, je pense qu'on ne va que vers le mieux, là-dessus je n'ai aucun sujet. Mais avec la mentalité des gens par contre, je me demande ce qui va devenir le métier... » (Ibid.).

Tous les collaborateurs de Groupe ne partagent pas pour autant cette expérience. Une interviewée a par exemple vécu personnellement les tentatives de son précédent employeur d'apporter des supports pratiques à ses salariés de terrain en développant pour eux des services et des outils techniques. Cette interviewée avait elle-même une fonction « métier » : elle était chargée de diffuser ces supports auprès des gestionnaires à travers les agences. Elle témoigne de l'échec de ces tentatives. Elle est aujourd'hui revenue, dans un autre Groupe, à un poste de direction d'agence où elle gère en directe des copropriétés.

« Je faisais de la formation et de l'accompagnement au siège sur plusieurs thématiques. Ce Groupe était très précurseur sur l'évolution du métier. Ils ont développé tout un tas de services, des outils informatiques, mais ça ne redescendait pas au niveau des agences. Ils ont créé un service pour que les personnes comme moi puissent aller en agence et que ça ne soit pas le directeur d'agence qui explique les nouveaux outils ou politiques aux collaborateurs » (Groupe).

Une moitié d'indépendants qui n'adhère pas ou plus aux syndicats professionnels

La non-adhésion à un syndicat professionnel est un choix délibéré. Elle est le fait d'indépendants qui ne sentent pas leurs intérêts représentés au sein de ces organisations.

L'un des principaux reproches qui est formulé à l'égard de ces institutions est de représenter les intérêts des dirigeants des grandes entreprises plus que ceux des praticiens qui exercent le métier.

C'est ce qu'a retenu Didier de son expérience au sein d'un des deux principaux syndicats professionnels qu'il a quittés, il y a dix ans, après y avoir assumé certaines fonctions.

« J'ai quitté [ce syndicat] parce que j'avais une ambition syndicaliste qui n'est pas celle qu'on rencontre actuellement. Donc actuellement je ne suis pas syndiqué. Parce qu'aujourd'hui, on est représenté par des patrons qui représentent plus d'autres patrons que la profession à proprement parler » (Indépendant).

C'est aussi l'image que partagent ces trois interviewés qui gèrent chacun des entreprises de moins de dix salariés.

« Les syndicats défendent les propriétaires de cabinets mais pas l'intérêt des gestionnaires » (Indépendant).

« Je n'ai pas de lien avec les syndicats professionnels. Les syndicats on ne les intéresse pas, ils défendent les gros » (Indépendant, micro-syndic).

« Au sein des syndicats professionnels, ceux qui siègent sont des gens d'un certain âge qui ont déjà leur place et qui gèrent plutôt des cabinets à taille moyenne ou conséquente. Ce ne sont pas des quarantenaires qui siègent. Ne siègent pas non plus des indépendants parce qu'ils pèsent tellement peu économiquement et financièrement... Les gros parlent avec l'État et les institutions, et les petits eux, ils essayent de se débrouiller. Je ne me sens pas du tout fédéré et c'est bien pour ça que j'ai choisi de ne pas être syndiqué. À part faire des cocktails deux fois par an je ne vois pas l'intérêt. Je n'ai pas besoin d'eux pour boire du champagne. Si c'est pour se plaindre ensemble de la législation et de la presse je n'ai pas besoin d'eux non plus » (Indépendant).

Pour François, la profession de syndic est en outre le « parent pauvre » des différentes professions immobilières que les syndicats représentent conjointement.

« Dans l'immobilier, vous avez la construction, vous avez la vente/transaction, vous avez la location, vous avez la gérance et vous avez le syndic qui est le parent pauvre des cinq activités. Sauf dans un marché très mauvais où la vente en souffre, mais dans une période normale c'est le syndic le parent pauvre. Or c'est lui qui fait en sorte que les gens aient de

l'eau, de l'électricité, du chauffage, un ascenseur qui marche, etc. C'est lui qui fait tout ça. Vous faites un rond et vous mettez le syndic au milieu. Il est au centre avec tous les partenaires autour. Et c'est lui qu'on aide le moins. Est-ce que c'est logique ? Est-ce que c'est voulu ? » (Ibid.).

L'absence d'adhésion à un syndicat pour ces indépendants n'est donc pas du tout le fait d'une indifférence ou d'un manque d'implication dans le métier. Bien au contraire, ceux qui ont fait le choix de rester à distance des syndicats font partie des interviewés qui expriment leur « passion » pour leur activité et témoignent d'un fort engagement. Ils sont donc les premiers à regretter de ne pas faire partie d'un collectif qui leur permettrait de mettre en commun les problèmes auxquels ils sont confrontés sur le terrain, de partager des solutions, d'élaborer une vision stratégique et prospective du métier et de construire une identité professionnelle qui soit davantage valorisée et orientée autour de la pratique.

« On manque de temps. Je pensais me syndiquer pour faire remonter les problèmes du terrain mais on n'est pas écoutés. Ce que j'aimerais c'est qu'il y ait une chambre. On en n'a pas et on n'est pas défendus. On n'est ni représentés ni défendus. Comme pour l'ordre des avocats, il faudrait un bâtonnier, qui puisse faire remonter les informations de terrain, les problèmes rencontrés, les souffrances. Là je serais prête à dégager du temps pour m'investir là-dedans. Mon idée c'est de me développer, de grandir et de me détacher du métier pour pouvoir œuvrer pour la profession. Mais je suis toujours la tête dans le guidon. Donc pour le moment je n'arrive pas à dégager du temps ne serait-ce pour un réseau d'entrepreneurs. Ce que je souhaite, c'est valoriser la profession. Il faudrait se regrouper et créer une sorte de front. Je suis convaincue de l'adage 'l'union fait la force'. Cela serait pour s'épauler et pour mutualiser nos savoirs, instaurer des outils communs, un accès à des informations pour gagner du temps. Ce que pour moi ne font pas les syndicats, qui défendent des intérêts alors que moi je veux défendre l'intérêt commun du métier » (Indépendant, micro-syndic).

Une moitié d'indépendants qui adhère aux syndicats professionnels à des degrés très variés

Les sept indépendants qui adhèrent à des syndicats professionnels en ont des appréciations variées.

Certains partagent le même ressenti que les interviewés que nous venons de citer et qui ont fait le choix de rester à l'écart de ces organisations. Ils sont déçus et conçoivent leur adhésion dans une perspective instrumentale, pour bénéficier des services les plus élémentaires tels que la veille juridique. C'est le cas de deux entreprises appartenant à un réseau de franchise, l'une que nous avons classée parmi les indépendants et l'autre intégrée au segment des Groupes – car membre de Plurience – bien que le cabinet et son fonctionnement aient toutes les caractéristiques en réalité d'un Indépendant. Ce dernier s'est éloigné des syndicats car il juge qu'ils ne sont pas assez actifs sur la régulation du groupe professionnel.

« L'agence adhère à [un syndicat] mais les apports qu'elle retire sont limités. Sur des formations, ou sur des problèmes spécifiques bien précis, si tu vas chercher l'info tu l'auras peut-être, mais il n'y a pas énormément de communication en redescendant. Ça ne redescend pas forcément. Il n'y a pas une grosse intrusion de leur part pour alerter sur la nécessité de se former et sur ce qu'ils proposent eux dans le cadre des évolutions législatives importantes » (Indépendant, réseau).

« On est adhérents à [un syndicat]. Ça permet d'avoir accès au juridique et à la défense de la profession au travers de l'évolution de la loi Hoguet. Je suis adhérent mais je n'ai pas de lien avec ce syndicat. Quand j'ai commencé à adhérer, c'était en 1997, c'était l'époque où il y a eu le scandale des syndics qui avaient touché des rétrocommissions. Quand on adhère, on est obligés d'assister aux réunions. A l'une d'elles, en pleine séance, le Président [du syndicat parisien] a dit qu'il fallait défendre nos collègues. Moi j'ai dit : 'Non, ils ont triché ! Nous, nouveaux syndics, on en prend plein la gueule à cause d'eux. Il faudrait les virer [du syndicat]'. J'ai entendu : 'Ouuuuuuuh !'. J'ai dit : 'Vous n'êtes pas d'accord avec ce que je viens de dire ? Combien d'entre vous partagent mon opinion ?' Seuls trois confrères ont levé la main. À partir de ce moment-là, je n'ai plus mis les pieds à une réunion [au syndicat]. Mais j'y reste car j'aime bien leur service juridique. Ça ne me manque pas. Je suis content que la chambre existe mais ça ne m'intéresse pas de rencontrer des confrères qui pensent qu'il faut soutenir ceux qui trichent » (Groupe, réseau).

Un autre des interviewés, entré dans la profession il y a cinq ans en s'associant avec son cousin, apprécie l'utilité du service juridique du syndicat auquel il adhère et les « ressources matérielles » qui

sont mises à disposition pour le métier de syndic et qui « *font gagner du temps* ». C'est surtout sur les questions relatives à la compréhension du Droit que le cabinet sollicite le syndicat, mais la nouvelle perspective de mise en réseau des fournisseurs proposée par l'organisation professionnelle suscite aussi un grand intérêt. Ces ressources concrètes apportent plus de satisfaction que les actions de lobbying du syndicat jugées peu « *puissantes* ».

« Il y a aussi l'aspect qu'ils essayent de développer, et c'est très bien, sur la relation entre les syndicats et les fournisseurs pour les copropriétés. Parce que c'est un problème largement évoqué dans notre métier : les fournisseurs qui interviennent pour les copropriétés ont souvent des problèmes de compétences, de ressources, de machin... Alors, avoir un syndicat, qui essaye d'animer un réseau de fournisseurs un petit peu logotisé, estampillé, et ben c'est une certaine forme de confiance... [...] Mais effectivement, aujourd'hui ce qu'il faudrait pour la profession, c'est qu'elle soit [...] beaucoup plus puissante et challengeante sur le législateur, comme dans l'industrie...ce qui n'est pas le cas » (Indépendant).

Trois cabinets indépendants interviewés sont en revanche très actifs au sein des syndicats. Deux font même partie des co-fondateurs d'un des syndicats et y occupent des fonctions clés de longue date. Le troisième fait partie de la « *commission copropriété* » de son syndicat et y apprécie d'y avoir des échanges avec des confrères centrés sur les pratiques professionnelles et leur amélioration.

« J'ai fait partie de la commission copro, ce qui m'intéresse c'est le côté brainstorming, on apprend de l'expérience des autres » (Indépendant).

Dans ce cadre, cet interviewé cultive une idée originale pour redorer l'image de la profession : soutenir une grande cause.

« Le vrai problème de tous les syndicats, c'est que la défense d'une communauté, ça n'intéresse personne. Ce qu'il faut montrer aux clients, c'est comment la défense de la communauté peut leur apporter quelque chose personnellement. Tant qu'on ne défendra pas des causes, on sera peu entendus. Pourquoi les syndicats ne créent-ils pas une fondation pour le mal-logement ou le logement indigne ? Pour défendre aussi des personnes qui ne sont pas nos clients. Cela me choque qu'on ne le fasse pas. Dans notre profession, on peut dénoncer des gens [des bailleurs indécents, des marchands de sommeil...], on est les acteurs de l'immobilier. Cela nous aiderait pour être aimés. Pourquoi on ne porte pas des actions sociales ? On ne raccrochera pas un soutien à nos professions si on ne soutient pas une cause d'envergure. Je ne comprends pas qu'on n'ait pas créé une fondation d'acteurs immobiliers. Je serais prêt à y donner de l'argent. Je trouve ça tellement dommage » (Ibid.).

3.6.2 Les ressources collectives en dehors des syndicats professionnels

Le contexte qui est dépeint par nos interviewés fait ressortir un sentiment d'isolement assez répandu, en particulier chez les indépendants.

« Le problème est qu'il n'y a pas de solidarité. On brade les prix, on est dans un état d'esprit de compétition et pas de solidarité. Je n'ai pas beaucoup de contact avec des confrères. Je regrette parce que je n'ai pas le temps. On est dans la compétition ou dans la survie, surtout pour les petites structures. Je n'ai pas de liens avec des confrères au niveau du territoire, ce n'est pas très agréable comme situation. Par exemple, je me souviens, il y a 25 ans, quand on était consulté par des copropriétaires d'une résidence, on prenait systématiquement contact avec le syndic en place pour échanger. Et bien maintenant ça ne se fait plus... Vous voyez l'évolution... » (Indépendant).

Certains trouvent néanmoins des ressources collectives en dehors des syndicats professionnels. Certains réseaux de franchise par exemple jouent un rôle fort de solidarité et de soutien face aux difficultés pratiques rencontrées. C'est le cas par exemple du réseau de franchise de Nathalie qu'elle considère comme « *sa deuxième famille* » :

« C'est ma deuxième famille, c'est très humain. On se donne des conseils entre collègues » (Indépendant, micro-syndic).

Mais ces échanges restent de l'ordre de l'informel et sont peu structurés et la fonction de plaidoyer n'est pas développée au sein du réseau.

« On est toujours au taquet dans ce métier. Les franchiseurs sont beaucoup là en cas de coup dur. Mais quand on se voit il faut que ce soit joyeux et festif. On évite de trop parler des problèmes. On a tous les mêmes. Mais si la question devait se poser, on n'aurait pas de difficulté à l'exprimer. C'est vrai. On n'a pas beaucoup le temps de se voir. Quand on se voit, on se raconte plus l'anecdotique. On échange des bonnes pratiques » (Ibid.).

D'autres ne trouvent pas d'échos particuliers au sein de leur franchise. C'est le cas de Philippe qui appartient à une franchise orientée sur la transaction immobilière et dans laquelle le métier de syndic a peu de place.

« On utilise très peu le service juridique de notre franchise, Il y aura une première réunion en octobre dédiée au métier de syndic. C'est moi qui l'ai demandée. Mais il faudrait payer 1 300 € pour y assister alors qu'il s'agit d'une première réunion d'information. J'ai dit que je n'irai pas. On cotise, cela serait bien de faire des choses pour les syndics ! Mais la franchise ne fait rien. On pourrait travailler sur un logiciel unique par exemple, pour avoir un logiciel plus performant » (Groupe, réseau).

Face au sentiment de manque de représentativité des syndicats professionnels et au reproche qui leur est fait d'être trop éloignés des pratiques, l'ANGC, connue en particulier à travers la figure de son président Gilles Frémont, est citée par certains comme une perspective intéressante.

« Il y a des organismes indépendants comme l'ANGC. Je suis affiliée. Je n'ai pas le temps de lire leurs lettres. Mais je trouve ça courageux, ça fédère, c'est utile. Quand je prends le temps de lire les lettres, c'est pratique, ce n'est pas pondus par des technos qui n'ont jamais mis les pieds dans un immeuble. Eux c'est des mecs de terrain » (Groupe).

« Vous avez dû j'imagine rencontrer M. Frémont qui a déjà dû vous parler de toutes ces difficultés. Les difficultés de la formation et la problématique de la vocation » (Ibid.).

Pour certains le développement d'un diplôme spécifique et de tout un cursus de formation est aussi vu comme un moyen indispensable – non seulement pour résoudre les problèmes de compétences et de recrutement – mais aussi pour fédérer la profession.

« C'est un vrai métier. Ce n'est pas un métier qui s'apprend avec une formation qualifiante, non il faut une vraie formation. J'essaie ici à Évry de lancer une Licence de gestionnaire. Au départ, la Mairie était emballée mais après... il faudra peut-être que je vois avec l'université. Parce que la formation qui a été créée à Toulouse, la première licence, ce sont des petites promotions et les gens après ne vont pas venir travailler en Île-de-France. Et c'est un problème. Parce que nous on le voit ici, au cabinet, il faut 5 ou 6 ans pour faire un gestionnaire. Il faut arrêter de penser qu'on peut s'improviser gestionnaire. J'ai déjà participé au jury de BTS immobilier mais c'est moyen. Je prends des stagiaires régulièrement, des étudiants de là-bas, mais beaucoup de choses manquent. Des fois, ils ont atterri dans l'École je ne sais même pas comment. Ils pensent qu'ils vont faire « transactionnaire », qu'ils vont ramasser beaucoup d'argent en vendant des châteaux... Et puis le programme n'est pas du tout adapté. Ce n'est pas dans la réalité du métier. Les choses les plus importantes, juridiques et techniques des bâtiments... en fait c'est un peu comme si on faisait de la macro-économie, on apprend un peu de tout et puis ça fait un gros mélange alors qu'il y a des choses qu'on a besoin d'approfondir. Les programmes ne sont pas adaptés. Le BTS n'est pas suffisant pour former les gens. Et puis, les gens du métier ne sont pas associés. Les enseignants de l'École ne sont pas sur le terrain, ce n'est pas leur métier qu'ils enseignent. (...) Réhabiliter ce métier passe aussi par un diplôme universitaire vraiment. Dans le travail, je vois tout de suite ceux qui sont passés par un parcours universitaire et ceux qui n'y sont pas passés, ça fait vraiment la différence. Un diplôme universitaire, ça donnerait un peu de consistance à ce métier. Et ça permettrait d'arrêter d'ouvrir ce métier à n'importe qui ! » (Indépendant).

UN MÉTIER FAIT DE JOIES ET DE PEINES

L'activité de syndic se caractérise, dans l'opinion publique, par une mauvaise image sociale. Ce phénomène est associé aux syndicats mis en lumière par les médias pour leurs pratiques frauduleuses, mais il s'inscrit en réalité dans un système de causes plus complexes. Par ailleurs, le métier souffre aussi de conditions d'exercices objectivement pénibles qui pèsent sur son attractivité : important volume horaire, travail en soirée, densité de l'activité, fréquence des conflits et des tensions relationnelles avec les copropriétaires.

Face à ces constats largement partagés, ce chapitre visait à résoudre une énigme : qu'est ce qui fait que, malgré ces contraintes fortes, des individus s'engagent dans cette voie et y consacrent leur vie professionnelle ? Quelles sont les motivations qui les animent ? Ce questionnement était directement lié à notre problématique. La réponse à ces questions semble en effet essentielle pour éclairer l'action publique et lui permettre d'identifier des points d'appuis pour mobiliser les praticiens de ce métier dans des démarches de coopération.

Les témoignages que nous avons recueillis en Île-de-France apportent plusieurs clés de compréhension précieuses sur l'identité professionnelle des syndicats. D'abord, l'analyse des trajectoires professionnelles des interviewés fait apparaître plusieurs caractéristiques du métier qui contribuent à son attractivité en dépit de sa pénibilité et de la mauvaise réputation de la profession.

Le premier atout que possède le métier de syndic sur le marché de l'emploi est sa grande facilité d'accès. La gestion de copropriété est une activité porteuse pour laquelle la demande ne cesse de croître au gré du développement constant des copropriétés. La profession est représentée dans toutes les zones urbanisées du territoire national et elle est en recrutement permanent, du fait de la demande mais aussi de la fidélisation difficile des salariés. Dans ces conditions, l'entrée dans le métier est très ouverte et n'est pas conditionnée à la détention d'un diplôme spécifique. Elle est en outre facilitée par l'organisation de l'activité en différents postes de travail hiérarchisés qui permettent d'intégrer la profession à des niveaux de qualification et d'implication variés.

Cette facilité d'accès, conjuguée à une forte pluridisciplinarité, attire les parcours de reconversion qui prédominent dans notre échantillon et qui sont structurants dans l'ensemble de la profession, puisqu'ils concernent la moitié des praticiens du métier selon les dernières évaluations. Ces trajectoires de reconversion sont par ailleurs favorisées par un **deuxième atout du métier : il est très connu par le grand public et il peut même s'expérimenter de manière profane** pour les copropriétaires qui souhaitent s'investir dans la gestion de leur copropriété. Ces expériences suscitent des processus d'accès à la profession axés sur un goût et un intérêt personnel pour l'activité déjà développés. Les parcours de reconversion constituent une richesse pour la profession car ils lui permettent d'accueillir des compétences variées qui répondent à la recherche d'un haut niveau de technicité dans des domaines divers.

Le métier de syndic attire également car il peut être exercé de différentes manières et dans différents contextes de travail. C'est là le troisième atout que nous avons identifié. Les récits de nos interviewés dessinent des trajectoires aux séquences variées. Si celles-ci intègrent très rarement des expériences dans d'autres professions immobilières, elles panachent en revanche très aisément Groupes et cabinets indépendants, mettant ainsi en évidence que la frontière entre ces deux segments identitaires constitutifs du groupe professionnel reste poreuse.

L'ensemble des trajectoires au sein de la profession donne aussi à voir un quatrième avantage que celle-ci octroie à ses praticiens : son organisation en postes hiérarchisés et ses constants besoins en recrutement procurent des perspectives de mobilité professionnelle ascendante aisées et indépendantes du niveau de diplôme. Celles-ci peuvent être activées en changeant d'employeur ou en restant dans la même entreprise. Ces progressions de carrière internes apparaissent toutefois plus fréquentes chez les Groupes que chez les indépendants. Mais quel que soit le segment, la montée en responsabilité est favorisée par l'organisation du travail qui valorise la pratique de terrain à tous les échelons y compris aux postes d'encadrement (cf. Chapitre II).

Le cinquième avantage qui attire des nouvelles recrues au sein de la profession, et qui fidélise des recrues plus anciennes, repose sur l'opportunité qu'elle offre de travailler à son compte. Il est en effet très facile et peu risqué de devenir entrepreneur en embrassant cette activité porteuse, qui ne nécessite pas un investissement de départ conséquent.

Dernier atout du métier, et non des moindres : le métier de syndic est une activité professionnelle qui peut être vécue sur le mode de la vocation. Cela peut apparaître tout à fait

paradoxal tant la profession est peu prisée socialement. Le métier de syndic est très éloigné de ceux « construits collectivement comme hautement désirables » plus facilement propices au déclenchement de vocations (Lahire, 2018). Cette mauvaise image est d'ailleurs une source de tourment pour ceux qui s'identifient personnellement à leur métier et qui s'y consacrent pleinement, bien au-delà d'un simple travail qui serait vécu comme une contrainte ou comme une source élémentaire de revenu. Du fait même de notre démarche d'enquête, qui ne peut aboutir qu'auprès de professionnels qui ont envie de consacrer du temps à parler de leur métier, ces syndics exerçant leur activité « par passion » sont sans aucun doute surreprésentés dans notre échantillon. Pour autant, même si cette proportion ne se retrouve probablement pas au sein de l'ensemble de la profession, il n'en reste pas moins que ce profil existe et que nous n'avons pas eu de difficultés à trouver, en Île-de-France, sur un temps court et très contraint, une vingtaine de professionnels y correspondant. Nombre d'entre eux voient d'ailleurs cette passion comme un élément indispensable pour surmonter les contraintes fortes du métier et sa pénibilité. C'est en outre très certainement sur ce profil que l'action publique doit concentrer ses efforts de coopération tant ce type de syndics semble le plus à même de développer des intérêts convergents avec ceux des politiques publiques et apparait le mieux disposé à faire évoluer ses pratiques pour s'engager dans d'autres façons de faire.

Parmi les cinq premiers atouts du métier que nous venons de présenter, certains peuvent être considérés comme des facteurs concourants au développement de sentiments vocationnels. C'est le cas par exemple de la captation de trajectoires de reconversion qui permet d'intégrer dans la profession des individus qui sont souvent en quête de sens après les crises qui ont abouti à leur bifurcation. C'est le cas aussi de la possibilité d'exercer le métier de manière profane pour des copropriétaires qui vont alors choisir de s'y orienter par goût. C'est le cas enfin des promesses d'ascension professionnelle et sociale - via les évolutions de carrières salariales ou l'entrepreneuriat - qui peuvent constituer un puissant moteur d'investissement au travail.

Au-delà de ces éléments de trajectoires, les réalités partagées par nos interviewés nous montrent aussi que **le métier, dans sa pratique, contient des sources de plaisir et de reconnaissance qui alimentent leur engagement personnel dans leur activité.**

La première caractéristique du métier qui alimente la motivation à l'exercer, est **l'autonomie** généralement accordée aux gestionnaires de copropriété dans la pratique de leur activité. Cette indépendance, que l'on peut évidemment facilement acquérir en se mettant à son propre compte, s'observe aussi à des postes salariés et semble même constituer une norme partagée au sein de la profession et de ses modalités d'encadrement des postes subalternes (cf. Chapitre II). Le deuxième élément qui génère du plaisir et de la stimulation, c'est **la pluridisciplinarité** intrinsèque à la fonction et la variété des situations à gérer qui suscitent des processus permanent d'apprentissage et de **résolution de problèmes complexes**. La troisième composante du métier qui permet de trouver de puissantes sources de reconnaissance concerne **les relations tissées avec les copropriétaires**. Celles-ci peuvent d'autant mieux s'inscrire dans un registre personnel et affectif que ces derniers entrent en relation avec le syndic au sein de leur sphère privée. La relation avec les copropriétaires s'inscrit également dans un système de récompenses plus global qui se cristallise autour d'un **sentiment d'utilité sociale et sociétale du métier**, perceptible à travers les résultats concrets produits par l'accompagnement de collectifs de copropriétaires, par des interventions auprès de copropriétaires très fragiles et par le soin apporté aux immeubles et à leur pérennité. Syndic est ainsi un métier facilement doté de sens, du moins lorsqu'il est exercé dans des conditions qui permettent de faire aboutir le travail sur ces signes tangibles d'utilité. **C'est là une dimension non négligeable d'attractivité**, non seulement pour les individus en quête de reconversion mais aussi pour les jeunes générations qui attachent une grande importance à la finalité du travail dans leurs démarches de prospections professionnelles. **Cette caractéristique du métier de syndic mériterait d'être valorisée. C'est en outre un sujet sur lequel les intérêts de la profession et ceux de l'action publique sont susceptibles de converger.**

Néanmoins, les témoignages de nos interviewés font aussi ressortir de nombreuses difficultés dans l'exercice du métier qui ébranlent sérieusement les motivations au travail et peuvent même remettre en cause les sentiments vocationnels.

La dégradation de la relation avec les copropriétaires est la principale cause de malaise développée par les praticiens que nous avons interrogés, y compris par les plus investis dans ce domaine. Si cette détérioration peut être imputée en partie à des tensions sociales plus globales générées notamment par la précarisation économique de nombreux ménages, on constate aussi qu'elle est un **symptôme révélateur de la fragilisation de la profession et de son discrédit**, processus qui s'inscrit lui-même dans un système complexe de causes. La mauvaise réputation de la profession, alimentée par les scandales médiatiques nationaux, les mauvaises expériences partagées

par les copropriétaires et les faibles capacités de recours et de sanction, occupe bien sûr une place centrale dans cette déconsidération. Mais s'ajoute aussi à cette question d'honnêteté et d'honorabilité, une faible reconnaissance pour la fonction et son expertise, mise en doute aussi bien par l'accès à l'information facilité par Internet que par les problèmes de recrutement, de fidélisation et de formation rencontrés par la profession. En développant le sujet des tensions relationnelles avec les copropriétaires, c'est en effet plus directement la posture du syndic que les interviewés interrogent. Si le positionnement surplombant du mandataire – hérité de l'histoire de l'administration de biens – est bel et bien reconnu comme appartenant au passé, les professionnels restent en recherche d'une nouvelle voie. La proposition, avancée notamment par les Groupes, d'inscrire l'activité de syndic dans un registre plus commercial en axant l'activité sur le développement des portefeuilles et la vente de prestations annexes ne semble pas répondre à cette attente. Au contraire, la plupart des interviewés identifient ces mécanismes comme des sources de fragilisation du métier et des relations avec les copropriétaires. Les syndics de notre échantillon qui exercent leur activité au sein de Groupes ne semblent d'ailleurs pas soumis à de telles logiques et expriment des motivations au travail très similaires à ceux qui exercent dans des cabinets indépendants.

Entre le mandataire omniscent et le prestataire commercial, les témoignages de nos interviewés parviennent toutefois à faire ressortir une troisième voie articulée autour de la pédagogie, de la création de relations de confiance et de l'accompagnement des collectifs de copropriétaires. Cette posture bricolée au gré des expériences individuelles mériterait d'être partagée et consolidée.

Nous l'avons vu au cours de la première phase de notre recherche, le Droit constitue un élément identitaire fort de la profession au niveau de son histoire et de sa représentation nationale. Or, lorsque le Droit est évoqué par nos syndics franciliens, c'est le plus souvent sous un angle négatif. Ils perçoivent la production législative et réglementaire comme une activité extérieure à la profession, principalement issue des pouvoirs publics et aveugle à leurs pratiques. **Loin de consolider leur posture et leur crédit, le Droit de la copropriété et l'inflation législative qui l'accompagne, sont au contraire vécus comme une source de difficulté supplémentaire qui contribue à la pénibilité du métier et à la déconsidération de la profession.**

Le groupe professionnel lui-même est peu appréhendé comme une ressource face aux difficultés d'exercice du métier. Les syndicats professionnels sont globalement peu sollicités et peu investis. S'agissant de syndicats essentiellement patronaux, les salariés n'y ont pas vraiment accès. Les employés des Groupes disposent en outre de ressources techniques similaires au sein de leur entreprise. Quant aux cabinets indépendants, nombre d'entre eux ne s'y reconnaissent pas. Dans ce contexte, l'émergence de l'ANGC est souvent identifiée comme une perspective intéressante pour combler ce manque de représentation collective autour des pratiques et des praticiens du métier.

La question de la formation apparaît également comme un élément très peu structurant de la profession. Même les reconvertis sont peu nombreux à avoir suivi une formation dédiée à la pratique du métier. Sans pour autant réduire les facilités d'entrée dans la profession, le développement de formations de formats variés apparaît ainsi comme une piste féconde pour valoriser le métier. Cela contribuerait à redorer son image sociale, à mettre en avant son utilité sociétale et son champ d'expertise propre, à faciliter les recrutements, à donner du crédit aux pratiques concrètes de gestion par rapport aux approches de la copropriété dominées par le Droit et à réduire sa pénibilité en développant des *soft-skills* et des ressources à même de consolider la posture du syndic. Cela ne serait toutefois pas suffisant pour restaurer la confiance dans cette profession. Sur ce dernier point, les vœux des praticiens de terrain et les analyses de la sociologie des professions (Lanher, 2016) se rejoignent : **le métier de syndic ne pourra gagner en réputation et en respectabilité que si le groupe professionnel parvient à améliorer radicalement son fonctionnement interne et ses capacités de régulation et de sanctions disciplinaires.**

Chapitre IV. L'implication des syndicats franciliens dans la politique de rénovation énergétique des copropriétés

4.1 LE RAPPORT DES SYNDICATS FRANCILIENS À LA RÉNOVATION ÉNERGÉTIQUE.....	133
4.1.1 Des cabinets tous concernés mais différemment impliqués.....	133
4.1.2 Les trajectoires d'implication des cabinets dans la rénovation énergétique.....	135
4.1.3 Les logiques d'action des syndicats vis-à-vis de la rénovation énergétique	138
4.1.4 Un contexte d'accélération de la demande chez les copropriétaires	141
4.2 DES PRATIQUES DE PRESCRIPTION DE LA RÉNOVATION ÉNERGÉTIQUE EN CONSTRUCTION	143
4.2.1 Trois attitudes vis-à-vis de la prescription des travaux en général	144
4.2.2 Des stratégies de prescription de la rénovation énergétique plus ou moins ciblées. .	146
4.2.3 Le cadrage du potentiel de rénovation énergétique globale par les syndicats.....	150
4.2.4 Des critères sociaux moins impactant que la dynamique collective	152
4.3 UN ÉCOSYSTÈME SUR LA RÉNOVATION ÉNERGÉTIQUE À CONSTRUIRE PAR LES SYNDICATS.....	154
4.3.1 Les acteurs privés : AMO, MOE et entreprises.....	154
4.3.2 Les accompagnateurs publics : le cas singulier de l'Agence Parisienne du Climat ...	158
4.3.3 Les collectivités locales : des relations à renforcer	160
4.3.4 Les organisations professionnelles : des ressources de représentation et de soutien variable pour les cabinets.....	161
4.4 LES RESSORTS D'UNE IMPLICATION PLUS VASTE DES SYNDICATS DANS LA RÉNOVATION ÉNERGÉTIQUE.....	163
4.4.1 Amplifier la formation à la rénovation énergétique.....	163
4.4.2 Une organisation du travail encore à adapter	166
4.4.3 Asseoir le modèle économique de la rénovation énergétique	170
4.4.4 Des évolutions demandées dans les politiques publiques	172
L'ACCÉLÉRATION DE LA RÉNOVATION ÉNERGÉTIQUE DES COPROPRIÉTÉS : ENTRE SYNDICATS IMPLIQUÉS ET GOULOTS D'ÉTRANGLEMENT	175

Depuis le Grenelle de l'Environnement, et tout particulièrement la loi Grenelle II en 2008, la rénovation énergétique des copropriétés fait l'objet d'une politique publique continue qui combine des mesures réglementaires (ex : obligation de réaliser un Diagnostic de Performance Énergétique (DPE) collectif), d'incitation économique (ex : subvention), et d'accompagnement (ex : recours à une Assistance à Maîtrise d'Ouvrage (AMO) obligatoire). Alors que les syndicats occupent de fait une place centrale dans les décisions de travaux des copropriétés, **le constat des observateurs reste le même depuis 15 ans : ils sont « frileux sur la rénovation énergétique »**¹¹², comme le titrait un grand quotidien fin 2023. Pourtant la première phase de notre recherche¹¹³ a montré qu'à l'échelle nationale les représentants de la profession (syndicats professionnels, directeurs de Groupe...) ont été dès le départ investis et porteurs dans l'élaboration de cette politique auprès des pouvoirs publics. Ils ont

¹¹² Le Monde, *Les syndicats frileux sur le sujet de la rénovation énergétique*, 27 décembre 2023. Disponible à : https://www.lemonde.fr/societe/article/2023/12/26/renovation-energetique-les-syndicats-au-pied-du-mur_6207737_3224.html

¹¹³ Barnhusen, Briseperre, Davy, Juillard, Le Garrec, 2022, *Les mutations contemporaines des syndicats de copropriété : point de vue sociologique sur le groupe professionnel*.

progressivement mis en place des stratégies pour mobiliser les gestionnaires sur la rénovation énergétique. Mais au sein de la profession, il persiste un clivage entre le discours positif des acteurs nationaux, et l'attitude réservée des acteurs de terrain sur la rénovation énergétique. Ils éprouvent des difficultés à intégrer cet enjeu de politique publique dans leurs pratiques, un changement qui interroge en réalité plus globalement les conditions d'exercice et l'identité du métier de syndic.

Cette deuxième phase de la recherche consiste justement à **descendre sur le terrain pour analyser l'implication des syndicats franciliens dans la rénovation énergétique à l'échelle des cabinets**, c'est-à-dire de l'organisation qui porte l'exercice quotidien du métier. Nous avons choisi de parler « d'implication » plutôt que « d'engagement » afin de ne pas exagérer l'importance des valeurs. En effet, le rôle joué vis-à-vis de la rénovation énergétique peut tout aussi bien relever d'une adaptation pragmatique aux mutations de l'environnement du métier. D'un point de vue sociologique, nous considérons la rénovation énergétique comme une innovation, au sens de la diffusion d'une nouveauté dans un corps social – ce qui soulève la question de son appropriation par les syndicats.

L'échantillon se compose pour un tiers de responsables de cabinets réputés impliqués dans des opérations de rénovation énergétique, et pour les deux tiers restants de cabinets n'ayant pas cette réputation auprès de leurs confrères. En réalité, les entretiens ont plutôt révélé un continuum d'implication dans la rénovation énergétique qui invite à ne pas réifier cette catégorisation initiale. Malgré nos efforts de diversification de l'échantillon, l'implication sur la rénovation énergétique se manifeste comme particulièrement intense sur le territoire de la Métropole du Grand Paris. Au-delà d'un possible biais d'observation, il s'agit sans doute d'une zone où les projets sont particulièrement nombreux du fait de l'exceptionnelle concentration des copropriétés, et de l'ancienneté des programmes de subvention et d'accompagnement portés par les collectivités.

En nous intéressant à l'implication des syndicats franciliens dans la rénovation énergétique, nous cherchons plus largement à **comprendre le rôle que cette profession est susceptible de jouer vis-à-vis d'une politique publique ciblant les copropriétés**. Le chapitre suivant analysera l'implication des syndicats dans une autre politique publique : celle du redressement des copropriétés en difficulté. Concernant la rénovation énergétique, l'organisation de ce chapitre reflète les dimensions de cette implication :

- La diversité de positionnements des syndicats vis-à-vis de la rénovation énergétique, et les ingrédients (trajectoire, logique, contexte...) d'une implication plus forte à l'échelle d'un cabinet ;
- Les pratiques qui font des syndicats des prescripteurs de la rénovation énergétique auprès des copropriétaires, mais aussi les limites qu'ils posent vis-à-vis de leur portefeuille ;
- Les relations des syndicats avec les différents acteurs, publics comme privés, nécessaires pour porter les copropriétés vers la rénovation énergétique ;
- Les conditions structurelles d'une plus vaste implication des syndicats dans la rénovation énergétique : à l'échelle des cabinets, de l'organisation de la profession comme de son environnement légal.

4.1 LE RAPPORT DES SYNDICATS FRANCILIENS À LA RÉNOVATION ÉNERGÉTIQUE

4.1.1 Des cabinets tous concernés mais différemment impliqués

Désormais tous les syndicats se sentent concernés par le sujet de la rénovation énergétique, ne serait-ce que par les obligations afférentes au parc des copropriétés, qui se renouvellent régulièrement et montent en puissance. Globalement, **la plupart des syndicats interviewés sont impliqués dans des projets de rénovation énergétique avec des copropriétés**, mais à des stades différents (étude, travaux...) et des échelles d'emprise variable de leur portefeuille. On identifie quatre modes d'implication :

- Des syndicats n'ont **pas encore l'expérience de la rénovation globale, et commencent à peine les Diagnostics Techniques Globaux (DTG)** pour une poignée de copropriétés de leur portefeuille, les autres repoussant l'échéance. À leurs yeux cela ne signifie pas qu'ils n'ont jamais accompagné de rénovation énergétique, au sens où ils ont pu avoir des expériences, parfois

anciennes, de travaux d'économies d'énergie ciblés sur un poste de travaux. « *La rénovation, nous, ça fait des décennies qu'on en fait* » (Indépendant) ;

- Des syndicats font état d'une ou deux **expériences ponctuelles de rénovation globale en cours ou sur le point d'être votées**. « *On a un premier chantier qui s'annonce, enfin s'il est voté cette année en [Assemblée Générale (AG)]* » (Indépendant). Toutefois, ils soulignent que ces cas sont largement minoritaires dans leur portefeuille. « *En proportion, ça reste marginal* » (Groupe) ;
- Des syndicats n'ont pas encore d'expérience de chantier de rénovation globale mais **une proportion importante de leur portefeuille est en phase de diagnostic**. « *À l'agence de Rosny j'ai 15 immeubles qui sont actuellement en phase d'étude sur 85 copropriétés* » (Groupe). Ainsi, ces syndicats ont récemment fait preuve d'un activisme à l'égard de leurs copropriétés en matière de prescription des diagnostics, mais le temps de décision reste long. « *On a 42 immeubles inscrits chez Coach Copro, c'est nécessaire pour la subvention au DTG* » (Indépendant) ;
- Des syndicats ont plusieurs chantiers de rénovation globale en cours, et d'autres en préparation, si bien que **la rénovation énergétique concerne une part importante de leur portefeuille**. « *Actuellement on a cinq ou six projets votés avec des travaux qui débutent en septembre, et j'ai encore d'autres copropriétés en étude* » (Indépendant). De ce fait, ils se sentent tout particulièrement impliqués sur la rénovation énergétique, « *on y est beaucoup* », et certains vont même jusqu'à citer la rénovation énergétique comme une spécificité de leur cabinet.

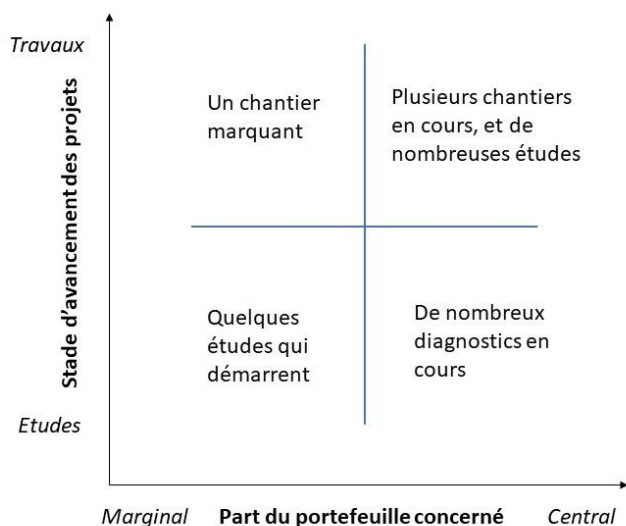


Figure 9 - Diagramme de positionnement des cabinets vis-à-vis de la rénovation énergétique

Dans cette enquête nous avons choisi de nous tourner, pour partie, vers des cabinets réputés engagés sur des projets de rénovation énergétique ; ce sont effectivement ceux dont les portefeuilles sont les plus impactés. Mais tous les syndicats sont en réalité concernés même à des niveaux moindres.

Comment expliquer l'implication plus forte de certains cabinets dans la rénovation énergétique ? Il s'agit ici de la comprendre à l'échelle des cabinets, et non à celle des Groupes ou des syndicats professionnels, déjà traitée dans la première phase de cette recherche. Cette distinction est importante car nos premières investigations ont montré « un clivage entre l'engouement des représentants des syndicats au niveau national, et l'attitude réservée des cabinets et des gestionnaires, vis-à-vis de la rénovation énergétique »¹¹⁴. Autrement dit, l'appartenance du cabinet à un Groupe et/ou un syndicat engagé n'induit pas mécaniquement une implication sur le terrain, et inversement. Cet écart est confirmé par un syndic qui décrit l'implication des cabinets de son Groupe comme « *timide* » alors que le discours de ce dernier était très volontariste. « *C'était juste des concepts, des beaux discours, des orientations. Mais concrètement il n'y avait pas réellement*

¹¹⁴ Barnhusen, Brisepierre, Davy, Juillard, Le Garrec, 2022, *Les mutations contemporaines des syndicats de copropriété : point de vue sociologique sur le groupe professionnel*.

d'expérience sur le terrain » (Groupe). La situation semble avoir nettement évolué depuis : « Actuellement, c'est une part croissante des immeubles chez nous ! Vraiment une part croissante ».

Plus globalement **cette partie déconstruit l'archétype du syndic qui se désintéresse de la rénovation énergétique**. Nous proposons différentes catégories d'analyse de la dynamique d'implication des syndics sur le sujet qui montrent la variété de leurs attitudes. D'une part, aucun syndic rencontré ne correspond entièrement à toutes les caractéristiques d'une catégorie. Nous nous appuyons sur la méthode des idéaux-types¹¹⁵ qui consiste à modéliser en accentuant les traits saillants des cas réels. D'autre part, les cabinets ne sont pas assignés définitivement à une catégorie, leur implication sur la rénovation énergétique peut être amené à évoluer en fonction des trajectoires individuelles, des stratégies d'organisation et des effets de contexte. Ainsi, dans notre analyse, l'implication des cabinets dans la rénovation énergétique des copropriétés est le résultat de trois processus sociaux, que nous allons détailler :

- La trajectoire du cabinet vis-à-vis de ce sujet, avec en particulier le rôle joué par un référent interne ;
- L'émergence de logiques d'action propres au cabinet qui donnent sens à son implication sur la rénovation énergétique ;
- L'évolution de la demande de rénovation énergétique dans les copropriétés, avec le constat d'une accélération récente.

4.1.2 Les trajectoires d'implication des cabinets dans la rénovation énergétique

Dans les récits de trajectoires des cabinets vis-à-vis de la rénovation énergétique, l'élément qui apparaît comme le plus déterminant est **la présence d'un professionnel dont le parcours l'a sensibilisé au sujet et qui joue aujourd'hui le rôle de référent au sein du cabinet**. Ce professionnel occupe un poste d'encadrement voire de stratégie, et n'est plus seulement gestionnaire : directeur d'agence au sein d'un groupe familial, directeur de copropriété au sein d'un regroupement d'agences dans un Groupe, gérant d'un important cabinet local, directeur travaux chez un syndic digital... Dans les entretiens, ces personnes expriment une identification complète à leur métier – ils se sentent syndic – et ont un très haut niveau d'engagement professionnel. Au moins quatre d'entre eux occupent des fonctions de représentation parmi leur groupe professionnel, en lien ou non avec la rénovation énergétique : expert rénovation au sein d'un syndicat, expert rénovation énergétique auprès du président du Groupe, président de la section régionale d'un syndicat, délégué syndical dans un Groupe... Il s'agit donc de professionnels engagés dans leur métier de manière générale, et pas exclusivement sur la rénovation énergétique.

Des parcours individuels qui socialisent à la rénovation énergétique

Toutefois, dans leur parcours, trois types de situations les prédisposent à devenir moteur au sein du cabinet sur la rénovation énergétique.

Premièrement, **des expériences précoces de chantiers de rénovation énergétique dans la décennie 2010 à une époque où ils étaient encore rares**. « *La première rénovation énergétique que j'ai faite c'était sur une copropriété de 400 logements à Créteil il y a huit ans. Donc ce n'est pas un sujet nouveau pour moi. Sauf que, comme je vous le disais, ce n'était pas un sujet que j'abordais de manière systématique* » (Indépendant). Cette acculturation à la rénovation énergétique s'apparente à un phénomène de rétrosocialisation dans la mesure où c'est l'engagement des copropriétaires « leaders énergétiques »¹¹⁶ qui constitue le cadre d'apprentissage du syndic.

« Quand j'ai commencé en 2012 à faire de la rénovation énergétique c'était compliqué. J'ai travaillé pendant huit ans avec un président d'une [Association Syndicale Libre (ASL)]. C'était un ingénieur passionné par la rénovation énergétique et c'est lui qui gérait le chauffage dans cette ASL. Il y avait 665 logements. C'est là que j'ai tout appris sur la mécanique de la consommation d'énergie, comment payer moins cher, comment ne pas gaspiller d'énergie,

¹¹⁵ Coenen-Huther, 2013, « Le type idéal comme instrument de la recherche sociologique », *Revue Française de Sociologie*, Vol 44.

¹¹⁶ Brisepierre, 2014, *Comment se décide une rénovation thermique en copropriété ? Un nouveau mode d'organisation de l'habitat comme condition de l'innovation énergétique*. Disponible à : <https://gbrisepierre.fr/wp-content/uploads/2019/11/GBS-Blog-articles-16.pdf>

etc. J'ai appris énormément, et c'était avec lui qui j'ai fait mon premier DTG avec cahier de charges de l'[Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie] (Ademe) » (Groupe).

Ces expériences sont assez courantes au sein de notre échantillon, mais elles concernent plus particulièrement des professionnels ayant travaillé dans des cabinets dont le parc est majoritairement composé d'immeubles issus des Trente Glorieuses, souvent situés en première et deuxième couronne parisienne, considérés comme plus propices techniquement à la rénovation énergétique. « *Ça a commencé parce qu'on a des immeubles des années 1960/1970 qui sont totalement dépourvus d'isolation* » (Indépendant). Pour une partie des syndics, c'est donc la demande de certaines copropriétés qui les a engagés à s'investir sur le sujet de la rénovation.

Deuxièmement, certaines **expériences de leur parcours professionnel ont pu les rendre sensibles à la rénovation énergétique**, notamment parmi les indépendants. Le chapitre III a souligné la place importante qu'occupe la reconversion dans les trajectoires professionnelles des syndics interrogés. Ainsi, les métiers exercés avant la reconversion vers la gestion des copropriétés peuvent apporter des compétences facilitant par la suite pour ces syndics l'accompagnement de la rénovation énergétique. Un enquêté a eu une expérience de plusieurs années dans le tertiaire qui a fortement alimenté ses connaissances en rénovation énergétique. « *Le tertiaire ça fait longtemps qu'il s'est saisi du sujet des consommations énergétiques, même avant le décret tertiaire* » (Indépendant). L'investissement de certains dans les associations professionnelles qui se sont engagées sur le sujet constitue également un vecteur de socialisation. Autre exemple, celui d'un gérant de cabinet qui a commencé sa carrière dans la banque, puis a poursuivi dans l'entreprise de travaux en bâtiment de son père, avant de devenir syndic, se sent à l'aise sur le sujet rénovation énergétique. « *Ça m'a beaucoup servi le côté travaux que j'ai appris avant.* » (Indépendant) Une expérience de formation professionnelle spécialisée sur « l'immobilier et le bâtiment durable »¹¹⁷ dans le cadre d'une reconversion, a pu jouer un rôle de pied à l'étrier sur la rénovation énergétique.

Troisièmement, **la présence au sein des Groupes pionniers d'engagements vis-à-vis de la rénovation énergétique a fait office d'école pour des enquêtés qui n'en font plus partie aujourd'hui**. Par exemple, une des enquêtées a été dans la première vague de formation à la rénovation énergétique au sein du Groupe Nexity en 2019, année qui a suivi la signature du premier Green Deal avec le Plan Bâtiment Durable¹¹⁸. « *On est tous partis en formation avec Urbanis pendant six mois en parallèle de notre travail. C'étaient des gens qui faisaient partie du siège comme moi. On était six à le faire. C'était passionnant ! C'était vraiment le démarrage d'une stratégie mise en place par Nexity, je suis partie quelques mois après avoir eu mon diplôme* » (Groupe). De façon analogue, un des enquêtés a été l'une des chevilles ouvrières de la mise en place de formations à la rénovation énergétique chez Foncia, également signataire d'un Green Deal¹¹⁹. « *J'étais formateur en copropriété, on a développé toute une communauté pour avoir des accompagnements locaux pour la partie opérationnelle des collaborateurs* » (Groupe). Il est désormais directeur d'agence dans un autre Groupe, dans lequel il fait figure de moteur sur la rénovation énergétique.

Le rôle des responsables engagés : changement de posture, transformation organisationnelle

Dans la trajectoire des cabinets vis-à-vis de la rénovation énergétique, la seconde phase est le travail d'intéressement au sujet en interne réalisé par ces individus. **Cette sensibilisation du cabinet est facilitée par les positions de pouvoir occupées par ces professionnels engagés**. Elles sont le fait d'individus qui sont dans la dernière partie de leur carrière. Par exemple, un gérant de cabinet indépendant qui estime avoir « *un rôle d'accompagnement sur le sujet de rénovation énergétique* » auprès de ses équipes. Autre exemple au sein d'un Groupe, d'un Directeur copropriétés qui est devenu expert. « *Je suis sorti un peu du terrain ces dernières années ; j'aide pour tout un tas de sujets notamment la question énergétique* » (Groupe). D'autres professionnels plutôt en milieu de carrière sont recrutés comme directeur d'agence et amènent avec eux leurs expériences sur la rénovation énergétique. Ils développent ensuite une stratégie pour embarquer les gestionnaires sur le sujet et changer la posture du cabinet. « *Quand je suis arrivé ici, la rénovation énergétique apparaissait quand on faisait un ravalement. Alors que moi, quand j'étais chez Citya, j'avais fait voter six projets de rénovation énergétique en huit mois* » (Groupe).

¹¹⁷ Ecole Nationale des Ponts et Chaussées (ENPC) Immobilier Bâtiment Durable

¹¹⁸ Green Deal Nexity : <https://pressroom.nexity.fr/actualites/nexity-et-le-plan-batiment-durable-s-engagent-dans-un-green-deal-pour-la-renovation-energetique-des-logements-6a05-6731a.html>

¹¹⁹ Green Deal Foncia : https://www.planbatimentdurable.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/220325_green_deal_pbd_x_foncia_signe.pdf

Un des cas étudiés nous paraît particulièrement illustratif du **processus de changement organisationnel par lequel un cabinet peut faire évoluer sa posture sur la rénovation énergétique en quelques années**, voire exercer ensuite une influence sur le reste de son groupe professionnel. Dans un Groupe familial, une nouvelle directrice d'agence avec un profil engagé sur la rénovation énergétique est recrutée. L'ancien directeur « *trouvait ça débile* » la rénovation énergétique, ce qui a laissé des traces auprès des gestionnaires. Elle prend l'initiative d'animer elle-même des ateliers sur la rénovation énergétique en se basant sur son expérience passée, avec tous les collaborateurs. Puis « *une fois que j'ai senti que la mayonnaise commençait à prendre* », elle organise une formation avec un AMO : « *l'objectif était d'en parler aux copropriétaires dans des immeubles qu'on avait ciblés* » (Groupe). Une ressource essentielle de la stratégie de cette directrice d'agence est qu'elle gère une partie du portefeuille en direct, ce qui lui permet de jouer l'exemplarité auprès de ses collaborateurs. « *Sur mon portefeuille j'ai six copropriétés qui sont en phase d'étude, et d'autres où le maître d'œuvre a été retenu. Le fait que mes collaborateurs puissent voir que sur mon portefeuille il y en a, ça a aidé* ».

Cette approche a non seulement permis de changer la posture du cabinet en quelques années, mais aussi servi de base à la mise en mouvement du Groupe sur la rénovation énergétique. **La directrice se base sur son expérience au sein de son agence pour sensibiliser le comité de direction du Groupe.** « *Il y en avait quand même qui étaient contre, mais les deux PDG m'ont suivie tout de suite* » (Ibid.). Un groupe de travail est mis en place sur le sujet, auquel elle participe avec plusieurs directeurs d'agence « *motivés* ». Il aboutit, entre autres, à l'organisation d'un événement interne dédié à la rénovation énergétique « *À l'occasion des universités des cadres, qui ont lieu tous les ans, on l'a mis en 2021 100% sur la rénovation énergétique* ». En parallèle, cette directrice d'agence continue de jouer un rôle de consultante informelle qui fournit un appui important à la dynamique de changement au sein du Groupe. « *Je ne vous cache pas qu'il y a des gestionnaires ou des directeurs d'agence qui m'appellent pour avoir mon avis sur un sujet. Je suis vue comme un expert de manière très informelle. Je suis directrice d'agence et gestionnaire avant tout* ». Finalement, ce cas met en lumière que l'adoption de la rénovation énergétique par la profession passe par l'engagement du management intermédiaire, tout autant que par les décisions stratégiques, en particulier dans les organisations de taille réduite.

Vers une adoption de la perspective de rénovation globale ?

L'aboutissement de la trajectoire d'un cabinet vis-à-vis de la rénovation énergétique se concrétise par une certaine adhésion à la perspective de rénovation globale. En effet, depuis le Grenelle de l'Environnement, la plupart des syndicats ont appliqué une stratégie opportuniste sur la rénovation énergétique de leur parc de copropriétés, en intervenant en fonction des occasions de travaux souvent sur un seul poste¹²⁰. « *Quand on fait une toiture, on isole les combles* » (Indépendant). Ils ont d'ailleurs été confortés dans ce sens par un discours public sur « *l'embarquement de la performance énergétique* »¹²¹. Plusieurs enquêtés évoquent ainsi leur changement récent de perspective sur la rénovation. « *La rénovation énergétique on a commencé à en faire il y a dix ans, mais on n'avait pas le concept de rénovation globale* » (Indépendant). Certains utilisent même le registre du repentir considérant avoir commis des erreurs dans des choix de travaux passés, maintenant qu'ils ont intégré cette perspective de la rénovation globale. « *On se rend compte que certaines choses sont des énormes conneries !* ». Cette adhésion à la rénovation globale ne va pas de soi, car elle demande plus de travail au syndic à la fois dans la gestion de l'opération et la conviction des copropriétaires. Nous allons voir maintenant les logiques susceptibles de la soutenir.

« La rénovation globale c'est trop gros à digérer. C'est très facile de manger des petits fours, mais si on vous sert un énorme truc, il faut avoir très envie de le manger. C'est plus facile de faire les choses par étapes. C'est la choucroute que vous n'allez pas manger alors que vous pouvez bouffer cinquante petits fours. Mais si vous mangez plein de petits fours, vous allez manger très mal » (Ibid.).

¹²⁰ Enquête sur les syndicats rénovation énergétique en Auvergne-Rhône-Alpes, page 51 : https://gbrisepierre.fr/wp-content/uploads/2019/11/2017_-_Professionnels-Filiere-Immobilier-Renovation-Energetique.pdf

¹²¹ Par exemple : Le Moniteur, *L'obligation d'embarquer la performance énergétique est une idée de bon sens*, Philippe Pelletier, président du Plan Bâtiment Durable, 2014. <https://www.lemoniteur.fr/article/l-obligation-d-embarquer-la-performance-energetique-est-une-idee-de-bon-sens-philippe-pelletier-president-du-plan-batiment-durable.1466549>

4.1.3 Les logiques d'action des syndics vis-à-vis de la rénovation énergétique

L'implication d'un syndic vis-à-vis de la rénovation énergétique globale se comprend aussi à travers sa logique d'action. En sociologie des organisations¹²², le concept de logique d'action décrit les motivations profondes et latentes des acteurs, ici des syndics. Ces logiques composent la toile de fond de leur attitude vis-à-vis de la rénovation énergétique. Elles ne relèvent pas d'un choix conscient, mais dépendent en grande partie de leur position dans le groupe professionnel et de la situation d'exercice de leur métier. Ces logiques d'action des syndics à l'égard de la rénovation énergétique sont diverses : elles peuvent, dans une certaine mesure se cumuler au sein d'un même cabinet, même si l'on retrouve une dominante. Nous avons identifié quatre logiques d'action, dont la première est défavorable à la rénovation énergétique.

La mise à distance

Première logique, **la mise à distance de la rénovation énergétique est une logique défavorable à l'implication des syndics**. La rénovation globale est appréhendée de manière négative ; elle est vécue comme un risque pour le syndic : « *ça fait peser sur nous une responsabilité dont on n'a pas les tenants et les aboutissants* » (Indépendant, réseau). Certains ne se sentent pas suffisamment préparés à ces projets complexes qui viennent s'ajouter à des problématiques métiers déjà très nombreuses. En outre, ces syndics ne cernent pas l'intérêt de ces rénovations pour les copropriétaires et craignent leur résistance au projet. « *Aujourd'hui la problématique est de savoir pourquoi emmerder les gens sur la 'thermicité' alors que si les gens veulent acheter une maison en G c'est leur problème* » (Indépendant). La rénovation énergétique est avant tout appréhendée comme une obligation à laquelle ils ne se plient que par crainte d'une éventuelle sanction, ou parce que l'importance d'une subvention les force à étudier l'option pour les copropriétaires. « *Le législateur nous surveille, il immatricule pour quelque chose. Nous syndics si on ne fait pas, on se fait taper sur les doigts* » (Groupe). Cette logique est évidemment celle des syndics de notre échantillon les moins impliqués dans des rénovations, pour qui le seul levier d'implication semble être le renforcement des règles. « *On a senti qu'il y avait une norme qui était de plus en plus intangible, déjà il faut s'intéresser au texte et se former* » (Indépendant).

Pour autant cette logique de mise à distance est aussi présente chez des syndics ayant l'expérience de projets de rénovation énergétique, notamment ceux qui ont pu être associés à des opérations concernant des copropriétés en difficulté. La prise de distance se manifeste alors par un discours critique envers la politique publique. Il repose parfois simplement sur des présupposés climatosceptiques : « *les écolos nous imposent un tas de choses* » (Groupe). Mais les critiques d'autres syndics peuvent être beaucoup plus construites, quand ils pointent les tensions avec les objectifs sociaux de ces opérations. Globalement, **ils ne refusent pas l'objectif de la rénovation énergétique mais s'opposent à la stratégie des pouvoirs publics**. Pendant de nombreuses années les dispositifs ont été pensés pour l'habitat individuel, et sont restés peu adaptés aux réalités des copropriétés. Aujourd'hui, ils pointent un empressement qui pourrait produire de nombreux effets pervers, notamment sur le plan architectural et urbain. « *Tous ces points concourent à faire beaucoup de désordre et le syndic doit organiser tout cela. Il faut qu'il se renseigne très rapidement sur toute la législation. Je trouve que le législateur n'est pas très sérieux* » (Indépendant).

« *Je pense qu'il faut mener une réflexion de fond sur le bâtiment. Bien étudier la manière dont on peut effectivement réduire la consommation d'énergie des bâtiments anciens mais sans enlever l'aspect patrimonial. On ne va pas faire des villes uniformes en mettant de l'isolation pareil partout. Ce n'est pas concevable. Et puis, il faut penser à l'amiante, au plomb ! Je dis à mes clients 'attention, un immeuble est censé durer !'* » (Ibid.)

L'image de marque

À l'inverse, une seconde logique d'action des syndics est favorable à l'implication dans la rénovation énergétique, cette dernière renforce l'image de marque du cabinet. Cette logique est plus particulièrement présente chez les syndics qui cherchent à développer leur portefeuille de copropriétés (cf. Chapitre II), même si la rénovation joue seulement de manière indirecte dans la conquête de clients. « *De nouveaux clients viendront-ils vers nous car Nexity se positionne très fortement sur la rénovation énergétique ?* » (Groupe). Cette logique a été à l'œuvre dans les Groupes comme Nexity et Foncia qui ont signé des Green Deals manifestant leur engagement dans la rénovation énergétique

¹²² CROZIER Michel et FRIEDBERG Ehrard, 1977, *L'acteur et le système*, rééd. Seuil, coll. « Points essais », 2007.

avec les pouvoirs publics. De manière plus exceptionnelle, elle peut exister chez des indépendants, par exemple, quand l'un d'entre eux participe, en tant que président régional d'une fédération, à un jury d'un concours de projets de rénovation¹²³. La logique d'image de marque s'accompagne généralement d'une stratégie de communication et d'actions qui positionnent le syndic comme précurseur dans son métier. « *Notre intérêt, c'était qu'on avait besoin de communiquer. Valoriser le fait que nous sommes un syndic innovant, soucieux des copropriétés et de l'environnement* » (Nouvel entrant).

Le cas d'un nouvel entrant, qui se présente comme « écoresponsable » dans sa communication commerciale, est particulièrement illustratif de la logique d'image de marque, même si celle-ci n'est pas exclusive. Il est le seul de notre échantillon à avoir le statut d'entreprise à mission, la rénovation énergétique en fait partie, et il publie chaque année le nombre de tonnes de CO₂ évité grâce à l'optimisation énergétique de son parc. « *Un syndic est idéalement placé pour conseiller sur une meilleure gestion de l'énergie dans l'habitat collectif. On a décidé d'en faire un pilier de notre développement, en l'inscrivant dans nos statuts* » (Ibid.). Il mène des actions qui le positionnent comme précurseur. Par exemple il a développé en 2023 un calculateur d'empreinte carbone pour copropriété¹²⁴, basé sur le principe du bilan carbone des entreprises, c'est-à-dire à partir des éléments de comptabilité¹²⁵. Autre exemple, le rachat d'un cabinet à Bruxelles a partiellement été guidé par ses actions pionnières en matière d'autoconsommation photovoltaïque. « *Le premier à avoir mis en place une communauté d'énergie dans une copropriété* » (Ibid.).

Cette logique d'image de marque prend sens avec les cabinets dont l'enjeu central est de développer leur portefeuille, ce qui est par définition le cas d'un nouvel entrant. Mais **il s'agit davantage d'un investissement de long terme, car la rénovation énergétique n'apparaît pas encore comme un levier de conquête commerciale**, ou seulement de façon secondaire. « *Les copropriétaires changent parce qu'ils en ont marre du syndic qui ne répond pas au téléphone. Le côté écoresponsable et entreprise à mission n'est pas décisif* » (Ibid.). Si d'autres critères entrent en ligne de compte, le positionnement d'un syndic sur la rénovation énergétique peut désormais faire la différence pour des copropriétés déjà dans cette dynamique – qui sont de plus en plus nombreuses. « *L'expérience du cabinet en rénovation énergétique, ça peut intervenir, ils sont rassurés un peu quand il y a des compétences. Ça commence à devenir récurrent* » (Indépendant). L'effet de contagion dans le quartier lié à la présence d'un échafaudage existe, mais il est difficile à quantifier commercialement. Les responsables de cabinet, généralement en charge des rendez-vous avec les prospects, affichent de plus en plus à cette occasion leur expérience en matière de rénovation énergétique, tout en restant prudents. « *Je ne leur dis pas qu'on va faire plein de travaux* » (Groupe).

Le service aux clients

Une troisième logique des syndics impliqués dans la rénovation énergétique est l'amélioration du service rendu à leurs clients. **La rénovation énergétique vient à l'appui d'un changement de posture métier plus global qui consiste à apporter davantage de conseils aux clients**, plutôt que de seulement s'occuper de la gestion courante, « *envoyer les appels de fonds* », et réagir aux demandes des copropriétaires. Ainsi, la rénovation énergétique fait partie de ces sujets sur lequel le syndic peut apporter une plus-value à ses clients, souvent moins sachants que lui. Cette posture renvoie à une conception originelle du métier qui renoue avec celle du mandataire, dans laquelle la valorisation du patrimoine tient une place importante. « *Le métier du syndic c'est de chercher à améliorer le patrimoine de ses clients* » (Groupe). En aidant les clients à anticiper la rénovation énergétique, il s'agit, d'une part, de leur éviter une décote de leur bien au moment de sa vente, et d'autre part d'améliorer leur confort thermique, en hiver mais aussi de plus en plus en été. « *Au-delà de la température d'hiver, c'est que lorsqu'on crève de chaud en été, la rénovation énergétique s'attaque à ça aussi* » (Ibid.).

¹²³ L'Agence Parisienne du Climat (APC) organise le concours annuel des « Trophées Métropolitains CoachCopro » qui vise à récompenser et valoriser des copropriétés ayant réalisé des projets ambitieux de rénovation énergétique. La Fédération nationale de l'immobilier (Fnaim), l'Union des syndicats de l'immobilier (Unis) et l'Agence Nationale des Gestionnaires de Copropriété (ANGC) sont toutes représentées au sein du jury qui sélectionne les projets, à côté d'autres acteurs publics ou issus des métiers du bâtiment.

¹²⁴ Calculateur d'empreinte carbone disponible à : https://www.linkedin.com/posts/renaudlerooy_rentparis-rent2023-daezcarbonation-activity-7127707719674793984-vAex/?utm_source=share&utm_medium=member_android

¹²⁵ Pour la copropriété, le calculateur se base principalement sur les consommations de chauffage collectif de l'immeuble.

« Encore une fois je pense qu'il y a deux visions du monde. Celle du syndic qui s'astreint uniquement à donner suite aux demandes des copropriétaires sans avoir un plus en termes de valeur sur le conseil. Et puis il y a le syndic qui se met au centre du village pour se rendre indispensable. Quand je suis arrivée dans l'agence c'était : 'apportons quelque chose de plus pour nos clients pour qu'on devienne incontournable' » (Ibid.).

Cette logique de service au client est principalement **le fait de cabinets dont le portefeuille est déjà constitué et qui cherchent à fidéliser leur clientèle malgré des prix élevés**. *« Ils vont nous dire 'ce n'est pas donné, mais au moins ils nous l'expliquent bien' » (Groupe)*. Ces syndics n'envisagent pas le conseil en rénovation énergétique comme une source de revenus supplémentaires mais comme une dimension de plus en plus incontournable à intégrer dans leur métier. *« On n'a pas le choix, si on ne le fait pas on va perdre des clients » (Indépendant)*. Pour autant, l'effet de rétention de la clientèle à la suite d'une rénovation énergétique serait loin d'être systématique. Si l'accompagnement du syndic apporte de nombreux bénéfices à la relation client – *« On nous voit, on règle plein de problèmes autres, parce qu'on est sur place »* – c'est aussi un risque car le syndic est facilement tenu responsable par les copropriétaires d'une rénovation qui se passe mal. *« Soit on fidélise, soit on se fait jeter » (Indépendant)*. Si la logique de service sert avant tout un enjeu de fidélisation, elle peut également soutenir un objectif de conquête, notamment par l'intermédiaire du bouche-à-oreille. *« Quitte à prendre un syndic autant qu'il adhère à cela. Et ils savent qu'on est moteur » (Groupe)*.

Le sens au travail

La dernière logique d'action en matière de rénovation énergétique, identifiée parmi les syndics, renvoie à leur préoccupation pour la transformation de la ville. Cette logique est portée par des responsables ayant une sensibilité architecturale, et/ou des cabinets faisant partie d'un Groupe qui a des activités d'aménagement, de promotion immobilière. Ils se voient comme des *« acteurs urbains »*. Ces **syndics appréhendent leurs actions sur la rénovation énergétique des copropriétés comme une contribution à la revalorisation des villes et/ou des quartiers en déclin**. *« J'ai eu l'expérience de Cergy. C'est une ville des années 1980 et en 2010, ceux qui n'ont pas fait de la rénovation ont vu leur patrimoine se dégrader » (Groupe)*. Ainsi l'un d'eux évoque en parallèle d'autres démarches d'embellissement de la ville, comme les fresques de *« street art »* qui ornent certains immeubles. Sur la rénovation, ils se montrent ouverts à des démarches innovantes comme la surélévation ou encore la rénovation groupée de plusieurs copropriétés au sein d'un même quartier. Ils sont particulièrement attentifs à la qualité esthétique de la rénovation énergétique, qui représente pour eux une occasion d'architecture. Cette logique résonne tout particulièrement dans les cabinets qui œuvrent, en dehors de la capitale, pour l'embellissement d'un parc construit sans qualité architecturale remarquable.

« Si vous vous baladez à Saint-Cloud, vous avez deux copropriétés. Il y a cinq ans, elles étaient identiques, pierre de taille à l'ancienne. Il y en a une qui a fait une rénovation énergétique pas chère et l'autre qui l'a faite bien. Donc il y a une qui est magnifique et l'autre qui fait tache à côté » (Ibid.).

Ces syndics tiennent un double discours sur la rénovation énergétique. Celui qui s'adresse à leurs clients reste centré sur l'aspect économique, *« limiter l'impact de l'augmentation des tarifs du gaz »*. En interne du cabinet, **la rénovation énergétique renvoie à l'enjeu de la recherche de sens au travail, notamment pour les gestionnaires**. *« [Les collaborateurs] faisaient un peu les ouvriers de la copropriété, donc j'ai ouvert leur esprit sur des nouvelles perspectives »*. Une rénovation énergétique qui valorise le patrimoine architectural d'une ville apporte aussi une fierté au cabinet. *« C'est bien aussi de se dire 'j'ai fait un truc qui me plaît' »*. Elle est susceptible d'amener des bénéfices symboliques aux copropriétaires, *« j'aime bien faire en sorte que les copropriétaires soient bien dans leur quartier »*; tout comme dans la relation avec le cabinet, *« si le patrimoine est bien entretenu normalement, [les gestionnaires] ont moins d'emmerdements »*. Globalement, le rôle des syndics sur la rénovation énergétique n'apparaît pas encore comme un facteur d'attractivité du métier pour les nouveaux gestionnaires. En revanche, il est susceptible de fidéliser les gestionnaires du cabinet en leur offrant plus de perspectives sur l'utilité sociale de leur métier.

4.1.4 Un contexte d'accélération de la demande chez les copropriétaires

La troisième dimension explicative de l'implication des syndics sur la rénovation énergétique est l'attitude perçue des copropriétaires sur le sujet. **Jusqu'à une période récente, l'attitude générale des copropriétaires vis-à-vis des travaux de rénovation énergétique est décrite par les syndics comme attentiste.** Ni surprenant, ni spécifique : la « *procrastination* » face aux travaux est l'usage en copropriété, ce qui explique en partie la dégradation continue du parc. « *C'était vraiment 'on attend'. Y compris pour un ravalement simple* » (Groupe). Des demandes ponctuelles de rénovation énergétique émanent sporadiquement de certaines copropriétés, portées par des copropriétaires engagés, sans garantie de réunir une majorité suffisante. « *Avant, il y avait des clients qui poussaient et on se disait 'OK, ils ont un ravalement et on va étudier le projet de rénovation'* ». Dans la décennie 2010, les différentes obligations issues de la loi Grenelle II, et en particulier celles sur les audits énergétiques pour les copropriétés de plus de cinquante lots, n'ont pas suffi à enclencher un mouvement généralisé. « *Les gens l'ont fait bon gré, mal gré, mais sans en tirer aucune conclusion. C'était dans le prolongement d'autres diagnostics comme pour les ascenseurs ; il n'y avait pas de contrôle derrière ni de sanction !* » (Indépendant).

L'année 2023, où nous réalisons cette enquête, est vécue comme un tournant par les syndics qui sont nombreux à constater une brusque augmentation de la demande de rénovation énergétique au sein de leur parc. « *On est à l'an zéro selon moi, peut-être à l'an+1* » (Indépendant). De manière subjective, ils ressentent ce changement dans l'état d'esprit des copropriétaires : ils se montrent plus réceptifs et les syndics sont plus sollicités sur cette question. Il est aussi mesuré, car une part croissante du parc géré par les cabinets s'engage actuellement dans des démarches d'études préalables aux travaux. « *En cinq ans j'ai dû faire cinq audits, maintenant j'en ai trente en une année, c'est un tiers de mon portefeuille* ». Plusieurs séries de chiffres confirment ce constat :

- À l'échelle de la région Île-de-France, ceux de l'Agence nationale de l'habitat (Anah) sur les dossiers MaPrimeRénov' (MPR) Copropriétés : 45 en 2020, 52 en 2021, et 145 en 2022¹²⁶.
- À l'échelle de la capitale la montée en charge est encore plus nette. Les chiffres de l'Agence Parisienne du Climat (APC) montrent un triplement des inscriptions sur la plateforme Coach Copro sur le premier semestre 2023, en comparaison de la même période en 2022¹²⁷. En moyenne sur l'année 2022, cela correspond à l'inscription de 350 nouvelles copropriétés par mois¹²⁸.

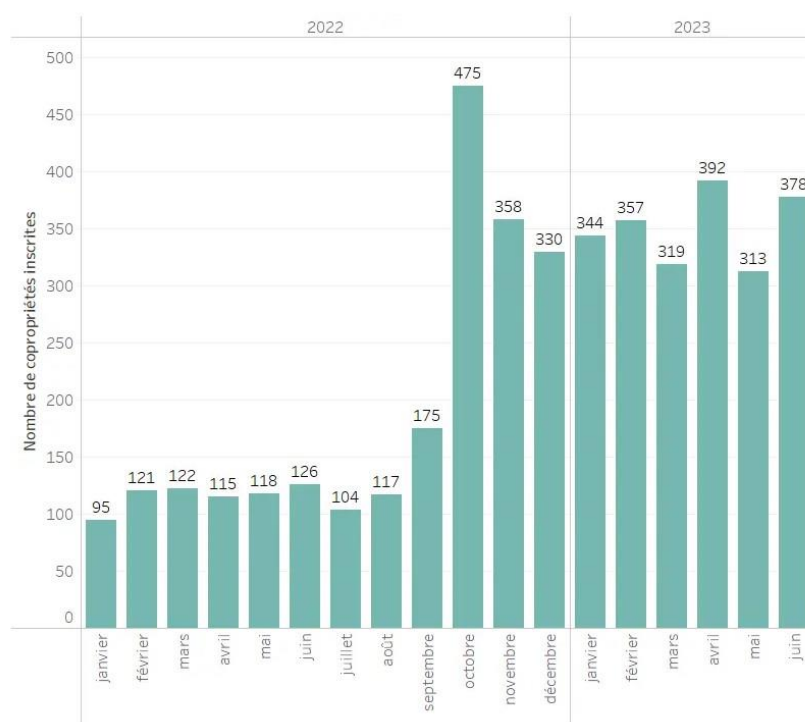
Étant donné le temps de décision des projets en copropriété, cette tendance à l'accélération n'est pas encore visible dans les travaux. Toutefois les syndics franciliens s'attendent à une « *vague* ». Cette brusque accélération de la demande conduit les syndics qui y sont confrontés à s'impliquer encore davantage sur la rénovation énergétique. Nous verrons dans la partie 4.4 de ce chapitre qu'elle soulève de nombreuses questions en termes d'organisation des cabinets. Les syndics expliquent cette accélération soudaine de la demande par l'effet combiné de trois facteurs.

¹²⁶ Direction régionale et interdépartementale de l'Hébergement et du Logement de l'Île-de-France, 2023

¹²⁷ Sur le territoire parisien, l'inscription sur Coach Copro est obligatoire pour bénéficier des subventions aux études. La Ville de Paris a lancé en octobre 2022 un nouveau Programme d'Intérêt Général (PIG) « Eco-Rénovons Paris+ » qui propose un accompagnement et des subventions pour la rénovation énergétique des copropriétés. Par sa nature incitative et par la campagne de communication menée autour du programme, ce dispositif contribue certainement à l'augmentation du nombre de dossiers d'aide déposés dans la capitale.

Agence Parisienne du Climat, *Rénovation des copropriétés : un premier semestre 2023 qui confirme la tendance !*, Septembre 2023. Disponible à : <https://www.apc-paris.com/renovation-des-coproprietes-un-premier-semestre-2023-qui-confirme-la-tendance/>

¹²⁸ Agence Parisienne du Climat, *10 000 copropriétés parisiennes inscrites sur Coach Copro*, Janvier 2024. Disponible à : <https://www.apc-paris.com/10-000-coproprietes-parisiennes-inscrites-sur-coachcopro/>



Graphique : Nombre de copropriétés inscrites chaque mois à Paris sur CoachCopro depuis janvier 2022

Figure 10 - Inscriptions sur Coach Copro, Agence Parisienne du Climat

Premièrement, l'existence depuis 2021 d'une obligation de Plan Pluriannuel de Travaux (PPT), selon un calendrier dont les échéances varient entre le 1^{er} janvier 2023 et 2025, selon la taille de la copropriété¹²⁹. Le PPT est un document précisant un échéancier de travaux sur une période de dix ans pour la sauvegarde et le bon entretien de l'immeuble. **La proximité du délai réglementaire de réalisation du PPT a suscité le déclenchement de nombreuses études dans les copropriétés.** Sur le territoire parisien, la réalisation des PPT s'insère généralement dans une démarche plus complète de DTG, car les copropriétés peuvent bénéficier d'une subvention dédiée, qui n'existe pas nécessairement dans les autres territoires franciliens. Cette étude est un bilan complet sur l'état de l'immeuble et recense les améliorations à effectuer ; il va bien au-delà de la seule problématique énergétique. « *Il y a aussi un intérêt intellectuel, de la part des conseils syndicaux, de comprendre ces études* » (Groupe). Quelle que soit la démarche choisie par la copropriété, PPT seul ou DTG incluant le PPT, il est considéré par les syndicats comme une « *première étape* » de la démarche de rénovation énergétique.

Deuxièmement, **l'hiver 2022-2023 a été marqué par de fortes inquiétudes autour de l'augmentation des prix de l'énergie, dans un contexte d'inflation généralisée**, déclenchée par la guerre en Ukraine. Ces préoccupations ont été particulièrement fortes au sein des copropriétés en chauffage collectif qui se sont tournées vers leur syndic pour agir. « *On s'est retrouvé en 2022 avec des budgets de chauffage qui ont explosé et des conseils syndicaux qui vous disaient 'là il faut qu'on fasse quelque chose'* » (Indépendant). En effet, les copropriétés dont le contrat collectif de fourniture d'énergie arrivait à terme, ont dû le renégocier au moment du pic d'augmentation des prix. Certains immeubles se sont retrouvés avec un triplement de leurs charges de chauffage, sans certitude de pouvoir bénéficier du bouclier tarifaire qui ne concernait initialement que les logements individuels¹³⁰. Cette période d'incertitude a créé un effet de panique qui a pu conduire, dans des cas extrêmes,

¹²⁹ Copropriété : Plan Pluriannuel de Travaux (PPT), informations disponibles à : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F36760>

¹³⁰ Le Monde, *En copropriété et en HLM, les prix de l'énergie font flamber les charges de chauffage collectif*, 21 novembre 2022. Disponible à : https://www.lemonde.fr/societe/article/2022/11/21/en-copropriete-et-en-hlm-les-prix-de-l-energie-font-flamber-les-charges-de-chauffage-collectif_6150841_3224.html

certaines copropriétés à voter l'arrêt du chauffage collectif pour passer en chauffage individuel, quand la plupart ont simplement procédé à une limitation de la température de consigne.

Troisièmement, **un renversement de l'attitude des propriétaires bailleurs plus favorables sur la rénovation énergétique**. Alors qu'auparavant ces derniers étaient souvent contre, ou au mieux absents des Assemblées Générales (AG), ils sont désormais nombreux à solliciter leurs syndicats, et sont susceptibles de faire pencher les majorités de vote sur le lancement d'études. « *Avant, [les copropriétaires bailleurs] ne faisaient pas de travaux et là, ils deviennent moteurs pour pousser les autres copropriétaires à le faire* » (Groupe). Ce changement est bien entendu à imputer à la mise en application de la loi Climat et Résilience qui interdit depuis 2022 l'augmentation de loyer pour les passoires énergétiques (logements classés F et G), et va interdire progressivement leur mise en location entre 2025 et 2028. Les syndicats font un double constat sur les effets de cette loi sur les bailleurs. D'une part, elle aurait des conséquences directes sur la valeur économique de leurs biens à la vente comme à la location. D'autre part, elle étend de fait le champ de la rénovation énergétique aux immeubles en chauffage individuel, où la proportion de bailleurs est plus importante¹³¹, que dans ceux en chauffage collectif qui étaient auparavant les principaux concernés.

En revanche, **les syndicats expriment un certain scepticisme sur l'applicabilité de cette loi¹³², qui si elle était remise en question pourrait fragiliser la tendance** actuellement observée. Tout d'abord, le calendrier de mise en application leur semble trop resserré compte tenu des temps de décision des projets collectifs de rénovation énergétique en copropriété. « *L'échéance de 2025 est ridicule ! il faut au moins trois ans pour un projet, et il nous faudrait dix ans en tout* » (Indépendant). Ensuite, une partie des copropriétaires bailleurs pourraient se tourner en priorité vers des travaux privatifs afin de respecter les échéances, ce qui conduirait par la suite à réduire leur intérêt à voter des travaux collectifs. « *Une fois que ces travaux seront faits, ils ne seront plus favorables à faire des travaux dans les parties communes, on marche sur la tête* » (Indépendant). Enfin, les propriétaires bailleurs n'ayant pas eu le temps de réaliser les travaux de mise en conformité énergétique pourraient se tourner vers des solutions de contournement (ex : DPE de complaisance). Par exemple, en sortant leur bien de la location résidentielle pour le mettre en meublé de tourisme non concerné par cette obligation. « *Les clients ont une alternative avec Airbnb, c'est tout bon !* ». Tout ceci exprime seulement le point de vue des syndicats rencontrés et ne permet pas de conclure sur l'attitude effective des copropriétaires bailleurs. Toutefois, un sondage¹³³ confirme que moins d'un tiers de ceux dont les biens sont concernés déclarent prévoir de rénover leur bien.

4.2 DES PRATIQUES DE PRESCRIPTION DE LA RÉNOVATION ÉNERGÉTIQUE EN CONSTRUCTION

Au-delà d'une attitude favorable, l'implication des syndicats vis-à-vis de la rénovation énergétique se manifeste par le développement de nouvelles pratiques qui questionnent leur posture métier. Nous les qualifions ici de pratiques de prescription au sens sociologique¹³⁴ et non juridique, car les syndicats n'ont en réalité pas le droit de dicter aux copropriétaires les travaux à faire. Le concept de prescription désigne le fait que les syndicats exercent une influence sur la décision de travaux des copropriétaires qui leur accordent une légitimité du fait de leur expertise métier, et de leurs expériences avec d'autres copropriétés. Plus encore, de précédentes recherches¹³⁵ ont déjà pu mettre en lumière que des syndicats impliqués dans des rénovations énergétiques, en région Auvergne-Rhône-Alpes (AURA),

¹³¹ Brisepierre Gaëtan, *Les logements en location dans le privé : point dur de la rénovation énergétique ?*, *Politique du logement*, 2019. Disponible à : <https://gbrisepierre.fr/wp-content/uploads/2019/11/GBS-Blog-articles-24.pdf>

¹³² Ils ne sont pas les seuls puisque le Ministre de l'Economie et des Finances - avant de se rétracter - a lui-même questionné cette loi compte tenu de l'inflation, <https://www.leparisien.fr/politique/bruno-le-maire-reporter-linterdiction-de-louer-des-passoires-thermiques-iy-suis-tres-favorable-26-09-2023-BJMZPVLPGVF7RPDBGZMYVJIBFE.php>

¹³³ Un sondage réalisé par la FNAIM en 2022 vise à anticiper le comportement des propriétaires-bailleurs de passoires énergétiques : « 32 % indiquent vouloir rénover leur bien ; 26 % prévoient de vendre ; 6 % déclarent vouloir opter pour la location de courte durée ; 31 % annoncent vouloir relouer en l'état ». <https://www.fnaim.fr/communiquedepresse/1837/10-passoires-thermiques-500-000-logements-pourraient-sortir-du-parc-locatif-les-propositions-de-la-fnaim.htm>

¹³⁴ Desjeux Dominique, *La consommation*, Que Sais-je, PUF, 2006.

¹³⁵ Brisepierre Gaëtan, *Les syndicats impliqués dans la rénovation énergétique*, 2017 (page 51). Disponible à : https://gbrisepierre.fr/wp-content/uploads/2019/11/2017_-_Professionnels-Filiere-Immobilier-Renovation-Energetique.pdf

n'avaient pas une attitude « neutre » vis-à-vis de la rénovation énergétique. Autrement dit, pour qu'une rénovation énergétique soit votée, il est préférable que le syndic soit un « allié » de la démarche, ce qui ne signifie pas qu'il se positionne « pour » les travaux. À quelles pratiques correspond cette posture d'allié de la rénovation énergétique chez les syndics ?

4.2.1 Trois attitudes vis-à-vis de la prescription des travaux en général

Actuellement, le discours des pouvoirs publics à l'égard des syndics est vécu par les enquêtés comme une injonction à pousser la rénovation énergétique auprès des copropriétaires. « *J'ai été auditionné par l'Assemblée nationale. Le gouvernement nous dit : Qu'est-ce que vous faites ? Il faut que vous [les syndics] accélériez [sur la rénovation énergétique]. Mais je ne peux pas !* » (Indépendant). Ce commandement peut être vécu comme une injonction paradoxale, car les syndics n'ont légalement pas la faculté d'imposer des travaux aux copropriétaires – sauf cas d'urgence. En réalité, **pour comprendre la capacité de prescription de la rénovation énergétique par les syndics, il faut aussi s'intéresser plus largement au rapport qu'ils entretiennent avec les travaux**. Nous avons pu identifier trois grandes attitudes des syndics vis-à-vis de la prescription de travaux plus ou moins favorables à la rénovation énergétique : passive, neutre, et active. Même si, dans les faits, un syndic oscille entre plusieurs attitudes. Ces attitudes résonnent avec différentes conceptions du « devoir de conseil » que la jurisprudence¹³⁶ attribue aux syndics vis-à-vis des copropriétaires. Une attitude favorable à la prescription des travaux prédispose les syndics à développer des logiques d'action positives à l'égard de la rénovation énergétique, présentées dans la partie précédente (voir 4.1.3).

La passivité des syndics vis-à-vis de la prescription de travaux ressort comme une attitude récurrente. Elle consiste à **donner suite exclusivement aux demandes du conseil syndical et/ou des copropriétaires en matière de travaux**. « *La balle est dans la main des copropriétaires. Quand on fait des travaux, faut que ça vienne d'eux* » (Indépendant). Bien que ces syndics soient conscients de leur « devoir de conseil », ils savent aussi qu'en matière de travaux : « *pour que ça aboutisse vaut mieux que ça parte d'eux* ». Dans ce cas de figure, la question des travaux est traitée sans aucune anticipation au fur et à mesure de l'apparition de problèmes de vétusté sur les parties communes. Cette attitude est sans doute la moins favorable à la rénovation énergétique, car l'impulsion du projet repose entièrement sur l'émergence d'une demande parmi les copropriétaires. Pour autant, les syndics ont de « bonnes raisons » de l'adopter :

- Depuis la mise en place du contrat type, à titre individuel, les **gestionnaires ne sont plus incités financièrement à proposer des travaux**. Les gestionnaires ayant une charge de travail élevée, elle serait encore alourdie par le vote de travaux d'ampleur sans en être récompensée. Même si le cabinet perçoit des « honoraires travaux », cette absence d'intéressement du gestionnaire est justifiée par la transparence de la relation ;
- Le **pilotage de travaux fait sortir les gestionnaires de leur zone de confort** car le cœur de leurs compétences est plus juridique que technique. Ils ne disposent pas toujours des compétences nécessaires et d'un appui suffisant au sein du cabinet ;
- L'établissement d'une **relation de confiance entre le gestionnaire et ses copropriétés est nécessaire pour conseiller des travaux**. Or actuellement le fort taux de rotation des gestionnaires qui touche certains cabinets, ne permet pas de bénéficier de l'antériorité suffisante pour formuler ces recommandations. « *J'ai déjà entendu ça 'avec le nouveau gestionnaire machin, on ne va pas voter un million de travaux, on va attendre un peu'* » (Groupe) ;
- Les **propositions de travaux du syndic suscitent la méfiance des copropriétaires**. « *Les copropriétaires me disent : 'oui mais votre intérêt, c'est de percevoir des honoraires sur les travaux.' Ils n'ont pas tort* » (Nouvel entrant). Cette réception négative des conseils du syndic se comprend dans le contexte d'une mauvaise image de la profession dans une partie de la population (cf. Chapitre III, sections 3.5.3 et 3.6.1) ;
- La proposition de travaux représente **une prise de risque dans la relation avec les copropriétés**. En effet, s'ils n'emportent pas l'adhésion des copropriétaires, voire interfèrent dans leurs projets, elle peut mettre en péril le contrat de gestion. « *J'aurais pu perdre l'immeuble !* ». Inversement, un syndic dont les propositions de travaux sont systématiquement refusées, le vit comme un désaveu et décide de ne pas renouveler son contrat. « *À un moment donné j'ai donné*

¹³⁶ Mariani, *Le syndic et son devoir de conseil*, 2021. Disponible à : <https://www.legavox.fr/blog/mariani-lehnisch/syndic-devoir-conseil-29931.htm>

ma démission. On avait des travaux tout le temps, ce n'était jamais voté... On arrivait à un point où il fallait partir » (Indépendant).

La seconde attitude identifiée chez les syndics vis-à-vis des travaux peut être qualifiée d'informative : « *ce n'est pas qu'on les incite c'est qu'on les informe* » (Indépendant). Elle consiste à **donner de l'information aux copropriétaires sur les travaux possibles en se basant sur les obligations légales et les aides disponibles**. Par exemple, des syndics incluent dans l'ordre du jour des AG le détail des textes de lois : « *Quand vous voyez mes convocations, elles sont très détaillées. Vous avez tous les textes pour expliquer tout* » (Indépendant). Un décryptage est aussi souvent réalisé par ces syndics dans leur communication commerciale, « *la lettre trimestrielle* » qui accompagne l'appel de fonds, ou directement lors des AG. « *Moi j'ai une tendance à tout dire en AG pour que les gens ne puissent pas me dire qu'ils n'étaient pas au courant* » (Indépendant). **Ainsi ces syndics interprètent leur devoir de conseil avant tout comme un rôle d'information.** « *La majorité des copropriétaires est très mal informée sur le sujet. C'est nous les professionnels qui les informons* » (Indépendant). Il peut être assimilé à une forme de prescription douce et subtile : « *être directif et dans l'impulsion mais sans forcer* » (Groupe).

Le corollaire de ce rôle d'information est pour le syndic d'aider les copropriétaires à arbitrer entre les travaux. En plus de l'entretien courant, les copropriétés sont aujourd'hui confrontées à toute une série de défis techniques qui peuvent avoir un impact budgétaire élevé pour les copropriétaires, ce qui implique de prioriser. Nombre d'entre eux sont liés à la transition écologique (bornes de recharge pour véhicules électriques, végétalisation, agrandissement de locaux vélos, mise en place du tri et du compost...), et d'autres non (vidéo-surveillance, mise en conformité PMR...). Ainsi **les syndics sont de fait mis en situation de jouer un rôle d'intermédiaire entre les copropriétés et les innovations**, notamment technologiques, **parfois poussés par les pouvoirs publics**. « *Par exemple, quand la fibre est arrivée les gens ne voulaient pas l'installer donc on a joué un rôle de prescripteur de certaines nouveautés* » (Indépendant). Ils effectuent alors un travail de filtrage auprès des copropriétés selon les expériences passées (ex : la mise aux normes des ascenseurs), et les retours d'expériences au sein de leurs autres copropriétés. **Ils font aussi office de vigie par rapport à des risques liés à l'adoption de ces nouvelles technologies, pas toujours jugés bien anticipés par les pouvoirs publics.**

« Les véhicules électriques se retrouvent stationnés dans des immeubles avec le potentiel incendie que cela comporte. Demain qu'est-ce qu'il se passe si vous avez un véhicule qui prend feu et qui met le feu à celui du voisin et que vous avez six véhicules électriques branchés ? Aujourd'hui, vous avez des refus d'assureur pour les usines de recyclage et traitement des batteries, parce que quand vous avez une batterie qui prend feu, c'est très vite compliqué à gérer et à maîtriser. Est-ce que demain il y aura des assureurs qui vont refuser d'assurer des immeubles parce qu'ils ont un parking avec des bornes électriques ? » (Indépendant).

La troisième attitude identifiée est celle du **syndic qui prend l'initiative de proposer des travaux à la copropriété, de manière circonstanciée**. « *Je suis très à l'aise sur l'accusation que les syndics proposent des gros travaux. J'ai dit à mes clients 'vous faites ce que vous voulez'* » (Groupe). Cette attitude pro-active vis-à-vis des travaux ne semble pas être la posture la plus courante, mais elle est favorisée par une évolution législative récente. « *Ce changement a eu lieu il y a deux ans. Il a été rajouté l'amélioration de l'immeuble¹³⁷, avant c'était seulement l'entretien et la conservation de l'immeuble. Ça change tout ! Maintenant on peut être force de proposition* » (Indépendant). L'autre condition favorable à cette posture, ce sont les obligations légales en matière de diagnostic sur l'état de l'immeuble : PPT et DPE collectif déjà évoqués ou encore DTG, même si celui-ci n'est pas obligatoire. « *C'est un outil que je trouve extraordinaire pour amener les gens à faire des travaux* » (Groupe). En effet ces diagnostics, réalisés par un tiers, constituent une ressource sur laquelle ces

¹³⁷ Cela fait référence à l'ordonnance n° 2019-1101 du 30 octobre 2019 portant réforme du Droit de la copropriété des immeubles bâtis et entrée en vigueur le 1er juin 2020. Elle ajoute « la conservation et l'amélioration de l'immeuble » aux missions du syndicat des copropriétaires et vise à faciliter le vote des travaux d'amélioration. « La prise de décision en assemblée générale est rendue plus aisée par la généralisation du mécanisme dit de la 'passerelle' prévu à l'article 25-1 de la loi du 10 juillet 1965 à toutes les décisions relevant de la majorité absolue [...], y compris désormais les travaux de transformation, d'addition ou d'amélioration [...] jusqu'alors exclus de ce mécanisme. Ces décisions pourront être adoptées dans le cadre d'un second vote immédiat, à la majorité simple, dès lors qu'elles auront recueilli au moins le tiers des voix de tous les copropriétaires composant le syndicat. » (Cheuvreux Paris, juin 2020, *Réforme de la copropriété : entrée en vigueur le 1er juin 2020*).

syndics s'appuient pour justifier leurs propositions de travaux, dans un contexte où les copropriétés sont de moins en moins nombreuses à faire appel aux prestations d'un architecte de copropriété.

Cette posture de suggestion de travaux renvoie à **une interprétation du « devoir de conseil » du syndic dans lequel celui-ci a une responsabilité dans l'entretien du patrimoine de ses clients**. Cette conception se base sur le constat d'une perte de la culture de l'entretien du patrimoine chez les copropriétaires ces trois dernières décennies. « *Avant on disait qu'il fallait faire des travaux pour garder le standing. Les copropriétaires qui ont 70 ans, ont encore cette vision-là* » (Groupe). En réalité d'autres recherches (notamment Lefeuvre, 1999 et 2010) montrent que l'éveil des copropriétaires au besoin d'entretien de leur immeuble est un enjeu continue depuis la massification de la copropriété après-guerre. Quoiqu'il en soit, ces syndics considèrent qu'ils ont un rôle d'éducation à l'entretien du patrimoine qui correspond par ailleurs aux attentes des copropriétaires. **Certains vont jusqu'à attribuer la dégradation de l'image des syndics au désinvestissement de ce rôle et renouent avec la conception originelle du métier, celle de mandataire**. Cette conception du mandataire les amène à une posture de respect mutuel et de partenariat avec les copropriétaires, contrairement à une posture paternaliste revendiquée par d'autres. « *Je fais le job en tant que représentant et pas en tant que bon père de famille qui gère ses enfants* » (Groupe).

« Il faut rappeler aux copropriétaires qu'on est seulement de passage : on est mortel dans des immeubles 'immortels'. Notre vie est courte vis-à-vis de celle de l'immeuble qui était là avant et qui sera là après. On a une responsabilité d'entretien. On doit faire en sorte que demain les gens qui viennent habiter dans ces immeubles le retrouvent en bon état d'entretien. Et cette notion-là on l'oublie ! » (Indépendant).

Les syndics qui adoptent cette posture proactive vis-à-vis des travaux en général sont aussi ceux qui ont une attitude de prescription de la rénovation énergétique. Quand une occasion de travaux se présente, ils cherchent à démontrer très tôt aux copropriétaires l'intérêt d'un projet de rénovation globale, en comparaison d'un ravalement simple par exemple. « *On met toutes les aides accessibles et on affiche le montant final. Les copropriétaires disent 'ah, là, c'est intéressant, vous pouvez m'appeler'* » (Nouvel entrant). Là encore le recours au DTG est essentiel dans cette perspective de rénovation globale, car certains syndics reconnaissent eux-mêmes des erreurs dans des prescriptions de travaux passés. « *Il y a dix ans, on a travaillé par touche. On l'a fait de bonne foi, mais on l'a mal fait* » (Indépendant). Certains vont plus loin en envisageant la rénovation énergétique, non comme une fin en soi, mais comme une occasion de requalification de l'immeuble. « *Quand vous commencez à faire venir les copropriétaires aux ateliers que l'AMO organise sur comment la résidence peut être demain, je vous assure que les gens se mettent à rêver. Et la rénovation énergétique est un support pour cette réflexion-là* » (Groupe).

Les trois attitudes de prescription de travaux que nous venons de décrire varient, non seulement en fonction des cabinets, mais nous verrons qu'elles peuvent être utilisées par un même gestionnaire pour gérer le flux de travaux au sein d'un portefeuille. Les deux dernières attitudes apparaissent comme des conditions favorables à la prescription de la rénovation énergétique qui fait l'objet de diverses stratégies chez les syndics.

4.2.2 Des stratégies de prescription de la rénovation énergétique plus ou moins ciblées

Les pratiques de prescription de rénovation énergétique par les syndics se jouent à deux niveaux, d'abord la prescription des études, puis celle des travaux.

La prescription des études : les conditions de mise à l'ordre du jour

En premier lieu, la marge de manœuvre dont disposent les syndics sur la rénovation énergétique concerne l'incitation à la réalisation d'études, dont certaines ont un caractère « obligatoire » comme le PPT ou le DPE collectif. La **quasi-totalité de l'échantillon adopte une stratégie d'information des copropriétaires sur la rénovation énergétique, notamment par le biais des obligations**. L'AG apparaît comme « *le moment privilégié d'information* », mais ils sont nombreux également à mener des actions d'information complémentaires : à travers leur « *lettre trimestrielle* », en organisant des réunions dédiées avec les conseils syndicaux, « *notre interlocuteur direct* ». « *J'ai aussi fait des webinaires à destination des copropriétaires sur la maîtrise de charges. C'est par ce biais qu'on arrivait à aborder la question de la rénovation énergétique* » (Groupe). La différence entre les syndics impliqués sur la rénovation énergétique et les autres se joue dans l'antériorité de ces pratiques d'information qui peuvent être récentes chez certains, et récurrentes depuis plusieurs années chez

d'autres. « On voit le fruit de ce travail de sensibilisation. Les conseils syndicaux s'intéressent maintenant au sujet » (Groupe).

La différence cruciale entre les syndics en matière de prescription des études se mesure dans les modalités de leur mise à l'ordre du jour de l'AG. **En effet, le syndic dispose de la faculté de mettre de lui-même un point à l'ordre du jour de l'AG.** Quand il s'agit de traiter de la rénovation énergétique, quelques-uns résistent sur le principe et attendent que ce soient les copropriétaires qui prennent cette responsabilité.

« Une copropriétaire m'a dit : 'je ne peux pas louer et j'ai compris qu'en fait, pour que je puisse augmenter la valeur énergétique de mon bien, ça passe par des travaux en partie commune'. Ok très bien. Bah allez-y ! Proposez la question ! Parce qu'on a une autre problématique en tant que syndic c'est que tout le monde, en général les copropriétaires, fustigent les honoraires de copropriété » (Indépendant).

D'autres syndics jouent la montre ; leur discours laisse à penser que les diagnostics s'inscrivent dans une stratégie pour repousser la réalisation de travaux. Ainsi, une partie des syndics interviewés attend l'année où l'obligation s'applique pour mettre à l'ordre du jour la résolution de vote de l'étude. « On a commencé depuis le mois de janvier avec les DPE pour les plus de 200 lots » (Groupe). Ils se justifient en renvoyant la responsabilité aux copropriétaires qui auraient tendance à ne voter ce type d'obligation qu'au dernier moment. Mais **l'issue du vote est également sous l'influence du syndic. Parmi eux, certains peuvent tenir un discours négatif à l'égard de l'intérêt de l'étude, décourageant les copropriétaires.** En effet l'obligation légale de PPT ne porte pas sur la réalisation, mais simplement sur la mise à l'ordre du jour ouvrant la porte à un contournement. « Ça a été validé pour un peu plus de la moitié des gros immeubles » (Indépendant, réseau). Au contraire, certains syndics incitent les copropriétés à réaliser effectivement le PPT / DTG par un discours favorable et des tactiques d'influence : « Il faut changer le sens de la résolution qui, par défaut, était de voter contre pour la mettre de façon un peu plus positive » (Indépendant).

Les syndics impliqués dans la rénovation énergétique adoptent une approche plus directe de prescription des études. Ils **mettent systématiquement à l'ordre du jour des AG le vote de l'étude, en anticipant sur l'échéance réglementaire et en se mettant dans la perspective des travaux** « On propose des diagnostics à 100 % de nos copropriétés, celles qui refusent cette année, on les reporte » (Indépendant). L'anticipation sur l'échéance réglementaire va de pair avec un échelonnement du travail de réalisation des diagnostics qui ne seront pas tous votés la même année. Elle donne aussi une indication au gestionnaire sur les copropriétés les plus motivées de son portefeuille. Il s'agit également d'être en mesure de proposer des diagnostics de qualité en ayant le choix du prestataire et le niveau de service. À Paris, plutôt que le seul PPT, des syndics proposent directement des DTG selon le cahier des charges de l'APC, permettant aussi de bénéficier d'une aide. « Je me suis dit qu'il ne fallait pas perdre les chances aux clients sur ce produit qui coûte entre huit et neuf mille euros et qui pourrait être financé à la moitié » (Indépendant). Cette stratégie de mise à l'ordre du jour systématique des études suppose un travail préparatoire pour le syndic qui doit fournir des devis d'entreprises. Ainsi, plusieurs d'entre eux négocient avec quelques entreprises un cadre de prix dans une logique d'achat groupé afin d'optimiser les prix pour les copropriétés sans réduire la qualité.

« On peut l'industrialiser sur tout le parc. On met en place une offre avec deux ou trois prestataires, en leur disant : 'On te donne du volume mais on veut que tu nous donnes un prix'. On propose ces prestataires aux copropriétés qui font leur choix sur la base des bordereaux de prix transmis. Nous, on n'a pas de préférence, c'est exactement la même chose. C'est conforme » (Nouvel entrant).

La prescription des travaux entre approche par gestes et globale

L'autre niveau de prescription de la rénovation énergétique par les syndics se situe directement sur les travaux. Habituellement, les syndics prescrivent déjà des travaux énergétiques en cas de panne d'un équipement, ce qui ne laisse que peu de chance à un projet de rénovation performante. « Il y a deux chantiers en cours sur des chaufferies en fin de vie, on n'a pas pu attendre la rénovation énergétique » (Indépendant). En effet, un projet de rénovation énergétique performante suppose une anticipation par rapport aux urgences des nécessités de l'entretien courant. **L'analyse des pratiques permet d'identifier deux grandes stratégies de prescription de travaux de rénovation énergétique, qui renvoient aux contradictions actuelles de la politique publique d'incitation à la rénovation.** Une stratégie s'inscrit dans une approche dite « par gestes » qui permet d'atteindre rapidement une massification des travaux à l'échelle du portefeuille, mais atteint vite un plafond en

termes d'amélioration des performances des copropriétés. L'autre stratégie s'inscrit dans une approche de « rénovation globale » qui permet à la copropriété d'atteindre un haut niveau d'aide public sur leur projet, à condition que le projet de travaux permette d'atteindre 35 % d'économie d'énergie¹³⁸. Elle est plus laborieuse car elle passe par un fin travail de ciblage du potentiel des copropriétés pour être en mesure de concentrer les ressources d'accompagnement nécessaires à la réussite du projet sur ces dernières.

L'un des syndicats de l'échantillon, qui fait partie des nouveaux entrants, a mis dès le départ en place une approche originale de la prescription de la rénovation énergétique. Elle consiste à **négoier avec des entreprises des interventions groupées « dans une logique de parc » permettant de générer des économies d'énergie**. Il s'agit de travaux d'optimisation du chauffage collectif : calorifugeage des réseaux, équilibrage, installation de sondes avec un suivi des consommations... En plus des bénéfices liés à l'achat groupé, cette stratégie s'est appuyée sur les « offres à 1 € », autrement dit les Certificats d'Économies d'Énergie (CEE), qui permettent dans certains cas un haut niveau de subvention de ces travaux simples. « *On va vers ceux qui sont financés à 100 %* » (Nouvel entrant). Une fois packagées, ces offres sont proposées à l'ensemble des copropriétés éligibles du portefeuille, ici celles qui sont en chauffage collectif. « *Après avoir identifié les immeubles pouvant bénéficier des travaux, on a adressé un mail à tous les copropriétaires, avec les montants adaptés à chaque copropriété* ». Si cette démarche a pu susciter une méfiance de certaines copropriétés, beaucoup se sont laissés convaincre, aidés par le contexte « *de la Guerre en Ukraine* ».

Cette stratégie de packaging d'offres de rénovation par gestes présente l'avantage de pouvoir générer rapidement une grande quantité de travaux et d'économies d'énergie associées. « *Sur les 80 immeubles, on a dû faire 250 MWh de travaux d'économie d'énergie avec ce chauffagiste* » (Ibid.). En revanche elle atteint vite un plafond. D'abord en termes de cible de copropriétés concernées car elle ne fonctionne que sur les copropriétés en chauffage collectif qui sont déjà les plus perméables à la rénovation énergétique. **Ensuite, les travaux proposés ne portant que sur le système de chauffage, cette stratégie paraît assez antinomique d'une approche de rénovation globale car elle fait courir le risque à la copropriété de « tuer le gisement » d'économies d'énergie.** Ainsi les copropriétés qui envisageaient déjà un projet plus global ont refusé l'offre prescrite par leur syndic : « *Sur les 120-130 devis proposés, seuls cinq ne sont pas passés. Quatre sont allées chercher quelqu'un d'autre pour faire des travaux de rénovation énergétique globale* ». Enfin, en termes de spectre des travaux possibles, ce type d'approche paraît difficilement extensible à une rénovation globale incluant l'isolation des parois. Ainsi les prochaines offres envisagées par le syndic en question concernent des installations solaires en autoconsommation, qui ne nécessitent pas de toucher au bâtiment.

La majorité des syndicats impliqués dans la rénovation énergétique que nous avons rencontrés ont une approche différente. **Conscients de l'engagement que représente la rénovation énergétique pour une copropriété mais surtout pour son syndic, ils adoptent une stratégie de ciblage des prescriptions de travaux de rénovation globale.** « *Ce n'est pas un cadeau la rénovation énergétique pour les syndicats ! C'est énormément de travail et un accompagnement psychologique assez important* » (Indépendant). D'une part, toutes les copropriétés de leur portefeuille ne présentent pas dans l'immédiat le même potentiel en matière de rénovation énergétique, « *ceux qui avaient fait un ravalement il y a moins de dix ans je n'allais pas leur proposer de la rénovation énergétique* » (Groupe). D'autre part, les coûts de transaction pour le syndic liés à l'accompagnement d'un projet de rénovation énergétique sont très élevés. Il doit donc pouvoir s'appuyer sur un conseil syndical « *hyper investi* » quand celui-ci n'est pas à l'initiative. Seule une approche ciblée sur certaines copropriétés permet au syndic d'envisager des projets d'ampleur comme une rénovation globale, voire une surélévation. « *Quand on sait qu'il n'y a pas de subvention possible, on regarde si la surélévation est possible* » (Indépendant).

Pour effectuer ce ciblage des copropriétés envers lesquelles ils prescrivent des travaux de rénovation globale, **les syndicats développent des pratiques inédites d'analyse de leur portefeuille.** « *Ce qu'on a commencé à faire depuis le début de l'année c'est de recenser les immeubles qui étaient le plus impactés* » (Indépendant). À l'échelle du cabinet, l'objectif de ces pratiques est de mesurer la part du portefeuille potentiellement concernée par des rénovations énergétiques qui varie selon les territoires d'implantation du portefeuille. « *Ce sont 20 % de nos immeubles qui sont impactés par*

¹³⁸ Depuis le 1^{er} janvier 2024 l'Anah a annoncé le lancement d'une expérimentation sur certains territoires d'un dispositif de subvention ciblant les petites copropriétés ne pouvant atteindre le seuil de 35 % d'économies d'énergie. Cette nouveauté répond à la demande de nombreux acteurs de terrain (dont les professionnels de l'immobilier) de faciliter l'accès aux subventions pour les petites copropriétés jusqu'alors souvent de facto exclues des aides MPR Copropriétés.

l'interdiction de location prévue par la loi en 2025. Ce qui est énorme pour nous ! ». À l'échelle d'un portefeuille, il s'agit de prioriser les copropriétés et de leur apporter le bon conseil : « *On a parlé uniquement aux immeubles qui n'ont pas fait des travaux ces dernières années et qui pourraient avoir plus facilement les 35 % d'économies* » (Groupe). Ce travail d'analyse du portefeuille est parfois effectué en interne par le responsable du cabinet, en coopération avec les gestionnaires, si ce dernier dispose des compétences techniques. Mais plusieurs cabinets s'appuient sur des prestataires techniques (ex : bureaux d'études, entreprises...) qui leur proposent d'effectuer cette revue de portefeuille.

Encadré 6 - L'impact des interdictions de location de la loi Climat et Résilience sur les logements franciliens

Adoptée en août 2021, la loi dite Climat et Résilience a introduit la performance énergétique dans les critères de décence des logements. En conditionnant ainsi la location d'un logement à un certain niveau de performance (au moins l'étiquette D du DPE), elle vise à inciter les propriétaires bailleurs des logements les plus énergivores (E, F et G) à mener une rénovation énergétique. Le gel des loyers des passoires thermiques (logements classés F ou G) est en vigueur depuis août 2022, tandis que les interdictions de location s'appliqueront progressivement à partir de 2025 pour les logements classés G (interdiction qui s'applique déjà depuis janvier 2023 pour les logements dits G+, catégorie la plus énergivore consommant plus de 450 kWh / m² / an), 2028 pour les logements F et 2034 pour les logements E.

L'Insee et L'Institut Paris Region ont réalisé en 2022 une étude sur la performance énergétique des logements franciliens qui montre que près de la moitié (45 %) des résidences principales situées en Île-de-France étaient classées E, F ou G. Le parc locatif privé est particulièrement concerné car 55 % de ces logements seront interdits à la location à horizon 2034 s'ils ne sont pas rénovés. En ce qui concerne les copropriétés, elles sont touchées dans les mêmes proportions avec plus de 1,2 millions de logements collectifs privés classés E, F, G (50 % du parc). Ces chiffres varient selon les départements, ainsi à Paris près de 60 % des logements collectifs privés sont énergivores.

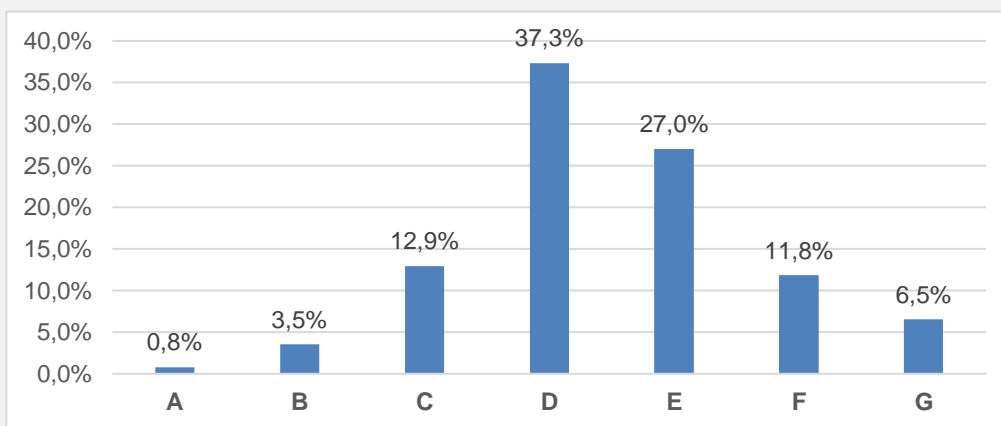


Figure 11 - Répartition des logements franciliens par classe DPE
Source : données nationales du SDES déclinées au niveau régional, 2017-2018

En réponse aux interdictions de location, les fédérations de l'immobilier et les représentants des propriétaires immobiliers ont dénoncé le mode de calcul des étiquettes DPE, qui exprime les consommations d'énergie du logement par unité de surface et qui pénaliserait donc particulièrement les petites surfaces. Le ministère de la Transition écologique a annoncé en février 2024 une réforme pour revoir les seuils DPE des logements de moins de 40 m², afin de réduire le nombre de petits logements classés F ou G. En Île-de-France, cette réforme pourra concerner les près de 530 000 logements de moins de 40 m² actuellement classés E, F ou G (soit 64 % du parc de moins de 40 m²).

Les données citées sont issues d'une modélisation réalisée par l'Insee à partir des données Fidéli 2018, bases DPE 2017 et 2018 de l'Ademe, modèle Enerter 2015. Pour en savoir plus : L'Institut Paris Region, octobre 2022, Sans travaux de rénovation énergétique, près d'un logement francilien sur deux bientôt interdit à la location.

4.2.3 Le cadrage du potentiel de rénovation énergétique globale par les syndics

Compte tenu de cette stratégie de ciblage utilisée par les syndics, il est essentiel de comprendre les critères appliqués par ces derniers pour déterminer, à l'échelle du portefeuille, le potentiel de rénovation énergétique globale copropriété par copropriété. Nous nous intéressons aux **signes subjectifs employés par les syndics pour détecter un potentiel de rénovation globale, qui n'épousent pas nécessairement les critères techniques ou légaux**¹³⁹, par exemple ceux définis par la loi Climat et Résilience¹⁴⁰. Les syndics se forgent des critères à partir de leurs expériences d'accompagnement de copropriétés, et de leur lecture des dispositifs existants. Les critères utilisés par les syndics pour élaborer leur analyse ne se limitent pas aux aspects techniques mais se combinent avec une analyse sociologique profane des copropriétaires (profils, dynamiques collectives...). Notre analyse de leurs critères contribue à enrichir des recherches existantes¹⁴¹ sur les critères de maturité d'une copropriété vis-à-vis de la rénovation énergétique, dont une thèse¹⁴² qui a abouti à la conception d'un outil de diagnostic destiné aux acteurs : FREcop¹⁴³.

Des critères techniques sous-tendus par les règles administratives

Quand les syndics évoquent leur portefeuille au regard de la rénovation énergétique, ce sont les caractéristiques techniques de l'immeuble qui apparaissent en premier lieu. Toutefois, ce ne sont pas ces caractéristiques en soi qui sont déterminantes dans l'absolu, mais le fait qu'elles conditionnent l'accès à une subvention pour les travaux, au bénéfice du syndicat des copropriétaires. Au moment de l'enquête, les règles de MaPrimeRénov' Copropriétés¹⁴⁴ (MPR Copro) nécessitent de parvenir à un gain de **35 % d'économies d'énergie. Pour les syndics, c'est principalement la capacité d'accéder à cette aide qui va déterminer le potentiel de rénovation énergétique globale de la copropriété.** « Pour avoir la 'Prime Renov' il faut avoir un gain énergétique de 35 %, et il faut inclure plusieurs travaux. Quand ils n'ont pas le droit à la 'Prime Renov', ce n'est pas très moteur » (Groupe). Ainsi, ils évoquent quatre caractéristiques techniques des immeubles qui limitent voire interdisent, selon eux, la possibilité d'atteindre ce seuil, et donc de proposer une rénovation énergétique globale.

- **La réalisation de travaux récents.** Les copropriétés qui n'ont fait aucuns travaux depuis plusieurs décennies sont considérées comme particulièrement propices à la rénovation globale. « Ils sont très motivés parce qu'ils n'ont jamais fait des travaux depuis quarante ans » (Groupe). À l'inverse, les syndics disqualifient les copropriétés qui ont réalisé des travaux importants dans la dernière décennie voir les deux dernières. Quand la chaudière a été changée ou qu'un ravalement a été fait, il paraît difficilement envisageable d'intervenir à nouveau, or l'atteinte du seuil des 35 % dans le projet de rénovation énergétique est incertaine sans isolation des façades et/ou changement de chaudière. Le paradoxe est que ces décisions de travaux passées sont parfois le résultat de

¹³⁹ De manière similaire, ce rapport emploie la notion de « rénovation globale » en référence aux projets rentrant dans les conditions des aides MPR Copropriétés et non selon la définition légale à laquelle les syndics interrogés ne se réfèrent pas. La loi Climat et Résilience a établi une définition des notions de « rénovation performante » et de « rénovation globale ». Ainsi une rénovation énergétique est qualifiée de performante lorsqu'elle respecte deux conditions : 1/ l'atteinte du logement ou du bâtiment de la classe A ou B du DPE ; 2/ L'étude de six postes de travaux (l'isolation des murs, l'isolation des planchers bas, l'isolation de la toiture, le remplacement des menuiseries extérieures, la ventilation, la production de chauffage et d'eau chaude sanitaire ainsi que les interfaces associées).

Une rénovation performante devient globale lorsqu'elle « est réalisée dans un délai maximal ne pouvant être fixé à moins de dix-huit mois pour les bâtiments ou parties de bâtiment à usage d'habitation ne comprenant qu'un seul logement ou à moins de vingt-quatre mois pour les autres bâtiments ou parties de bâtiment à usage d'habitation et lorsque les six postes de travaux précités ont été traités » (article 155 de la loi Climat et Résilience). Des exceptions sont prévues pour des bâtiments présentant des contraintes techniques, architecturales ou patrimoniales.

¹⁴⁰ Cette loi définit les « passoires thermiques » comme les logements dont l'étiquette énergie est comprise entre E et G.

¹⁴¹ Brisepierre Gaëtan, Leroy Manon, Henriel Théo, *Analyser la maturité des copropriétés vis-à-vis de la rénovation : saisir l'importance des dynamiques collectives*, Octobre 2019. Disponible à : <https://gbrisepierre.fr/analyser-la-maturite-des-coproprietes-vis-a-vis-de-la-renovation-energetique-saisir-limportance-des-dynamiques-collectives-avec-manon-leroy-et-theo-henri-el-2019/>

¹⁴² Henriel, Théo, 2019, *Réalisation d'un outil d'aide à la décision à destination d'un facilitateur de la rénovation énergétique de logement*. Disponible à : <http://thesesups.ups-tlse.fr/4540/>

¹⁴³ Accéder à FREcop : <http://51.75.21.173/>

¹⁴⁴ Aide MaPrimeRénov' Copropriétés, informations disponibles à : <https://www.economie.gouv.fr/plan-de-relance/mesures/maprimerenov-coproprietes>

politiques publiques « *La Ville de Paris a très tôt mis des obligations sur le ravalement* » (Indépendant). « *Dans les années 1995 et 2000 tous les chauffages en fioul sont passés au gaz ou autre* » (Groupe). Autrement dit, **le rythme de l'entretien courant conditionne celui de la rénovation énergétique**, ce qui fait dire à un syndic que « *l'amélioration énergétique n'existe pas. Il faut que les travaux soient nécessaires* » (Indépendant).

- **La présence d'une façade patrimoniale** interdirait l'isolation par l'extérieur qui est considérée comme une condition pour atteindre le seuil des 35 %. Ainsi, plusieurs syndics partagent la croyance que la rénovation globale des immeubles haussmanniens est impossible. « *Les immeubles haussmanniens on les isole comment ?* » (Indépendant). Il s'agirait non seulement d'une impossibilité technique, mais aussi d'un frein administratif lié à l'obtention incertaine d'une autorisation des Architectes des Bâtiments de France (ABF). « *Même si on y allait, les ABF ne suivraient pas. Ils bloquent même pour une peinture à l'identique* » (Indépendant). Cette croyance limitante ne concerne pas que les immeubles de style haussmannien, mais s'étend à la quasi-totalité des immeubles d'avant-guerre : faubourien en brique, immeuble en pierre... La solution alternative de l'isolation des appartements par l'intérieur n'est pas envisagée. « *On va mettre quinze centimètres de bardage à l'intérieur ce qui empêche de louer l'appartement parce que ça va diminuer sa surface* » (Indépendant). Même si elle l'était, elle ne permettrait pas de garantir l'atteinte du seuil de 35 % car il s'agit d'une partie privative qui n'est pas juridiquement considérée comme « d'intérêt collectif »¹⁴⁵. L'isolation par l'intérieur est donc quasiment impossible à faire voter en AG, ce qui serait nécessaire pour obtenir la subvention.
- **Le chauffage individuel** est aussi perçu comme un handicap quasiment rédhibitoire pour atteindre le seuil de la subvention. « *On n'est pas en chauffage collectif, donc ce n'est pas rentable la rénovation énergétique, car les travaux ne permettent pas de toucher des aides* » (Indépendant). Il est bien question ici du mode de chauffage et non de l'énergie utilisée, comme le montre l'exemple d'une copropriété en chauffage collectif électrique (bi-jonction) où une rénovation globale a pu être votée. En plus du fait que le chauffage individuel est considéré comme une partie privative, l'augmentation du prix de l'énergie serait considérée comme un problème individuel par les copropriétaires. Par ailleurs, la présence d'un mode de chauffage individuel peut introduire un sentiment d'iniquité vis-à-vis d'un projet collectif de rénovation globale, lié aux variations du classement DPE des logements. « *Il y en a qui sont en D et d'autres qui sont en F alors qu'ils vont payer la même chose pour les travaux* » (Indépendant).
- **La petite taille de l'immeuble** n'apparaît pas toujours pour les syndics comme un critère discriminant du potentiel de rénovation énergétique globale. « *J'ai une copropriété de quinze lots dans le Marais où ils font l'étude. Ce n'est pas impossible que je leur sorte MaPrimeRénov'* » (Groupe). Mais en réalité il existe un flou chez les syndics sur la notion de petites copropriétés car certains entendent par là des immeubles avec « *37 propriétaires* ». Quoiqu'il en soit pour plusieurs syndics, même en atteignant le seuil des 35 %, le calibrage des aides au moment de l'enquête disqualifie le bénéfice de la subvention en raison d'un montant de travaux en moyenne plus élevé par appartement. « *Dans les petites copros, il y a un coût plus élevé par quote-part* » (Indépendant). D'autres travaux¹⁴⁶ de recherche confirment que les petites copropriétés en dessous de vingt lots cumulent de très nombreux handicaps vis-à-vis de la rénovation énergétique. En 2024, l'Anah a mis en place un régime d'aides expérimental en faveur de la rénovation énergétique des copropriétés de moins de 20 lots¹⁴⁷, mais notre enquête ne permet pas d'en appréhender les effets sur la perception des syndics.

En définitive, le cumul de ces critères technico-administratifs utilisés par les syndics donne le sentiment que beaucoup de copropriétés sont laissées en dehors de leurs pratiques de prescription de la rénovation globale. Actuellement, les syndics identifient clairement le profil majoritaire des copropriétés qui font des rénovations énergétiques globales, et rejoignent en cela le constat de nombreux acteurs de terrain et chercheurs. Il s'agit de copropriétés de grande taille (au-delà de cinquante lots), disposant d'un chauffage collectif, et construites dans les années 1950 à 1970. Certains reconnaissent aussi que d'autres types de copropriétés font l'objet de rénovation d'ampleur

¹⁴⁵ Pour plus de précisions sur la catégorie de parties privatives d'intérêt collectif, voir le site de l'Adil 83 : <https://www.adil83.org/documentation/publications-adil/question-de-la-semaine/majorite-requise-vote-travaux-amelioration-performance-energetique/>

¹⁴⁶ Brisepierre Gaëtan, « Les petites copropriétés et la rénovation énergétique : une première approche », *Politique du logement*, Janvier 2023. Disponibles à : <https://politiquedulogement.com/2023/01/les-petites-coproprietes-et-la-renovation-energetique-une-premiere-approche/>

¹⁴⁷ Voir la délibération de l'Anah : https://www.anah.gouv.fr/sites/default/files/2023-12/CA-du-6-decembre-2023_2.1.2_Deliberation-2023-49_Experimentation-petites-copros.pdf

et pourraient le faire davantage. « *Il n'y a pas une seule typologie* » (Groupe). Mais une grande partie des syndics interviewés considèrent que pour les autres copropriétés une rénovation énergétique globale n'est pas pertinente. **Autrement dit, la réification de ces critères conduit à une forme d'auto-censure dans leur prescription de la rénovation énergétique car ils anticipent une impasse.** « *Il y a beaucoup d'endroits où on ne pourra pas faire grand-chose. En fait, c'est au niveau individuel que l'on pourra faire quelque chose, c'est dans l'appartement* » (Indépendant).

L'appropriation par les syndics des critères technico-administratifs liée à la subvention MPR Copro crée donc un effet de cadrage, c'est-à-dire une réduction du champ des possibles de la rénovation énergétique. Actuellement **la stratégie des syndics impliqués dans les rénovations énergétiques est de se focaliser sur les copropriétés qui ont le plus fort potentiel, sachant que celles-ci ne forment pas la majorité de leur portefeuille.** « *C'est vrai que dans les immeubles qu'on traite aujourd'hui, qui sont en cours d'étude ou pour lesquels les travaux ont été votés, on a atteint les 35 % relativement facilement. À peu près 80 % de notre portefeuille n'est pas concerné* » (Indépendant). Pour les autres, ces critères peuvent fonctionner comme une justification de leur absence d'implication. En effet, en fonction de l'implantation géographique du portefeuille du syndic, une part plus ou moins importante peut se retrouver exclue de cette approche de rénovation globale. Globalement, les syndics dont le parc est situé en petit couronne correspond davantage à des copropriétés à fort potentiel de rénovation globale (immeubles issus des Trente Glorieuses). Inversement les syndics très parisiens ont un parc qu'ils considèrent comme plus difficile à rénover. « *La réglementation n'est pas adaptée au bâti parisien* » (Indépendant).

Nous avons donc affaire à un effet de seuil lié au 35 % de gain attendu qui exclut un grand nombre de copropriétés de la rénovation énergétique. Si la plupart des syndics ne s'engagent pas en dehors de la rénovation globale, les plus impliqués cherchent des solutions pour proposer des projets de rénovation économiquement viable, notamment en mobilisant les CEE. « *Vous n'aurez pas MaPrimeRenov' mais vous aurez les certificats d'économies d'énergie* » (Groupe). Sur le plan technique, ces projets passent par l'amélioration de la ventilation, des isolations de toitures et de pignons, des achats groupés de fenêtres. Mais leur vote reste très incertain, car beaucoup moins bien subventionnés. Certains syndics dénoncent aussi **des effets pervers du seuil des 35 % pour les projets de rénovation globale.** « *Pour faire en sorte de faire rentrer le projet dans les 35 %, on va chercher des solutions qui ne sont pas forcément adaptées* » (Indépendant). Par exemple en prescrivant des solutions techniques inadaptées aux caractéristiques du bâti ancien : « *les bureaux d'études mettaient toujours l'isolation du plancher haut des caves mais cela crée des pathologies* ». Autre exemple, quand la focalisation sur l'objectif des 35 % conduit à mettre de côté des problèmes structurels préexistants, qu'il faudrait traiter en priorité, mais qui ne sont pas subventionnés.

4.2.4 Des critères sociaux moins impactant que la dynamique collective

À cette analyse basée sur la perception des caractéristiques techniques des copropriétés, s'ajoutent des critères sociaux qui conditionnent aussi le cadrage fait par les syndics sur les copropriétés ayant un potentiel de rénovation globale. **Deux types de critères sociaux sont mobilisés : ceux qui relèvent de la composition sociale du groupe des copropriétaires, et ceux qui ont trait à sa dynamique collective.** On ne constate pas la même unanimité entre les syndics que pour les aspects techniques, l'analyse sociale étant liée à une accumulation d'expériences forcément plus contingente qu'une règle administrative. Au global, on s'aperçoit que l'analyse en termes de déterminisme basé sur le profil social des copropriétaires est très ambivalente, et semble finalement peu opérante. En revanche la part des bailleurs dans une copropriété reste, selon les syndics, un handicap pour la rénovation énergétique globale. Ce qui va être en réalité le plus prédictif d'une rénovation énergétique c'est la capacité des syndics à saisir les éléments de dynamique du groupe des copropriétaires.

Les syndics sont très partagés sur l'influence du profil social des copropriétaires sur le potentiel de rénovation énergétique globale. Pour l'un d'entre eux une copropriété, reste « *un mélange de population qui n'a pas les mêmes intérêts* » dans lequel, « *il faut ménager tout le monde* » (Indépendant).

- Au **niveau de l'âge**, certains considèrent que les jeunes sont « *très ouverts à la rénovation énergétique* ». D'autres au contraire mettent en avant la faible participation des jeunes aux instances de décision collective « *on ne les voit pas* », leur forte contrainte financière, « *ils ont déjà le poids de leurs crédits* », et leur plus forte mobilité résidentielle. « *Ils savent qu'ils vont partir donc ils ne vont pas investir dans des travaux* ». (Indépendant). Certains syndics voient les

copropriétaires âgés comme moteurs sur la rénovation énergétique. « *Ce ne sont pas les plus jeunes qui sont les plus motivés. Les plus âgés, c'est eux qui se renseignent sur la rénovation énergétique* » (Indépendant). Inversement, d'autres mettent en avant le faible intérêt qu'ils ont à voter des travaux. « *Il y a aussi des anciens qui vont être décédés avant d'avoir le retour sur l'investissement* » (Indépendant). Finalement, les syndicats s'accordent sur le fait que la rénovation crée un « *choc des générations* » au sein des immeubles.

- Au **niveau des revenus**, alors qu'on pourrait s'attendre à ce que le coût d'une rénovation engendre la résistance des moins aisés, les syndicats mettent surtout en avant les réticences des plus aisés. « *Finalement ce n'est pas ceux qui n'ont pas de l'argent qui sont contre les travaux. C'est presque l'inverse* » (Groupe). D'une part, un niveau de revenus élevé des copropriétaires ne serait pas prédictif de leur appétence à financer des travaux pour la copropriété. « *J'ai travaillé dans le 16^e avec du vrai patrimoine haussmannien, les gens fortunés qui ne veulent pas dépenser un rond* » (Groupe). D'autre part, leur situation ne les inciterait pas à la rénovation énergétique : ils occuperaient plus souvent des immeubles à dimension patrimoniale, de grands logements alors que « *le DPE est plus favorable aux grandes superficies* », et les charges sont indolores compte tenu de leur niveau de revenu. « *À Paris, on a des charges qui approchent 800 / 1 000 € par mois, ces gens ne cherchent pas d'économies de 20 %, s'ils peuvent payer ça* » (Indépendant). De leur côté, les plus modestes bénéficient de fortes incitations via des niveaux d'aides élevés, « *la quote-part est financée à 70 %* » pour certains copropriétaires modestes.
- Un autre critère social important selon les syndicats est la part de propriétaires bailleurs présents dans un immeuble. Globalement les syndicats font l'expérience que les propriétaires occupants sont plus favorables à la réalisation de travaux en général, et de rénovation énergétique en particulier. **Dans certains immeubles parisiens où la part de bailleurs est très majoritaire, le montage de projets de rénovation énergétique globaux paraît vain** aux syndicats. Bien qu'ils constatent un effet incitatif de l'interdiction de mise en location des passoires thermiques sur les bailleurs, ils le relativisent aussi. En effet, les réactions des bailleurs à cette nouvelle contrainte sont diverses, comme le montrent également les résultats d'une recherche récente¹⁴⁸. Les bailleurs ne poussent pas nécessairement dans le sens d'un projet collectif de rénovation ; certains choisissent de vendre leur bien, et d'autres adoptent une stratégie plus individualiste. « *C'est maintenant qu'ils ne peuvent plus louer, mais une rénovation ça ne se fait pas en un an* » (Indépendant). Quand des bailleurs réalisent des travaux à l'échelle du logement, il devient ensuite beaucoup plus difficile de le faire adhérer au projet collectif. « *Une fois qu'ils ont isolé par l'intérieur, ils ne veulent plus isoler par l'extérieur* ».

Selon certains syndicats, le potentiel de rénovation énergétique est principalement dépendant de la dynamique collective des copropriétaires. Mais ils utilisent ce critère de manière disparate car il requiert un recul sur ces projets. Au sein d'un même immeuble, l'attitude par rapport aux travaux conserverait une certaine permanence dont des syndicats tiennent compte. « *Quand les gens ont imprimé un certain état d'esprit de chaque année faire une tranche de travaux, on voit une certaine continuité même quand les gens partent* » (Indépendant). Au niveau du jeu d'acteurs, ils identifient bien des conditions de réussite de la rénovation énergétique comme la présence de « *leaders* » parmi le conseil syndical « *car le syndic ne peut pas tout faire tout seul* », ou encore une relation de confiance installée avec le gestionnaire. Il est parfois plus difficile pour les syndicats interrogés d'identifier à temps des dynamiques négatives comme la présence d'un groupe d'opposants. « *Les vieux se sont révoltés. Ils ont fait un groupement des retraités, avec des pouvoirs, avec des notes aux boîtes aux lettres et ils ont fait capoter la rénovation* » (Groupe). Les plus impliqués en tirent les leçons en matière de conduite de projet de rénovation énergétique en ouvrant la consultation à l'ensemble des copropriétaires au-delà du conseil syndical.

Notre enquête révèle que l'intermédiation des syndicats produit donc un effet de cadrage de la rénovation énergétique du parc des copropriétés liés : 1) à l'anticipation sur la décision des critères d'éligibilité aux subventions, et 2) dans une moindre mesure à l'analyse de la dynamique sociale. À cet effet de cadrage au sein du portefeuille des syndicats professionnels, s'ajoute un second cadrage indirect, à travers l'exclusion de la gestion professionnelle. Le chapitre II a montré que certains syndicats effectuaient un tri en tenant à l'écart les petites copropriétés réputées moins rentables, les modestes ou fragiles, et les plus conflictuelles. Ces copropriétés ont donc un accès restreint à la gestion

¹⁴⁸ Robert, C ; Nadaï, A. Les propriétaires bailleurs, la rénovation énergétique et le Diagnostic de Performance Énergétique, Enseignements-clés du projet PREMOCLASSE, Juillet 2023. Disponibles à : <https://assets.zyrosite.com/A85NqaQkEvUvRywO/20231002-bailleurs-priveis-et-dpe-Yg2LnZE7MaUZ1DW7.pdf>

professionnelle, ou doivent se rabattre sur des cabinets moins demandés. Elles ne bénéficient ainsi pas de l'accompagnement à la rénovation énergétique que peut fournir un syndic impliqué sur le sujet. Malgré la hausse constatée de la demande de rénovation énergétique en Île-de-France, **cette double sélection à l'entrée du portefeuille et au sein même du portefeuille crée un angle mort important pour la politique de rénovation énergétique** qui, à l'heure actuelle, ne parvient pas ou trop peu à toucher ces immeubles.

4.3 UN ÉCOSYSTÈME SUR LA RÉNOVATION ÉNERGÉTIQUE À CONSTRUIRE PAR LES SYNDICS

L'implication des cabinets dans la rénovation énergétique leur demande de développer des relations nouvelles avec des acteurs en capacité d'accompagner les copropriétés dans leur projet, mais aussi de soutenir le syndic dans son action. « *Le problème de la rénovation énergétique, c'est qu'il faut aussi avoir des entreprises qui ont l'habitude d'en faire ; ce ne sont pas forcément celles avec qui on travaille déjà* » (Indépendant). **Cet écosystème s'analyse comme un « système d'action concret » concept proposé par la sociologie des organisations¹⁴⁹, c'est-à-dire un ensemble ouvert d'acteurs qui entretiennent des relations de pouvoir**, et dont les interactions relèvent autant de la coopération que du conflit. Nous allons voir que, pour les syndics, l'écosystème de la rénovation énergétique est composé d'acteurs privés (MOE, AMO, banques...), d'acteurs publics (accompagnateurs FranceRénov') et aussi d'associations professionnelles. Les objectifs pour le syndic sont alors de parvenir à identifier les acteurs compétents pour se constituer un réseau, puis de créer des relations de confiance avec eux, afin de pouvoir les mobiliser au service des copropriétés. En d'autres termes, **pour prescrire la rénovation énergétique et mener à bien les projets, les syndics sont dépendants d'autres acteurs**. « *Il faut que tous les acteurs s'accordent : syndic, maître d'œuvre, copropriété et services compétents au niveau de la mairie* » (Nouvel entrant).

4.3.1 Les acteurs privés : AMO, MOE et entreprises

Plus encore que sur d'autres sujets, **dans le cadre d'un projet de rénovation énergétique, les syndics insistent sur leur besoin de s'entourer** car ils ne peuvent pas tout faire seuls. Premièrement, ils n'ont pas toutes les compétences techniques requises ; ils se voient comme des généralistes, et non comme des « *spécialistes* » ou « *experts* ». Toutefois, il reste nécessaire pour eux de disposer de compétences techniques de base pour identifier les bons intervenants, comprendre et suivre leur travail. Deuxièmement, ils n'auraient de toute façon pas le temps de tout prendre en charge dans un projet de rénovation énergétique, car ils continuent d'assurer la mission de gestion courante déjà chronophage sur l'ensemble des immeubles de leur portefeuille. Il y a donc un besoin de délégation du projet à d'autres professionnels, « *ça va être du transfert de responsabilités sur l'architecte et le bureau d'études énergétiques* » (Indépendant). Troisièmement, le recours à d'autres professionnels est une nécessité pour que le syndic assure son rôle de représentant du maître d'ouvrage, c'est-à-dire de la copropriété : donner son avis, valider les interventions, contrôler le travail effectué... En effet, le syndic n'est ni juridiquement habilité, ni assuré pour prescrire des solutions techniques.

« *Si j'interviens en tant que syndic en disant : je veux cette solution-là, et que le MOE la met en place, et que derrière il y a un désordre, c'est la responsabilité du syndic. Par exemple, je connais un immeuble sur lequel le confrère a refusé le rinçage du réseau, et six mois après la chaudière a péti. Les assurances n'ont pas pris en charge une chaudière à 50 000 €* » (Nouvel entrant).

Pour décrire leur rôle vis-à-vis des autres intervenants privés sur la rénovation énergétique les syndics sont plusieurs à se comparer à l'image valorisante du « *chef d'orchestre* ». Nous allons voir que cette conception de leur rôle est en réalité difficile à tenir en raison de la complexité du paysage des intervenants, du rôle central joué par l'AMO, et des tensions autour du choix et de la disponibilité des intervenants.

¹⁴⁹ Crozier Michel, Friedberg Erhard, *L'acteur et le système*, 1977.

Des acteurs privés pas tous bien identifiés et aux interventions limitées

Pour un syndic, l'implication dans la rénovation énergétique va de pair avec l'apprentissage des différents métiers associés (bureaux d'études, opérateurs d'habitat, corps de métiers du bâtiment) ; et des rôles joués dans le projet (MOE, AMO...). Globalement, les entretiens montrent que **les syndicats ont une connaissance très disparate de l'écosystème des acteurs de la rénovation énergétique**, les moins impliqués ayant les connaissances les plus réduites et faisant de nombreuses confusions. Les plus impliqués citent spontanément les différents intervenants d'une rénovation énergétique : accompagnateur FranceRénov', MOE, AMO, entreprises de travaux, banques... Mais, pour être véritablement chef d'orchestre, encore faut-il que les syndicats puissent bien décrypter **les rôles de ces différents intervenants qui leur paraissent à ce jour complexes et parfois même ambigus vis-à-vis de la rénovation énergétique**.

- Les **architectes** sont les intervenants traditionnels des travaux en copropriété, notamment pour les ravalements simples. Mais les syndicats soulignent que certains ne sont pas « *force de proposition* » sur la rénovation globale, voire vont à contre-sens. « *L'architecte, son intérêt est d'engager les travaux le plus rapidement* » (Nouvel entrant). S'ils sont généralement indispensables, les architectes ne disposent pas de toutes les compétences pour réaliser une rénovation énergétique ; ils doivent s'associer avec des ingénieurs thermiciens, y compris dans les phases amont de diagnostics et de projets.
- Certains **accompagnateurs sont imposés pour bénéficier de subventions**, comme dans le cadre de programmes publics (Programmes d'intérêt général ou Opérations programmées d'amélioration de l'habitat), par exemple le programme local Eco-Rénovons Paris+ qui prescrit Soliha et Urbanis comme opérateurs. Le coût de leur accompagnement est pris en charge par la collectivité afin de faciliter la réalisation du plan de financement et le montage des demandes de subvention. Toutefois ces accompagnateurs subventionnés ne sont pas en mesure de mener à bien le projet car leur cadre d'intervention est strictement limité : sur le plan financier ; « *ils ont reconnu que Soliha ne pouvait pas faire la partie montage des prêts* » (Indépendant), comme sur le plan technique « *Soliha ne peut pas actualiser l'étude qui doit être actualisée* » (Nouvel entrant). Ainsi, les syndicats sont contraints de faire appel à un second intervenant de type AMO, ce qui n'est pas facile à justifier auprès des copropriétaires. « *Maintenant, toutes mes copropriétés quand j'ai Soliha je leur dis tout de suite qu'il y aura un AMO privé* » (Groupe). Les pouvoirs publics ont également souhaité systématiser le recours à l'AMO en copropriété qui est obligatoire pour bénéficier des aides collectives de MPR Copropriétés.
- Avec l'intention de simplifier la rénovation énergétique, de plus en plus de professionnels proposent aux copropriétés des offres intégrées ou se présentent en « *groupement* » comprenant à la fois l'ingénierie technique et financière, ce qui permet de se passer de l'intervention d'un AMO. Cette modalité spécifique d'accompagnement¹⁵⁰ connaît un succès en Île-de-France où son expérimentation précoce par la Société d'économie mixte (Sem) Île-de-France Energies a participé à sa normalisation, y compris quand elle est portée par des acteurs privés (ex : Reanova, Senova...). Pour autant, **des syndicats et des copropriétaires se montrent méfiants vis-à-vis de ces opérateurs ensembliers**. Pour certains, cette configuration ne leur permet pas de garder suffisamment le contrôle du projet, ni de garantir la souveraineté des copropriétaires. « *Les copropriétaires, parfois ils ne veulent pas un groupement déjà formé s'ils ne peuvent pas choisir leur architecte* » (Indépendant). Pour d'autres, ces ensembliers sont victimes de leur succès : « *problème de délais de réponse* », « *c'est le suivi qui ne va pas* ».

L'AMO financier : partenaire principal du syndic impliqué

Dans le discours de nombreux syndicats impliqués dans des rénovations énergétiques, l'acteur clé de l'écosystème pour soutenir les projets est l'AMO. « *Si on n'a pas d'AMO ce n'est pas la peine* » (Indépendant). Il ne doit pas être confondu avec le MOE qui va concevoir le projet de travaux et piloter sa réalisation par les entreprises. De son côté, l'AMO joue un rôle distinct décrit comme le « *coordinateur du dispositif de rénovation énergétique* » pour « *faire le lien entre le syndic et le MOE* ». Plus particulièrement, il prend en charge deux tâches dans le projet qui vont « *soulager* » le syndic. D'une part, il aide les copropriétaires à choisir une équipe de MOE, notamment par la réalisation et le dépouillement d'un appel d'offres. D'autre part, il se charge de l'ingénierie financière, autrement dit de la constitution des dossiers individuels et collectifs pour obtenir les subventions et les prêts. Cette

¹⁵⁰ Brisepierre Gaëtan, *Analyse comparative de deux dispositifs public-privé d'accompagnement de la rénovation énergétique des copropriétés*, Rapport Ademe, 2019. Disponible à : <https://gbrisepierre.fr/wp-content/uploads/2019/12/GBS-synth%C3%A8se-dispositifs-accompagnement-RE-copro-2019.pdf>

fonction d'AMO n'existait pas en tant que telle en copropriété, elle a émergé dans le contexte de la rénovation énergétique, jusqu'à être rendu obligatoire pour obtenir MaPrimeRenov'. Toutefois, **le rôle de l'AMO ne semble pas connu des syndicats les moins impliqués dans les rénovations énergétiques**, « *je n'ai jamais travaillé avec un AMO rénovation énergétique* » (Indépendant). Tout se passe alors comme si ces syndicats avaient à assurer seuls l'ensemble du montage financier de l'opération, ce qui suscite de vives craintes.

« *Le syndic est chargé un peu d'orchestrer tout ça mais on est extrêmement démuné. Sauf qu'après c'est compliqué de savoir qui va aller mettre les bonnes informations pour aller récupérer des aides* » (Indépendant).

Inversement, des syndicats impliqués ont développé une habitude de collaboration avec des AMO. Ils mettent en avant ses nombreux atouts pour donner une issue positive au projet de rénovation énergétique :

- Si son intervention a lieu suffisamment en amont, dès l'étape des diagnostics (PPT, DTG), elle permet de donner une visibilité aux copropriétaires sur **le reste à charge des travaux une fois les aides déduites**. « *L'objectif est que les gens sachent les travaux qui peuvent être faits et combien ça va leur coûter à la fin, avoir tout de suite une vraie vision, même si ça leur coûte 1 000€ de plus* » (Indépendant) ;
- Même si leur compétence de base est plutôt l'ingénierie financière des projets, certains AMO sont également reconnus pour leur **capacité pédagogique sur la rénovation énergétique**. « *Les bons AMO sont vraiment doués pour expliquer en assemblée tout le processus. Ça c'est formidable ! Quand ils répondent aux questions de 100 personnes qui sont dans la salle et que les gens comprennent, c'est génial ! Et ça ce n'est pas le rôle du gestionnaire* » (Groupe) ;
- Les AMO jouent **un rôle de tiers neutre pour les copropriétaires** dans le projet, y compris vis-à-vis du syndic. D'une part, la rémunération de leur mission ne dépend ni du vote effectif de la rénovation, ni du montant des travaux contrairement aux autres intervenants professionnels (ex : syndic, MOE...). « *L'AMO il dit dès le départ : 'les travaux qu'ils se fassent ou pas ce n'est pas grave'* » (Groupe). D'autre part, il intervient en toute confidentialité auprès des copropriétaires les plus modestes. « *En plus, un copropriétaire qui est en difficulté financière, c'est plus facile de l'avouer à un AMO qu'à son syndic qui sera toujours en relation avec lui* ».

S'impliquer dans la rénovation énergétique passe, pour le syndic, par apprendre à connaître le rôle des AMO et à savoir travailler avec eux. « *Avec les formations, on a une bonne vision de ce que l'AMO fait et on l'a compris. Ce qui est déjà beaucoup !* » (Groupe). Cette collaboration suppose en amont que **le syndic prescrive à ses copropriétés le recours à un AMO pour déclencher un vote en AG**. Cela ne va pas de soi car cet intervenant représente un coût supplémentaire, même si l'Etat via MaPrimeRenov' et certaines collectivités subventionnent leur intervention. Pour parvenir à faire voter l'intervention d'un AMO, les syndicats ont non seulement besoin de connaître la fonction, mais aussi d'avoir confiance dans sa plus-value pour ne pas le considérer comme un concurrent.

Deux grandes tensions : qualité incertaine et insuffisance de l'offre de professionnels de la rénovation

Pour jouer son rôle de « *chef d'orchestre* » des intervenants de la rénovation énergétique, le syndic est soumis à deux tensions centrales qui s'appliquent en particulier aux acteurs privés, en ce qui concerne d'un côté leur sélection par la copropriété, et de l'autre la disponibilité de l'offre.

En théorie, le choix des intervenants revient aux copropriétaires, que ce soit pour l'AMO, la MOE ou les entreprises. La loi de 1965 impose de présenter plusieurs devis au vote de l'AG, « *il faut une mise en concurrence* ». En pratique, **le choix des intervenants apparaît comme le résultat d'un compromis avec les propositions du syndic plus ou moins fort dans sa prescription**. Le cas général est celui dans lequel le syndic propose une liste de prestataires en se basant sur ses précédentes expériences, mais aussi leur notoriété, « *souvent on retrouve les mêmes en Île-de-France* », ou encore le « *référencement de Coach Copro* »¹⁵¹. La liste peut être complétée par les connaissances du conseil syndical. « *J'ai des conseils syndicaux où les membres sont architectes, qui nous orientent sur tel ou tel groupement* » (Indépendant). Mais au sein de notre échantillon, les syndicats les plus impliqués sur la rénovation énergétique sont aussi ceux qui font en sorte de s'assurer de

¹⁵¹ La plateforme Coach Copro propose un annuaire d'entreprises affiliées c'est-à-dire qui signent une charte d'engagement, en plus d'être qualifié RGE : <https://grandparis.annuaire-coachcopro.com/>

travailler avec ceux avec lesquels ils ont développé des relations de confiance, ce qui demande de s'arranger avec le principe de libre choix de la copropriété. « *On a tendance à présenter des gens avec qui on travaille déjà quand on veut que ce soit fluide* » (Indépendant).

Les enjeux de cette sélection des intervenants par les syndicats sont multiples. Tout d'abord, la démultiplication des intervenants dont certains sont très récents ; « *les boîtes se multiplient parce qu'il y a un marché à prendre. Mais on sent trop leur aspect business* » (Groupe). Ensuite, les compétences nécessaires à la réussite du projet sont « *pointues* » et pas toujours bien maîtrisées, sur le plan financier « *prendre un AMO qui se trompe sur les calculs, vous êtes morts* », ou en matière de communication avec les copropriétaires, « *je n'ai pas aimé leur approche : si on ne fait pas tout de suite tout est perdu* ». Il y a un enjeu tout particulier à sélectionner le bon intervenant dès le départ au moment du diagnostic car il faut éviter ceux qui « *font des diagnostics à la chaîne sans expérience des travaux* », et parce qu'il devient très difficile d'en changer par la suite sans tout recommencer. Enfin, au-delà des compétences intrinsèques des intervenants, la question de la capacité de coopération avec le syndic est cruciale. « *Si vous avez des discours contradictoires, il y a un des deux qui va se faire dénigrer et du coup va être écarté du projet* ».

Sans imposer leur choix aux copropriétés, **les syndicats impliqués dans la rénovation énergétique usent de différentes tactiques pour le prescrire et réduire leur incertitude liée à la qualité des intervenants.** Au sein des Groupes, le siège réalise un travail de référencement de partenaires qui sont ensuite proposés par les cabinets aux copropriétés. « *On a une dizaine d'AMO partenaires qui ont signé la charte Foncia en négociant leur tarif et la qualité de la prestation* » (Groupe). Dans un marché en émergence comme la rénovation énergétique, ce référencement gagne à ne pas être effectué uniquement par le siège et les cabinets y contribuent via leurs retours d'expériences. Chez les indépendants, la tactique est d'orienter la copropriété vers l'intervenant avec lequel le cabinet dispose des meilleures expériences antérieures. « *C'est facile à trouver des AMO, mais des compétents pas trop. Je travaille principalement avec un AMO, parce que je sais que le travail est bien fait* » (Groupe). Une dernière tactique renvoie à une logique « *d'économie de la qualité* »¹⁵² quand les syndicats présélectionnent en fonction de leur connaissance des singularités des intervenants selon les spécificités des copropriétés. « *Certains [prestataires] sont spécialisés sur certains actifs* » (Indépendant).

Cette dernière tactique reste toutefois fortement contrainte par l'autre grande tension identifiée c'est-à-dire l'insuffisance de l'offre en termes quantitatifs. Les syndicats sont unanimes sur **le manque d'entreprises dans le bâtiment pour répondre à la demande de rénovation actuelle des copropriétés franciliennes**, et ce à tous les niveaux : les AMO, les MOE et les entreprises de travaux. « *Des bonnes entreprises, qui sont capables de se lancer dans des travaux de rénovation énergétique en région parisienne il y en a sept ou huit, pas plus* » (Indépendant). À chaque niveau, la poignée d'entreprises compétentes est déjà « *submergée* » et n'est donc pas disponible pour prendre de nouvelles copropriétés. Ce déséquilibre offre/demande a un double effet : les entreprises sélectionnent les plus grandes copropriétés, « *elles demandent le nombre de lots* », et leurs prix/honoraires augmentent, soutenus par l'effet d'aubaine des subventions¹⁵³. De plus, les perspectives ne seraient pas bonnes car les syndicats rapportent que ces entreprises éprouvent de grandes difficultés de recrutement, et qu'une partie d'entre elles se détournent de la copropriété pour investir le secteur des bâtiments tertiaires, porté par le décret éco-énergie tertiaire.

Cette **insuffisance de l'offre concerne également le financement car actuellement un seul acteur bancaire propose des prêts collectifs aux copropriétés**, la Caisse d'Épargne Île-de-France. Ainsi les délais d'obtention des prêts dépassent le semestre, ce qui met en danger de nombreux projets de rénovation de copropriétés, même quand ils ont été votés. « *Le retard dans le traitement des dossiers fait que l'on est obligé de renégocier avec les entreprises pour qu'ils maintiennent leurs prix* »

¹⁵² L'économie de la qualité est une théorie économique qui étudie les biens et les services qui ne peuvent être évalués uniquement par leur prix ou par des critères quantitatifs objectifs. Pour plus de détails : Karpick Lucien, *L'économie de la qualité*, Revue Française de sociologie, 1989. Disponible à : https://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_1989_num_30_2_2592

¹⁵³ Certaines des agences locales de l'énergie et du climat (Alec) intervenant sur la Métropole du Grand Paris disent constater une augmentation des prix du DTG depuis la mise en place des subventions de la Métropole pour la réalisation de ce diagnostic, augmentation qui serait plus importante par rapport à ce qui peut être observé sur d'autres territoires franciliens. Globalement, les entreprises proposant ce diagnostic pratiquent des politiques tarifaires extrêmement hétérogènes, ainsi le référentiel publié en février 2023 par l'APC et l'Association des Responsables de Copropriété (Arc) recense « *des prix pouvant aller du simple au quadruple pour une même copropriété* ». Pour en savoir plus : APC, ARC, 2023, *Référentiel : Réalisation du Diagnostic Technique Global (DTG)*.

(Indépendant). L'équipe dédiée de la Caisse d'Épargne serait en sous-effectif chronique « *Il m'a dit 'on a réussi à recruter six personnes alors qu'il nous faudrait au moins vingt'* ». Pour les syndics qui n'ont pas l'expérience de la rénovation énergétique, il devient alors très difficile d'identifier un interlocuteur pour le montage d'un prêt. Un exemple illustratif de la situation est celui d'un gestionnaire qui parvient à obtenir un nom et un numéro par l'intermédiaire d'un « *cousin* » qui travaille dans la banque, ce qui lui permet de débloquer la situation, « *le conseil a été extrêmement réactif* ».

En définitive, que ce soit au niveau des entreprises ou des banques, **l'état actuel de l'offre apparaît aux yeux des syndics comme un goulot d'étranglement majeur de la dynamique de rénovation énergétique**. « *Le Président de la République veut accélérer la rénovation énergétique mais en face il n'y a pas les banques ni la maîtrise d'œuvre suffisante* » (Indépendant). Au niveau des cabinets, cette situation rétroagit certainement sur la capacité des syndics à étendre la prescription de la rénovation énergétique au sein de leur portefeuille de copropriétés. À quoi bon, quand les acteurs ne parviennent pas à obtenir de réponses à leurs demandes de devis, que ce soit pour un diagnostic, un MOE, ou pour les travaux ? On comprend alors que les syndics préfèrent limiter les risques sur leur relation commerciale en matière de gestion courante. « *Quand vous avez des copropriétaires qui vous connaissent depuis très longtemps et qui vous font confiance et nous demandent qui prendre je ne sais pas vraiment* » (Indépendant). Cette situation montre que sur la rénovation énergétique les syndics sont un élément, certes important mais parmi d'autres, au sein d'un système d'acteurs plus global qui doit évoluer de concert pour faire monter en puissance le rythme des rénovations.

4.3.2 Les accompagnateurs publics : le cas singulier de l'Agence Parisienne du Climat

Parmi les acteurs de la rénovation énergétique, nous désignons par accompagnateurs publics ceux qui assurent, dans le cadre du réseau FranceRénov' (financé par l'État via l'Anah, les CEE et les collectivités locales), les missions de service public d'information, conseil et accompagnement des particuliers dont les copropriétaires. Dans le discours des syndics franciliens interviewés, **l'une de ces structures se démarque : l'APC parfois désignée par les syndics comme « Coach Copro »**¹⁵⁴. Cette structure dédiée au territoire parisien bénéficie d'une forte antériorité sur l'accompagnement de la rénovation des copropriétés. Elle a conçu et s'appuie sur la plateforme digitale « Coach Copro »¹⁵⁵ dédiée aux copropriétaires, ainsi qu'aux syndics et aux entreprises. Aux yeux des syndics, l'APC joue un rôle central de soutien à la rénovation énergétique des copropriétés parisiennes ; elle a su développer sa notoriété auprès de cette profession et tisser des relations de confiance. « *L'APC est clairement l'acteur principal, j'ai confiance en eux, ils connaissent leur boulot* ». Seuls les syndics qui n'interviennent pas du tout à Paris ne connaissent pas ou depuis peu la structure ; en revanche les confusions avec les opérateurs du programme Eco-Rénovons Paris+ (opéré par Soliha et Urbanis) sont plus fréquentes. « *Ce n'est pas très net de comprendre l'action Soliha par rapport à la coordination APC* » (Groupe).

Pour les syndics, **l'APC assure plusieurs fonctions favorables aux projets de rénovation énergétique des copropriétés**. Tout d'abord un accompagnement des copropriétés jugé comme qualitatif du fait de l'implication des chargés de mission. « *On n'est pas face à un guichet de subventions, ils viennent même en AG, c'est extraordinaire tout ce qu'ils font !* » (Indépendant). Ensuite, un travail de formation des copropriétaires, « *on peut leur envoyer les conseils syndicaux pour qu'ils comprennent la rénovation énergétique* » (Groupe), mais aussi des syndics eux-mêmes notamment dans le cadre d'un programme événementiel spécialement dédié (ex : Rendez-vous des syndics en mairie d'arrondissement). Puis, une aide pour trouver des entreprises compétentes grâce à un système de référencement sans lequel le marché de la rénovation « *ne serait pas ce qu'il est aujourd'hui* » (Indépendant). Enfin, l'APC joue le rôle d'intermédiaire avec les services d'urbanisme de la Ville de Paris, ce qui peut aider à débloquer certains dossiers comme une « *demande d'autorisation d'empiètement* » (Nouvel entrant).

En revanche **les syndics sont beaucoup plus mesurés au sujet de la plateforme Coach Copro**. Premièrement, ils la réduisent à un outil de dépôt de dossier de subventions alors qu'elle a été conçue pour leur apporter bien d'autres fonctions (communication, formation, suivi...). « *Pour moi c'est juste un outil où je viens déposer mon dossier. Il y a beaucoup de documentation, mais je ne regarde pas vraiment* » (Indépendant). Deuxièmement, le processus de dépôt de dossiers de subventions est vécu

¹⁵⁴ Attention, cette assimilation peut prêter à confusion car si la plateforme Coach Copro a bien été conçue par l'APC, elle est désormais déployée sur d'autres territoires dans lesquels l'animation est réalisée par d'autres structures publiques.

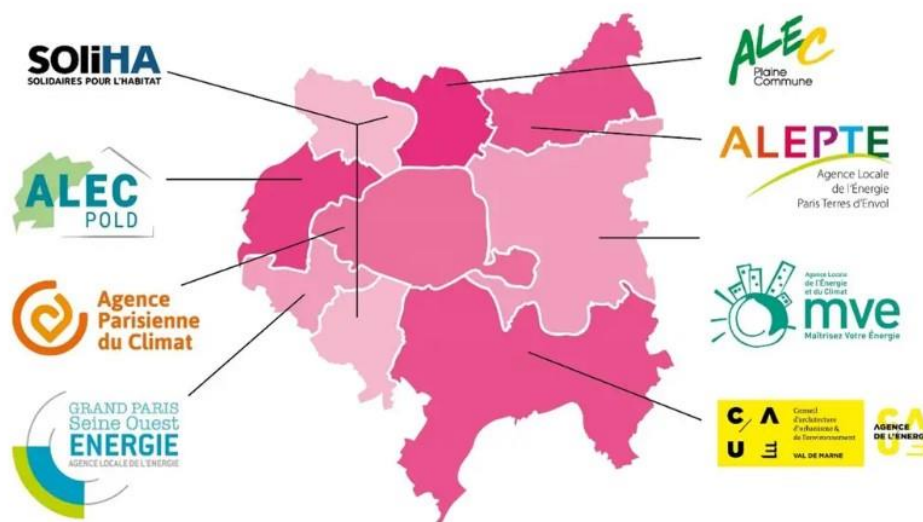
¹⁵⁵ Disponible à : <https://www.apc-paris.com/activites/coachcopro/>

comme chronophage pour les gestionnaires, surtout quand le nombre d'immeubles se multiplie. « *On a 42 immeubles inscrits !* ». Dès la demande initiale, de nombreuses informations doivent être remplies, alors même qu'à ce stade le syndic n'a pas de certitude sur le vote de l'étude ou des travaux. À cela s'ajoute l'organisation d'un rendez-vous avec le conseil syndical, requis pour bénéficier de la subvention. Troisièmement, les cabinets saluent l'organisation des référents par arrondissement, mais déplorent leur manque de disponibilité qu'ils associent à l'augmentation du nombre de dossiers. « *À une époque ils avaient trois dossiers par mois à gérer. Maintenant ils sont à cinq dossiers par semaine* » (Indépendant).

Ces quelques critiques de la plateforme ne doivent pas masquer la satisfaction des syndicats à l'égard de l'APC. En revanche, le caractère régional de notre enquête permet de pointer une différence majeure entre le territoire parisien et les autres départements franciliens, où les syndicats se sentent seuls. Si la plateforme Coach Copro est bien accessible sur toute l'Île-de-France, ce sont d'autres structures qui opèrent l'accompagnement (voir carte ci-contre). Mais ces structures ne disposent pas des mêmes moyens humains que l'APC, et leurs services sont aussi tournés vers la maison individuelle. Logiquement, **la qualité du service d'accompagnement des copropriétés est décrite par les syndicats comme très inégale**. D'abord, l'animation du métier de syndic est inexistante ou invisible sur certains territoires. « *FranceRénov' je crois qu'on a eu une réunion avec eux mais pas plus que ça* » (Indépendant). Ensuite, l'accompagnement des copropriétaires dans leur projet est perçu comme moins qualitatif, car trop peu spécialisé sur les copropriétés. « *Ces sont des vendeurs de la rénovation énergétique et ça ne répond pas forcément aux questions parce que ça reste très généraliste* » (Groupe). Enfin, les syndicats déplorent les difficultés et les délais d'obtention des subventions qui seraient beaucoup plus importants dans les autres départements¹⁵⁶.

« *Sur l'Essonne, on attend six mois mais dans le [Val-de-Marne] on doit attendre une année au moins, dans les [Hauts-de-Seine] une année et demie* » (Indépendant).

« *En Seine-Saint-Denis, on a l'impression de faire de la recherche de subventions, plutôt que de faire un chantier, c'est insupportable ! Avec eux on fait rentrer des ronds dans des carrés* ». (Indépendant).



Carte V - Carte de déploiement de Coach Copro sur la Métropole du Grand Paris¹⁵⁷ et des structures animant le service¹⁵⁸.

¹⁵⁶ Il n'est pas question ici des subventions locales accessibles via Coach Copro, mais des subventions nationales MaPrimeRénov'.

¹⁵⁷ Pour une vision plus complète des structures à l'échelle de la région Île-de-France, voir la brochure du Réseau ACTIFS : https://www.arec-idf.fr/fileadmin/DataStorage/user_upload/Depliant_Alec_0707_2.pdf

¹⁵⁸ Source de la carte, Agence Parisienne du Climat : <https://www.apc-paris.com/professionnels/secteur-du-batiment-ou-de-limmobilier/gerer-mon-portefeuille-de-coproprietes-avec-coachcopro/>

4.3.3 Les collectivités locales : des relations à renforcer

Les municipalités font partie des acteurs du système de la rénovation énergétique, car ce sont leurs services qui accordent les autorisations de travaux et permis de construire aux copropriétés. Nos entretiens avec les cabinets franciliens confirment partiellement les résultats de la phase précédente qui avait pointé des « relations très ténues »¹⁵⁹ entre les syndicats et les collectivités. « *L'initiative ne vient pas des mairies. La copropriété reste un milieu privé* » (Indépendant). **Les occasions d'échange sont rares dans le cadre de la gestion courante, elles peuvent être plus fréquentes lors de projets de travaux.** En fonction des communes, certains syndicats déplorent leur difficulté à joindre les services, et en creux de ne pas être reconnus comme un interlocuteur privilégié. « *En tant que syndic on fait beaucoup d'administratif. Si la mairie pouvait répondre au téléphone sans qu'on attende trois heures, ce serait bien* » (Indépendant). Les relations sont décrites comme nettement plus intenses quand le syndic gère un « *bout de ville* » c'est-à-dire une très grande copropriété. « *Quand vous avez une copropriété à Pontoise de 3 000 lots ça fait 9 000 électeurs environ* ». Les élus se montrent davantage présents en réunion, ce qui ne signifie pas que les services sont forcement plus réactifs. « *Ça fait cinq ans que j'attends des poubelles* ».

Quand les syndicats évoquent l'influence des collectivités sur les rénovations énergétiques, ils soulignent une diversité d'implication dans les projets. « *Il y a des mairies qui sont plus sensibles que d'autres sur ce sujet* » (Indépendant). Mais, **dans certains cas, les syndicats décrivent la collectivité comme un élément perturbateur du projet**, par exemple quand il donne lieu à une instrumentalisation politique en période préélectorale. « *Un élu est venu en réunion dire au dernier moment que les copropriétaires avaient des problèmes financiers et que la rénovation énergétique n'était pas essentielle pour eux* ». Les services d'urbanisme de la mairie font l'intermédiaire avec les ABF dans les demandes d'autorisation, ce qui, en fonction de leur relation, n'est pas toujours favorable. « *Il y a un rapport de force entre les ABF et la mairie sur ce sujet. Et nous n'avons pas de rapport avec l'ABF* » (Indépendant). Enfin, les syndicats estiment que la mairie n'utilise pas suffisamment de son pouvoir d'influence sur les bailleurs sociaux qui sont parfois des copropriétaires de poids, mais les relations entre mairie et bailleurs peuvent être conflictuelles. « *Ils représentent 20 % des appartements, peuvent faire passer ou tout bloquer dans ces projets* » (Groupe).

Si certains syndicats donnent le sentiment de se tenir à distance des collectivités et de subir ces relations, d'autres développent une stratégie proactive. « *J'adore travailler avec les mairies. Quelquefois, quand vous avez des problèmes idiots d'arbres ou de poubelles, je fais appel à eux. Et en créant du lien avec eux c'est beaucoup plus facile* » (Groupe). Il s'agit notamment des syndicats les plus impliqués dans la rénovation énergétique, ces projets représentant des occasions pour développer un capital relationnel avec les services. « *La rénovation ça vous ramène un réseau qui est plutôt intéressant pour mieux gérer les copropriétés* » (Groupe). Cela peut aussi être des syndicats qui gèrent des grandes copropriétés parce qu'ils sont confrontés à des problèmes de gestion de la voie publique, « *de sécurisation routière* » par exemple. **Côté syndic, l'objectif de développer ce « réseau » est de faciliter la résolution de problèmes.** « *Plus vous avez des contacts dans une municipalité, plus vous arrivez à faire avancer des travaux et même de la gestion dans le cas des litiges* » (Ibid.). Selon les syndicats, l'enjeu de ces bonnes relations du côté des collectivités, serait que les élus soient considérés comme un soutien des projets par les copropriétaires. « *Ils se disent que si ça se passe bien avec nous ils pourront peut-être faire de la promotion derrière* » (Ibid.).

Pour construire ce capital relationnel avec les collectivités, les syndicats les plus impliqués utilisent plusieurs tactiques. D'abord ils prennent soin de développer des relations d'interconnaissance avec la collectivité en se faisant connaître : « *je me présente à eux* », y compris au sein de chacun des services qui peuvent être « *très indépendants entre eux* » (voirie, urbanisme, habitat...). Ensuite, ils tiennent les services informés sur l'avancement des projets de travaux, en dehors des seules demandes d'autorisation, par mail ou en les invitant aux réunions. « *Quand j'ai des éléments importants je les associe. Ils viennent ou ne viennent pas, c'est un autre sujet* » (Groupe). Enfin, ils adoptent une attitude positive dans leurs interactions avec la collectivité qui tranche avec les usages dans la profession. « *L'idée ce n'est pas de dire que 'la mairie ne fait rien'* ». Ainsi certains syndicats parviennent à développer une relation partenariale avec la collectivité favorable à l'avancement des projets de rénovation énergétique dans leurs copropriétés. « *Pour entretenir ces relations il suffit de leur montrer qu'on est là et qu'on travaille sur une finalité qui est la même. Cela se fait sur le temps. Il faut montrer qu'on veut travailler main dans la main et pour ça il faut que chacun échange librement* » (Groupe).

¹⁵⁹ Voir p. 135 de Barnhusen, Briseperrière, Davy, Juillard, Le Garrec, 2022, *Les mutations contemporaines des syndicats de copropriété : point de vue sociologique sur le groupe professionnel*.

Si les projets de rénovation énergétique sont une opportunité pour les syndicats de renforcer les relations avec les collectivités territoriales, nous constatons que ces liens restent relativement faibles en comparaison notamment des syndicats impliqués dans le redressement des copropriétés en difficulté qui s'inscrivent plus fortement dans une logique d'interconnaissance avec les mairies (cf. Chapitre V).

4.3.4 Les organisations professionnelles : des ressources de représentation et de soutien variable pour les cabinets

Du point de vue des cabinets, les organisations représentatives de la profession (syndicats et associations professionnelles), et leurs déclinaisons locales, peuvent être considérées comme acteurs de la rénovation énergétique à double titre. D'une part, en tant que représentants des syndicats vis-à-vis des pouvoirs publics dans les choix de politiques incitatives à la rénovation énergétique. D'autre part, dans le soutien que ces organisations apportent à l'implication des cabinets dans un sujet encore relativement nouveau pour la profession.

La première phase de notre recherche¹⁶⁰ traite déjà, à l'échelle nationale, des relations entre les institutions publiques et les représentants des syndicats dans la construction des politiques d'incitation à la rénovation énergétique. Nous traiterons ici de l'échelle locale dans la mesure où certaines collectivités mettent en place leur propre politique, via des aides aux études et/ou aux travaux. À ce propos, certains syndicats expriment un manque de reconnaissance de la part de la collectivité dans les choix d'élaboration de ces politiques, alors qu'ils estiment avoir un rôle central dans leur réussite. « *Le seul dont on ne parle pas, c'est le syndic ! C'est très étonnant* » (Indépendant). Un des syndicats parisiens interviewés confirme que **la consultation des représentants de la profession lors de l'élaboration des politiques locales n'est pas systématique**. Elle varie au gré des sujets et des alternances politiques. Ainsi à Paris, les syndicats ont longtemps été mobilisés par la municipalité pour participer à la gouvernance d'organismes (ex : membre des conseils d'administration d'Eaux de Paris, et de l'Atelier Parisien d'Urbanisme...) ou sur des projets ponctuels (ex : accessibilité, Airbnb). Puis les « *ponts ont été coupés* » à un moment où leur regard aurait pourtant été fort utile. « *Quand il y a eu Eco-Rénovons Paris+, on n'a pas été associé* » (Indépendant). Plus récemment la mairie de Paris a souhaité renouer en sollicitant les principaux représentants de syndicats sur la rédaction d'une charte qui a été signée quelques semaines après notre enquête (voir illustration ci-après).

¹⁶⁰ Voir p. 134 de Barnhusen, Brisepierre, Davy, Juillard, Le Garrec, 2022, *Les mutations contemporaines des syndicats de copropriété : point de vue sociologique sur le groupe professionnel*.



Figure 12 - Post LinkedIn de l'ANGC suite à la signature par les représentants de la profession d'une charte avec la Ville de Paris, le 28 novembre 2023

Les syndicats attendent de leurs organisations professionnelles un soutien sur le sujet de la rénovation énergétique. **Pour les cabinets indépendants la demande de base est de pouvoir accéder à des formations qualitatives sur le sujet de la rénovation énergétique, mais on s'aperçoit qu'elle est diversement satisfaite** selon les syndicats. « *La formation, c'est le principal atout de l'adhésion à la Fnaim* » (Indépendant). Alors que la Fédération nationale de l'immobilier (Fnaim) a mis en place, grâce aux financements des CEE, Les Copro Vertes, un programme de formation des syndicats à grande échelle sur la rénovation énergétique, certains de ses adhérents interviewés semblent être passés à côté. « *Ils ne sont pas du tout présents sur le sujet de la rénovation énergétique. Ils pourraient faire une formation digne de ce nom* » (Indépendant). Ce problème d'accès questionne l'organisation de la relation entre le syndicat et ses adhérents en Île-de-France qui restent atomisés, et la place secondaire faite au métier de la copropriété par rapport aux autres (transaction, gestion locative). Une autre organisation spécialisée sur la copropriété, l'Association Nationale des Gestionnaires de Copropriété (ANGC), ne propose pas une offre de formation structurée sur la rénovation énergétique, et s'en tient à une diffusion d'information. Encore récente, ses ressources sont particulièrement limitées et elle priorise d'autres causes. « *On veut se faire entendre pour que les gestionnaires ne soient pas surchargés sous le boulot, et y trouvent leur compte* » (Indépendant).

Si l'Union des syndicats de l'immobilier (Unis) propose des formations, **plusieurs cabinets indépendants mettent surtout en avant une autre fonction de ce syndicat qui repose sur la personnalité mobilisatrice (role model¹⁶¹) de son président** sur le secteur du Grand Paris. « *On bénéficie de quelqu'un d'extraordinaire qui est Olivier Safar ; il a beaucoup travaillé sur la rénovation énergétique* » (Indépendant). Non seulement l'activisme de celui-ci auprès des pouvoirs publics permet aux syndicats adhérents de bénéficier d'informations de première main, « *il est au courant un peu avant tout le monde du fait de ses fonctions* » (Indépendant) ; mais surtout il apporte une exemplarité sur la rénovation énergétique et une visibilité pour ce syndicat. Plus globalement, les

¹⁶¹ Le *role model* est une personne qui sert d'exemple aux autres, selon le sociologue Robert K. Merton.

organisations professionnelles créent des espaces d'engagement pour des professionnels ; ainsi plusieurs syndics interviewés sont aussi les référents rénovation énergétique de leur association professionnelle. « *La rénovation énergétique à l'ANGC c'est moi* » (Indépendant). Ces professionnels créent un effet d'entraînement à travers leur présence qui influence la norme de groupe et les échanges entre pairs qui ont lieu régulièrement à un niveau local. « *Le but du jeu est de créer des valeurs communes* ».

Les cabinets qui appartiennent à des Groupes n'évoquent pas ou très peu les associations professionnelles. En revanche, ils soulignent que **le Groupe en tant que forme de structuration collective du métier remplit pour eux une fonction importante de soutien sur la rénovation énergétique**, dont les indépendants ne disposent pas. D'abord en termes d'accès à la formation qualitative et généralisée, « *pour tous les gestionnaires avec les assistants* ». Ensuite, les Groupes fournissent à leurs cabinets l'appui d'experts internes facilement disponibles. « *On a une équipe au siège qui s'appelle Café Renov' qui nous donne toutes les astuces* » (Groupe). Enfin, ils font un travail de référencement des meilleures entreprises, « *ils ont aussi un carnet d'adresses qu'ils nous donnent* ». Ce soutien très structuré apporté par les Groupes comporte également une dimension collective car les différents cabinets contribuent à l'identification des prestataires. Des temps de partage d'expériences sont organisés entre les cabinets sur la rénovation énergétique. « *On a fait un rendez-vous avec mon directeur général qui ne connaissait pas Copro Diag [opérateur d'AMO agréé par l'État] pour les rencontrer* ». Dans la partie suivante, nous allons voir que la diversité des ressources dont les cabinets disposent en fonction de leur position dans le champ professionnel influence leur capacité à se transformer pour s'approprier la nouvelle donne de la rénovation énergétique.

4.4 LES RESSORTS D'UNE IMPLICATION PLUS VASTE DES SYNDICS DANS LA RÉNOVATION ÉNERGÉTIQUE

Cette dernière partie est consacrée aux changements qui permettraient aux syndics de mieux intégrer la rénovation énergétique dans leur activité. Si l'on veut bien considérer la rénovation énergétique comme une innovation pour les syndics (au sens sociologique¹⁶² de la diffusion d'une nouveauté) alors notre enquête nous a conduit à rencontrer ses *primo-adoptants*. Une partie de notre échantillon est déjà fortement impliquée dans des rénovations énergétiques, nous autorisant à détecter des signaux faibles d'adaptation, et à cerner chez les autres d'éventuelles résistances au changement. Si les pratiques émergentes restent plus ou moins minoritaires, elles permettent en revanche de dessiner des chemins à emprunter et des obstacles à lever **pour faciliter une implication plus large de la profession dans la rénovation énergétique. Quatre domaines de transformation du métier apparaissent ainsi prioritaires** : l'amplification des efforts de formation, la réorganisation du travail dans les cabinets, une évolution des modèles économiques, et des évolutions dans les politiques publiques. Ces quatre enjeux de transformation du métier paraissent plus ou moins difficiles à relever par les syndics sans que n'interviennent des évolutions profondes de leur environnement, notamment en matière de modèle économique, d'offre de rénovation énergétique et de politiques publiques.

4.4.1 Amplifier la formation à la rénovation énergétique

Un sujet de formation plus ou moins intégré

Parmi les syndics interviewés beaucoup décrivent des pratiques de formation à la rénovation énergétique, mais certains se distinguent par leur antériorité. « *C'est quelque chose qu'on a intégré depuis longtemps* » (Indépendant). Plusieurs syndics n'ont pas encore enclenché la formation des collaborateurs sur ce sujet et s'en tiennent à de la diffusion d'informations. Soit, ils n'ont pas identifié le besoin, soit celui-ci n'apparaît pas encore prioritaire, « *pour certaines directions c'est un effet de mode* » (Indépendant). D'autres enfin viennent tout récemment de monter dans le train de la formation à la rénovation énergétique « *Je vais former mes collaborateurs à partir de maintenant* » (Indépendant). La multiplication des offres de formation sur le sujet ces dernières années a pu faciliter ce démarrage, combiné au contexte de la crise énergétique de l'hiver 2022-2023. **Les syndics les plus impliqués sur la rénovation énergétique ont anticipé les pratiques de formation en commençant au tournant des années 2020**. Plusieurs déclencheurs sont identifiables chez eux : dans un Groupe, la période du Covid-19 s'est accompagnée du développement massif de la formation

¹⁶² Everett M. Rogers, *Diffusion of innovations*, Toronto, Free Press, 2003, 551 p.

par visio ; chez un indépendant l'arrivée de la loi Climat et Résilience et de MaPrimeRénov' « *On a ressenti qu'il y avait une norme qui était déjà un peu plus tangible, donc il fallait s'intéresser au texte* » (Indépendant) ; chez un nouvel entrant, le passage en « *entreprise à mission* » l'a conduit à prendre des engagements sur la formation.

Au-delà de la période de démarrage de ces pratiques, ce qui distingue le plus **les syndicats impliqués c'est le caractère obligatoire, généralisé et récurrent de la formation à la rénovation énergétique** dans ces cabinets. Si les syndicats ont tous une obligation de formation¹⁶³, les responsables laissent généralement le choix aux gestionnaires des sujets de formation, sauf pour certaines formations imposées à l'ensemble du cabinet. Ainsi la rénovation énergétique fait, de plus en plus, partie de ces formations « *systématiques* », parfois sous la forme d'une journée pour tout le cabinet, voire « *inter-cabinets* ». Une autre caractéristique que l'on voit émerger : la formation à la rénovation énergétique ne se limite plus aux seuls gestionnaires, elle concerne désormais aussi les comptables et les assistants. Enfin et surtout, la formation à la rénovation énergétique devient permanente dans certains cabinets, au sens où elle est répétée au moins chaque année. Cela se justifie par : la complexité du sujet qui demande des « *piqûres de rappel* » ; les évolutions constantes des dispositifs qui nécessitent des « *mises à jour régulières* », souvent réalisées sur des formats plus courts ; et enfin par l'arrivée régulière de nouveaux collaborateurs : turn-over, développement, rachat de cabinet...

« *On a mis en place des formations externes pour commencer. Ça fait deux ans. Chaque année on fait soit une formation interne, soit avec un formateur externe, On a aussi organisé un petit déjeuner de deux heures pour rappeler tout ce qui concerne les conditions de subvention qui ont été changées depuis janvier. Donc depuis deux ans c'est assez régulier la formation sur ces sujets-là* » (Indépendant).

Des compétences généralistes, et pas uniquement technico-économiques

La mise en place de formations à la rénovation énergétique soulève le sujet de la nature des compétences à développer chez les gestionnaires. Pour les interviewés, il s'agit **avant tout de transmettre une culture générale de la rénovation énergétique plus que des compétences pointues**. Les syndicats doivent conserver une posture de généraliste car ils ont beaucoup d'autres sujets à traiter. « *Aujourd'hui le gestionnaire doit être formé sur énormément de sujets et là on rajoute un sujet supplémentaire qui est très complexe* » (Indépendant). Ce besoin de connaissances synthétiques s'explique par le fait qu'ils sont en première ligne pour répondre aux questions des copropriétaires et doivent pouvoir leur donner de la visibilité sur le processus. « *Ils sont la porte d'entrée du cabinet et, aujourd'hui, il faut qu'ils soient capables de répondre sur un projet de rénovation énergétique en expliquant comment les différentes phases vont se passer, quel est l'objectif et globalement comment on peut le financer* » (Ibid.). Il s'agit aussi de doter les gestionnaires d'une connaissance de l'écosystème, et des arguments pour prescrire aux copropriétaires le recours aux spécialistes. « *Parce qu'avant d'avoir un AMO, il faut que vous-même vous parliez à vos clients* » (Groupe).

En outre, le besoin de formation sur la rénovation énergétique suppose d'approcher de nouveaux champs de compétences par rapport à celui qui constitue la zone de confort des gestionnaires, à savoir le juridique¹⁶⁴. Bien qu'important pour « *rédiger les résolutions de vote* », ce dernier n'apparaît pas comme prioritaire sur la rénovation énergétique. **Les nouvelles compétences auxquelles sont formés les gestionnaires relèvent principalement de la technique** (ex : les types de travaux) **et du financier** (ex : les mécanismes d'aide) ; **pourtant les interviewés identifient aussi des besoins en communication** qui ne sont pas pris en compte. « *Beaucoup de gestionnaires savent faire mais ne font pas savoir qu'ils savent faire à leurs clients* » (Groupe). Certains souhaitent relancer des formations avec pour objectif que les « *collaborateurs adoptent un discours positif sur les travaux* ». Mais la plupart des organismes de formation cités par les cabinets ont un cœur de métier technico-économique : bureaux d'études et opérateurs d'habitat. De plus, l'expérimentation de formations sur la communication et la dynamique collective a connu des fortunes diverses, car « *les gestionnaires aiment bien tout ce qui est technique et pas trop le ludique* » (Groupe).

¹⁶³ Au moment du renouvellement de sa carte professionnelle, le titulaire doit attester 42 heures de formation sur trois ans.

¹⁶⁴ Le chapitre III montre que le champ de compétences des syndicats est de plus en plus ouvert du fait une diversification des recrutements (ex : reconversion), mais le juridique reste encore la compétence majoritaire chez les gestionnaires.

Un accès variable à la formation et l'importance de la transmission en interne

L'accès à une offre de formation conditionne le fait que les cabinets puissent couvrir les besoins de formation de leurs collaborateurs sur la rénovation énergétique. On distingue **deux grandes modalités d'accès à la formation selon le type de syndic, mais dans les deux cas les cabinets sont tributaires d'une offre préexistante**. Les cabinets indépendants se tournent prioritairement vers l'organisme de formation du syndicat professionnel dont ils sont adhérents. « *Ça participe aux motifs pour lesquels les gens adhèrent à la fédération* » (Indépendant). L'École Supérieure de l'Immobilier (ESI) pour la Fnaim et UN+ pour l'Unis proposent tous désormais une offre de formation structurée sur la rénovation énergétique. Pour les cabinets qui font partie d'un Groupe ou d'un réseau de franchisés, l'offre de formation est plutôt gérée en interne par le siège. L'accès aux formations sur la rénovation énergétique dépend alors d'une politique définie par les dirigeants, avec le risque que les formations soient un peu hors sol par rapport aux besoins du terrain car le catalogue est élaboré par un service de ressources humaines généraliste et pour une année. « *Je suis arrivé trop tard. Le projet de formation avait déjà été lancé* » (Groupe).

En fonction du type de cabinet, les pratiques de formation à la rénovation énergétique relevées prennent des formes variées. **Chez les indépendants ou dans les groupes locaux de quelques agences, les pratiques de formation se concentrent en premier lieu sur le ou les dirigeants**, avant de s'élargir dans un second temps. Les responsables disposent de plus de marge de manœuvre que les gestionnaires pour se former car, même s'ils ont conservé la gestion d'un portefeuille, il est plus restreint. « *Ce sont des sujets qu'on prend le temps, en tant que dirigeant, d'étudier un peu plus* » (Indépendant). En plus des formations en bonne et due forme, il s'agit aussi de temps d'apprentissage plus informels : réunions avec un prestataire, dans le cadre d'un engagement syndical « *je suis aussi à la [Chambre Nationale des Experts en Copropriété] (Cnec)* », tester un outil, participer à un webinaire... En parallèle, le responsable du cabinet va transmettre les connaissances acquises aux équipes de son cabinet, en jouant un rôle de supervision sur le suivi des projets de rénovation énergétique, ou en organisant des temps de transmission en interne qu'il anime lui-même (ateliers, présentations, quiz...). Ce modèle de diffusion des connaissances propre aux cabinets indépendants se comprend aussi du fait d'une politique de recrutement qui privilégie les profils de gestionnaires peu expérimentés, en reconversion et/ou juniors. Au-delà de l'offre de formation « officielle », il serait nécessaire de mieux reconnaître la contribution de ces actions de formation interne, et donc de mieux outiller les référents qui diffusent la culture de la rénovation énergétique au sein même des cabinets.

À la suite de la signature des Green Deals, les Groupes interviewés ont mis en place des politiques de formation qui s'organisent sur deux niveaux. Premier niveau : une formation approfondie, de trois jours à « *plusieurs mois* » donnant parfois lieu à la délivrance d'un « *diplôme* », a permis de **faire monter en compétence des experts internes de la rénovation énergétique. Elle cible une poignée d'individus recrutés au siège** et/ou dans des fonctions d'encadrement, avec parfois plusieurs promotions. Ces « *référents Rénov'* » ou « *coachs* » se voient ensuite attribuer un rôle d'assistance auprès des gestionnaires impliqués dans des projets de rénovation énergétique. Contrairement aux indépendants, ces superviseurs ne sont pas nécessairement les responsables du cabinet dans lequel travaillent les gestionnaires. Deuxième niveau : les Groupes ont également mis en place une formation destinée aux gestionnaires avec une visée plus large mais beaucoup moins chronophage, par exemple une journée. « *On ne peut pas donner trois jours de formation à tout le monde dans un cabinet avec 150 employés* » (Groupe). L'objectif de ces formations est plus modeste : « *qu'ils comprennent mieux de quoi ils parlent, qu'ils soient plus percutants en AG, qu'ils puissent répondre aux questions des clients* » (Ibid.).

L'enquête fait apparaître que les cabinets **les plus impliqués sur la rénovation énergétique se composent un programme de formation personnalisé en faisant appel ponctuellement à des intervenants spécialisés**. « *Chez nous, on fait appel à des avocats, des AMO, des thermiciens des assureurs... C'est toujours très ciblé de manière que [les gestionnaires] puissent avoir un maximum d'informations* » (Groupe). Cette pratique repose sur l'intermédiation du référent rénovation énergétique (par exemple le directeur travaux) qui qualifie le besoin et dispose du capital relationnel pour identifier les intervenants adaptés. La formation passe alors par des interventions tout au long de l'année, dont certaines sont assurées par le référent lui-même quand il s'agit d'une mise à jour sur la réglementation ou les subventions. Alors que la rénovation énergétique fait apparaître de nouveaux besoins, le niveau de prise en charge de ces formations vient d'être réduit, ce qui oblige les cabinets

à mettre au pot. « Depuis quatre semaines, les organismes de formation¹⁶⁵ ont réduit drastiquement les financements pour les formations d'administration de biens, moins de 50 % des crédits » (Indépendant). Dans ce contexte, le non-renouvellement en 2024 des financements CEE des programmes de formation¹⁶⁶ à la rénovation énergétique destinés aux syndicats fait courir un risque sur la dynamique en cours.

4.4.2 Une organisation du travail encore à adapter

Si la formation apparaît comme une nécessité, elle ne peut être le levier unique d'implication des syndicats dans la rénovation énergétique. Les responsables les plus avancés sur le terrain de la formation sentent bien que d'autres transformations sont nécessaires en parallèle, en particulier dans l'organisation des cabinets. « Les gestionnaires, même s'ils ont fait des formations, ils n'ont pas suffisamment le temps ; c'est là qu'on doit intervenir et réorganiser le service à terme » (Indépendant). Ce point confirme l'un des résultats de la première phase de recherche à l'échelle nationale qui avait déjà pointé l'organisation des cabinets comme un des trois niveaux de « changements systématiques »¹⁶⁷ à opérer pour un meilleur accompagnement de la rénovation énergétique par les syndicats. **Initialement, le mode traditionnel d'organisation des cabinets d'administration de biens est caractérisé par le modèle du trinôme**, un gestionnaire, un assistant et un comptable, qui gèrent en équipe un portefeuille de plusieurs dizaines de copropriétés. Au-delà du niveau des ressources humaines dont dispose le cabinet, ce modèle d'organisation atteint ses limites avec la rénovation énergétique.

Une surcharge de travail liée aux rénovations énergétiques

En effet, les interviewés font unanimement le constat qu'un **projet de rénovation énergétique représente une importante surcharge de travail pour le gestionnaire** et ses collaborateurs, par rapport à la seule gestion courante et les travaux classiques. Les sources de cette surcharge sont multiples, elles commencent dès les phases préalables puis couvrent toutes les étapes du projet :

- Au moment des **études** (DTG, PPT, audit...), les syndicats vont devoir rassembler de nombreux documents et parfois en retrouver dans les archives. Mais surtout ces études supposent d'organiser plusieurs réunions avec le conseil syndical et les prestataires durant l'année, ainsi qu'une restitution auprès des copropriétaires. « Déjà l'audit représente une surcharge de travail, c'est beaucoup de réunions » (Indépendant) ;
- Au moment de la **conception du projet** (MOE), certains syndicats soulignent la nécessité d'organiser des temps de concertation entre les copropriétaires et l'équipe de MOE, qui n'ont pas la même dimension pour les travaux d'entretien courant. « En cas de rénovation énergétique, c'est plus impactant. Il y a beaucoup de phases coopératives avec les copropriétaires. C'est intéressant, mais chronophage ». À minima, il y a un besoin de communication important sur le projet, surtout dans les grandes copropriétés où le rôle de relais d'information du syndic est encore plus intense ;
- Après le vote des travaux, s'ouvre une phase intense de « *travail administratif* » pour le syndic autour du **montage financier**, c'est-à-dire la constitution des dossiers pour les subventions collectives, les prêts... « La partie du montage financier est très lourde ! Je ne sais pas combien de jours on a passé dessus, mais en heures cumulées on a passé plusieurs jours » (Indépendant). La présence d'un AMO ne dispense pas le gestionnaire de ce travail, même si elle en réduit l'impact. De plus, c'est à cette étape que les comptables sont les plus mobilisés sur les projets de rénovation énergétique. « Ce n'est pas seulement faire des appels de fonds c'est aussi répartir sur l'ensemble des copropriétaires, des travaux communs, des travaux privatifs, etc. » (Ibid.).
- Pendant les **chantiers**, le travail continue puisque le syndic représente la maîtrise d'ouvrage et assiste à tout ou partie des « *rendez-vous de chantier* » hebdomadaires sur des durées s'étalant entre un et deux ans. « L'expérience montre que le syndic doit aller sur site. Il faut y aller et être présent sur place sinon on se perd » (Groupe).

¹⁶⁵ Il s'agit ici des Opérateurs de compétences (Opco) agréés par l'État pour accompagner la formation professionnelle, en particulier pour les Petites ou Moyennes Entreprises (PME).

¹⁶⁶ Il s'agissait du programme CEE Rénovons Collectif qui a pris fin au 31 décembre 2023. Ce type de financement existait fin 2018, voir notamment Brisepierre Gaëtan, *Bilan des programmes CEE sur la rénovation énergétiques des copropriétés*, CeDRE AURA, 2022. Disponible à : <https://qbrisepierre.fr/wp-content/uploads/2022/02/2022-Breve-CEDRE-Bilan-des-programmes-CEE-copro.pdf>

¹⁶⁷ Voir p. 140 de Barnhusen, Brisepierre, Davy, Juillard, Le Garrec, 2022, *Les mutations contemporaines des syndicats de copropriété : point de vue sociologique sur le groupe professionnel*.



Figure 13 - Post¹⁶⁸ de l'ANGC sur LinkedIn le 08.01.24, symbolisant la surcharge de travail

Bien entendu, la surcharge de travail se démultiplie à partir du moment où plusieurs copropriétés au sein d'un même portefeuille se lancent dans un projet de rénovation énergétique. « *En ce moment on doit avoir entre cinq ou six projets de rénovation énergétique avec un budget de 20 000 000€* » (Indépendant). Or **les capacités d'absorption de cette surcharge de travail par les gestionnaires sont limitées à une poignée de projets**, compte tenu de l'organisation actuelle des cabinets. « *On sait qu'un gestionnaire type, qui a 45 immeubles, avec une assistante, s'il a trois ou quatre dossiers de gros travaux sur une année ça l'occupe déjà bien !* » (Groupe). Bien entendu elle varie aussi selon la taille du portefeuille : « *chez nous ils n'ont qu'une trentaine d'immeubles, contre cinquante en moyenne* » (Nouvel entrant). Sur ces immeubles en projet, malgré la présence d'intervenants comme les AMO ou la MOE, le syndic reste le principal interlocuteur des copropriétaires. Il effectue aussi un travail de coordination entre les professionnels, et avec le conseil syndical, « *quelque chose de très difficilement perceptible pour les copropriétaires* ». Ainsi, le risque encouru par l'augmentation du nombre de projets de rénovation énergétique est une dégradation de la qualité de service aux autres copropriétés de son portefeuille, avec une perte de contrat de gestion à la clé pour le cabinet.

Le niveau d'absorption acceptable des projets de rénovation dans un portefeuille dépend également du consentement des gestionnaires. Or certains d'entre eux expriment clairement des réticences à accompagner ce type de projet, en particulier ceux qui n'en ont pas encore fait l'expérience et/ou qui n'y ont pas été formés. « *Les gestionnaires voient ça surtout comme une charge de travail supplémentaire. Ils ont peur parce qu'ils n'ont pas encore tous les éléments* » (Indépendant). Plus globalement, la surcharge de travail n'est pas compensée par une rétribution économique pour les gestionnaires, ce qui limite leur intérêt à s'impliquer dans des projets de rénovation énergétique. **Alors que le cabinet perçoit bien une rémunération supplémentaire sous la forme d'honoraires travaux, celle-ci ne bénéficie pas aux gestionnaires dont la rémunération est forfaitisée.** Alors que pendant longtemps les gestionnaires étaient intéressés sur le montant des travaux réalisés en copropriété, ces pratiques ont progressivement disparu avec l'arrivée du contrat-type en 2015. Si cette règle permet sans aucun doute d'éviter certaines dérives constatées par le passé, elle crée une divergence d'intérêt entre le cabinet et ses gestionnaires sur la rénovation énergétique.

« *Ce n'est pas du tout incitatif pour les gestionnaires. C'est évident ! Un gestionnaire n'a aucun bénéfice sur les emmerdements que va causer un gros dossier de travaux d'A à Z* » (Groupe).

¹⁶⁸ Lien vers le post complet : https://www.linkedin.com/posts/angc_faitesdelacopro-syndic-copropriete-activity-7150216961514180608-eot7?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

Les attitudes des syndics : freiner les projets ou embaucher ?

Une partie des syndics rencontrés choisissent le *statu quo* en matière d'organisation du cabinet, ceux qui n'ont pas encore été confrontés à la multiplication des projets, mais pas uniquement. « *Il faut faire avec les moyens du bord* » (Indépendant, réseau). Conscients des risques de surcharge, plusieurs d'entre eux évoquent **des stratégies de freinage des projets de rénovation énergétique au sein de leur portefeuille afin d'éviter le risque de se retrouver débordés** par trop de projets en parallèle. « *Il faut parfois freiner la dynamique sur certains travaux pour pouvoir tenir le coup* » (Indépendant). D'autres misent sur les caractéristiques des immeubles de leur portefeuille qui laissent espérer un étalement des projets sur plusieurs décennies, ce qui s'apparente à une sorte de freinage passif. « *Heureusement que nos collaborateurs ont un portefeuille qui va des années 1950 aux années 2000* » (Groupe). Cette stratégie de freinage s'accompagne de mesures d'ajustement afin d'éviter « *l'essoufflement* » des collaborateurs impliqués dans des projets. « *On donne des jours de récupération en plus et on essaye d'être présent pour les accompagner mais c'est une pression...* » (Indépendant, réseau). D'autres misent sur les hypothétiques effets d'une courbe d'apprentissage, « *avec le temps on industrialise on trouve des solutions* ». Mais finalement, ces stratégies de freinage constituent selon nous l'un des principaux goulets d'étranglement actuels de la rénovation énergétique en copropriété.

D'autres syndics, parmi ceux qui vivent l'accélération actuelle de la demande de rénovation énergétique (cf. sous-partie 4.1), se montrent conscients des problèmes fondamentaux d'organisation que cela soulève à terme pour le cabinet. « *Si on a dix ou quinze projets de rénovation énergétique en même temps ça serait pour nous quasiment impossible de les gérer convenablement* » (Indépendant). **Plusieurs responsables nous ont fait part de démarches de réflexion actuelles sur les changements à mener**, à ce stade plutôt des questions que des avis tranchés. « *On tâtonne un peu* ». Sur la rénovation énergétique, le bénéfice de l'apport de nouveaux outils technologiques n'apparaît pas clairement, donc la principale hypothèse consiste à embaucher afin d'absorber la surcharge. L'apport de l'embauche permettrait un « *allègement du portefeuille* » c'est-à-dire une diminution du nombre de copropriétés, ce qui se pratique déjà dans certains cabinets impliqués. « *La rénovation énergétique on l'anticipe de fait, on limite nos nombres d'immeubles* » (Indépendant). Mais cette décision d'embauche ne va pas de soi. D'une part, **elle suppose une confiance du responsable dans le flux de rénovation énergétique à venir** « *Si je recrute quelqu'un, que fais-je de cette personne une fois que la phase des travaux est passée ?* » (Groupe). D'autre part, les syndics sont confrontés à d'importantes difficultés de recrutement, et leur problématique est parfois celle de la « *reconstitution des équipes* ».

Différentes stratégies d'organisation en fonction des types de syndics

Face à cette problématique commune, les différentes catégories de syndics ne disposent pas des mêmes ressources et adoptent des stratégies différentes.

Indépendant : vers des postes de responsables travaux ?

« *Quand vous êtes chez Nexity, Citya, ils ont un service travaux ils ont les moyens de faire ça, moi si j'ai trois projets comme ça...* » (Indépendant, enquête nationale).

Les indépendants sont ceux chez qui les changements organisationnels sont les plus timides, et font l'objet de moins d'anticipation. Même si certains sortent du lot, ils sont globalement dans une stratégie de freinage des projets qu'ils cherchent « à étaler » entre les gestionnaires. « *Nos gestionnaires ont entre 30 et 40 copropriétés ce qui fait déjà 60/80 soirées par an de travail, donc ce n'est pas possible d'avoir plusieurs projets en même temps* » (Indépendant). **La principale mesure d'adaptation à la rénovation énergétique consiste en un soutien actif du responsable du cabinet aux gestionnaires** impliqués dans les projets, y compris en *front office* en se rendant sur place lors des réunions. « *Je briefe le gestionnaire, je peux aussi intervenir auprès du conseil syndical, ou sur la partie pédagogique pour expliquer les subventions aux copropriétaires* » (Indépendant). Mais cette stratégie trouve vite sa limite car au fur et à mesure de la multiplication des projets parmi les portefeuilles du cabinet, le soutien devient contingent car le responsable « *n'a plus le temps* ». La question d'un poste dédié aux travaux de rénovation énergétique se pose alors, mais beaucoup d'indépendants hésitent à revenir sur le principe d'un interlocuteur unique pour les copropriétés.

« *Si on a deux interlocuteurs sur un immeuble, c'est-à-dire, un gestionnaire sur la gestion courante et un autre sur les travaux de rénovation énergétique, je ne suis pas certain que ce soit facile à gérer. Donc on est en réflexion sur ce sujet-là actuellement* » (Indépendant).

Au sein de l'échantillon, **seul un indépendant a sauté le pas en embauchant une responsable travaux il y a deux ans**. Il s'agit d'un cabinet dans une dynamique de croissance interne et externe (rachat) qui a plusieurs projets de rénovation en parallèle, y compris sur des pathologies de structure. En réalité, il s'agit d'un poste mixte, car elle gère également un portefeuille réduit, « *elle a 20 immeubles contre 40 immeubles pour les autres gestionnaires* » (Indépendant), mais qui devrait rapidement devenir un poste à temps plein, comme « *directrice technique* ». Elle assure un appui aux gestionnaires mais intervient aussi directement auprès des copropriétaires : « *pour préciser les demandes des copropriétaires, elle fait les appels d'offre, elle a une assurance pour cela* ». Il s'agit en fait d'une fonction d'AMO qui donne même parfois lieu à une facturation à part entière « *si elle doit se déplacer dix fois* ». Certes, les indépendants ne disposent pas des mêmes ressources que les Groupes, mais ils ont la souplesse comme atout dans ce chantier de réorganisation, « *c'est difficile de bouger des grosses institutions* » (Ibid.), et ce cas indique une voie de transformation possible.

Groupes : une structuration en cours d'un soutien au gestionnaire

L'organisation des cabinets qui appartiennent à des Groupes dépend en partie des décisions prises au niveau du siège. Les dirigeants de ces Groupes ont davantage anticipé que les indépendants la nécessité de mener des changements organisationnels. **La stratégie des Groupes consiste à structurer un appui au gestionnaire afin de le « décharger » d'une partie du projet de rénovation énergétique**, même s'il garde la main dessus. « *Le reste, le montage des prêts, le travail administratif, etc., c'est au gestionnaire et à l'assistant de gérer, ils restent les chefs d'orchestre des projets* » (Groupe). Plusieurs modalités sont observées, avec chacune leurs avantages et leurs limites :

- La mise en place de « **gestionnaires coachs** » qui ont été spécialement formés et ont pour mission de conseiller leur collègues parfois dans d'autres cabinets que le leur. Cette mission est favorisée par une reconnaissance des tâches : « *une rémunération supplémentaire et une réduction de leur service courant* » (Groupe). Toutefois, le déploiement d'une telle organisation transverse pour un Groupe national prend du temps : « *les coachs, c'est en train de se mettre en place* ». De plus, l'effet d'allègement de la charge de travail des gestionnaires est limité car les coachs sont uniquement en posture de conseil, « *ils accompagnent mais ne mettent pas en œuvre* » ;
- Dans un Groupe de taille intermédiaire, la solution d'organisation choisie a été **la création d'une filiale pour prendre la main sur la gestion des chantiers de rénovation énergétique**. Les gestionnaires se trouveraient donc déchargés d'une des phases les plus chronophages et les plus périlleuses techniquement pour eux, « *d'aller sur les chantiers* ». Toutefois, une incertitude subsiste sur le modèle économique de cette filiale qui semblerait ne pas donner lieu à des facturations supplémentaires. « *On va s'approcher des copropriétaires sur ça, sans aucun frais pour eux car ce seront les employés du groupe qui le feront* » (Groupe) ;
- Un autre grand Groupe **intègre directement des fonctions supports sur la rénovation énergétique au sein des cabinets**. D'une part, avec un « *référént* », un spécialiste formé sur le sujet qui permet d'éviter au gestionnaire « *de tenter de joindre quelqu'un au siège* » quand ils ont une question. D'autre part, un directeur travaux qui se charge des rendez-vous de chantier. Cette organisation est rendue possible par la très grande taille des cabinets, « *150 employés* », issus d'une stratégie de fusion à l'échelle régionale, qui permet de dégager des ressources. Elle s'encastre également dans une transformation organisationnelle plus globale de spécialisation des fonctions avec la mise en place d'un service clients, d'un service comptable...

Toutefois il faut souligner qu'au sein de l'échantillon les cabinets appartenant à des Groupes leaders n'étaient pas particulièrement actifs sur la rénovation énergétique, par contraste avec certains cabinets indépendants impliqués. S'il existe bien un appui au niveau du siège, il n'y a aucune garantie qu'il existe une expertise sur la rénovation au sein de l'agence.

Nouvel entrant : une délégation complète à un pôle technique

Le nouvel entrant que nous avons interviewé pousse encore plus loin la remise en cause du traditionnel trinôme avec la mise en place de pôles spécialisés. Ainsi les comptables et les assistants sont regroupés dans des équipes distinctes des gestionnaires qui mutualisent la gestion des portefeuilles. En parallèle, un certain nombre de « pôles d'expertises » ont été créés : juridique, informatique, et technique. « *Avec la croissance de notre parc à 750 copropriétés aujourd'hui, on arrive à spécialiser de plus en plus les intervenants sur leur thématique* » (Nouvel entrant). Ainsi le pôle technique compte quatre personnes, dont trois sur la rénovation énergétique : montage financier, suivi de chantier, et le directeur « *qui assure la transformation en AG c'est-à-dire des scénarios au choix et au vote* ». Cette

organisation permet de proposer **un modèle de délégation interne des projets de rénovation énergétique au pôle travaux, qui décharge presque totalement le gestionnaire**. « *Il est invité aux présentations des scénarios mais il n'a pas besoin d'être présent* » (Ibid.). Le pôle technique prend la main dès la phase d'étude et suit « *de A à Z* ». L'intervention du pôle technique peut donner lieu à des honoraires additionnels, mais l'essentiel de son modèle économique repose sur la perception d'honoraires travaux.

4.4.3 Asseoir le modèle économique de la rénovation énergétique

La mise en place d'une nouvelle organisation des cabinets pour absorber la charge de travail liée à la montée en puissance des rénovations énergétiques nécessite que cette activité produise un revenu pour les syndicats. Or les syndicats font globalement le constat que **le modèle économique traditionnel des syndicats est inadapté à la prise en charge des rénovations énergétiques, ce qui freine l'implication du plus grand nombre**. « *Le gestionnaire est empêtré dans ses problèmes. Il a d'autres chats à fouetter* » (Nouvel entrant). Toutefois, ce discours n'est pas tenu par tous les syndicats : les plus avancés dans les projets reconnaissent que la charge de travail se trouve *in fine* compensée par la perception d'honoraires sur les travaux. Avant de rentrer dans l'analyse sociologique de la création de valeur économique de la rénovation énergétique pour les syndicats, il faut tenir compte de deux considérations générales sur leur modèle économique. D'une part, les travaux ne représentent qu'une part minimale du chiffre d'affaires des cabinets, entre 5 et 10 % selon les enquêtés, l'essentiel des revenus provient des contrats de gestion. Cela fait dire à un responsable : « *Je ne suis pas trop pour les travaux* » (Indépendant). D'autre part, l'activité d'administration de biens ne dégage pas des marges importantes pour les cabinets, « *10 % peut être* »¹⁶⁹. Cela limite nécessairement les capacités d'investissement dans une innovation comme la rénovation énergétique, sachant que d'autres enjeux comme la digitalisation des outils requièrent aussi des investissements.

Une phase étude mal rémunérée et risquée

Comment les syndicats sont-ils rémunérés dans le cadre des rénovations énergétiques ? **Les syndicats s'accordent à dire que leur travail sur la phase étude n'est pas ou très peu rémunéré en soi**. « *Cette phase amont représente énormément de temps, et pour lequel nous ne sommes pas rémunérés* » (Indépendant). Les syndicats ne parviennent pas à correctement valoriser le temps passé à travailler sur ces études. Certains considèrent même que ce temps est inclus dans le contrat-type¹⁷⁰. « *Officiellement on n'a pas le droit de facturer en plus* » (Indépendant). Pourtant ils disposent bien de quelques marges de manœuvre : « *Dans la partie étude je leur facture deux ou trois réunions de restitution parce que c'est en soirée* » (Groupe). D'autres évoquent la possibilité légale de facturer « *le dépôt d'un dossier de subvention* » quand les diagnostics réalisés bénéficient d'aides publiques, ou « *le suivi d'un PPT* », mais ce n'est pas clair pour tous. « *Je fais facturer une vacation, je suis à moitié en illégalité, mais sinon je ne m'en sors pas* » (Indépendant). En réalité, la possibilité de rémunération du syndic pour le projet de PPT est dans un vide juridique : il a été introduit par la loi Climat et Résilience de 2021 alors que le contrat type n'a pas été révisé depuis 2020. Par ailleurs, la vacation comme mode de rémunération à l'acte soulève des difficultés car les copropriétaires se montrent rétifs à voter ces honoraires, et pour les syndicats conserver le contrat de gestion reste l'enjeu majeur.

L'esprit de la loi suppose que le syndic soit rémunéré de son travail en phase étude par le versement « d'honoraires travaux » qui interviennent seulement au moment du vote des travaux. Si ce principe peut rester valable pour les travaux d'entretien courant, il est remis en question sur la rénovation énergétique compte tenu du caractère plus chronophage de la préparation. « *Il n'y a pas de modèle économique spécifique sur la rénovation alors qu'il y a une spécificité de l'accompagnement* » (Nouvel entrant). Ce point est d'autant plus problématique que l'issue du vote dépend en partie de l'implication du syndic dans la phase étude. Ainsi **chaque rénovation énergétique est un pari financier pour le syndic car en phase étude, il est soumis à une double incertitude sur sa rémunération** : l'issue du vote peut être négative, mais également le risque de se voir remplacer en cours de projet. « *Quand l'immeuble part et que vous avez fait tout le dossier, les confrères doivent faire la tronche* » (Indépendant). Ce modèle économique bancal de la phase étude explique pourquoi les syndicats se

¹⁶⁹ Ce chiffre est donné par un enquêté pour la région parisienne, il précise que l'activité de syndic en province est difficilement rentable en soi, son équilibre économique provient des « *synergies avec les autres activités immobilières* » (transaction, gestion locative) (Indépendant).

¹⁷⁰ En réalité, "les études techniques, telles que les diagnostics et consultations" ne sont pas incluses dans la partie forfaitaire du contrat-type et peuvent donc donner lieu à la facturation d'une prestation.

montrent sélectifs (cf. sous-partie 4.2) dans la prescription d'une rénovation aux copropriétés, car pour se lancer il faut qu'ils se forgent la conviction qu'elle est probable.

Une phase travaux rémunératrice mais instable

La rémunération de la rénovation énergétique pour les syndicats provient donc essentiellement des honoraires votés en même temps que les travaux. D'après les déclarations des enquêtés, **le niveau de ces honoraires est étonnamment variable allant de 1 % pour un nouvel entrant à 4 % pour un indépendant** et 2 à 3 % pour plusieurs autres (du montant hors taxe des travaux). Cette variabilité est rendue possible par la législation qui ne fixe pas un niveau d'honoraires standard, elle s'avère moins stricte que pour la gestion avec le contrat type. « *Il est interdit de le mettre dans le contrat de syndic, d'imposer un pourcentage. Ça se faisait avant la loi Alur* ». (Indépendant) La fixation des honoraires est à l'initiative du syndic et dépend en partie de sa politique commerciale : certains proposent un pourcentage fixe, d'autres dégressif en fonction de l'enveloppe travaux. Quoi qu'il en soit les copropriétaires disposent toujours d'une marge de négociation en AG, ce qui oblige le syndic à justifier sa plus-value dans le projet. « *C'est l'assemblée qui décide [du pourcentage que le syndic touche] et si l'assemblée générale décide 0 %, c'est 0 %* » (Ibid.). Mais le vote des honoraires travaux en AG ne susciterait pas d'intenses négociations avec les copropriétaires. La phase étude leur a permis de mieux cerner le travail effectué par le syndic sur le projet, et d'autres intervenants prennent des pourcentages supérieurs, ce qui relativise celui du syndic.

« C'est un système de rémunération qui est assez juste. Vous avez déjà les honoraires d'un architecte qui sont à 7%, je ne vois pas pourquoi un syndic il aurait 5 ou 6%. [...] Je ne veux pas minimiser le rôle du syndic, mais on n'est pas l'architecte, donc avoir des honoraires au-delà de 3% serait déplacé » (Ibid.).

La création de valeur de la rénovation énergétique pour les syndicats intervient à partir du vote des travaux. « *Le moyen de s'y retrouver ce sont les honoraires travaux* » (Nouvel entrant). Malgré un pourcentage relativement contenu, le montant élevé des opérations de rénovation énergétique en copropriété – de plusieurs centaines de milliers à plusieurs millions d'euros – génère une rémunération conséquente. Ainsi le syndic fait face à un « *pic d'honoraires supplémentaires* », par exemple « *10 % du chiffre d'affaires du cabinet sur un seul immeuble* » (Groupe). D'après plusieurs enquêtés cette manne est susceptible de compenser la mauvaise rémunération de la phase étude, à condition d'arriver jusqu'à un vote positif. « *La rénovation énergétique ne pose pas un problème de rentabilité avec les honoraires travaux* » (Indépendant). En revanche **cette rémunération par à coups soulève une difficulté pour investir dans les mesures de réorganisation des cabinets**. Elle suppose que le cabinet parvienne à stabiliser un flux constant mais réparti de votes de travaux, ce qui ne va pas de soi. « *C'est une question de répartir la masse* ».

Des syndicats soulignent une autre difficulté susceptible de réduire la rentabilité de l'opération pour eux. En tant que syndic, ils ont l'obligation de garantir les fonds qu'ils détiennent sur les comptes en banque au nom des copropriétés. Compte tenu du montant important des chantiers de rénovation énergétique, ces fonds connaissent une augmentation sensible à la suite de vote de travaux, notamment pour des grandes copropriétés et/ou s'ils se multiplient. Certains cabinets, en particulier les indépendants, sont contraints de renégocier à la hausse le montant de leur garantie financière auprès de leur banque. « *On a voté plus de 2 millions d'euros de travaux pour un immeuble alors que notre cabinet est garanti à hauteur de 4 millions d'euros pour 80 immeubles* » (Indépendant, enquête nationale). Cette **augmentation de la garantie représente un coût caché de la rénovation énergétique pour les syndicats qui amoindrit la rentabilité de l'opération**. « *On a fait voter 50 000 € d'honoraires mais la garantie va me coûter 10 000 €* ». Ainsi certains syndicats considèrent que les pouvoirs publics devraient soutenir les syndicats sur le sujet. « *Et il n'y a rien de prévu sur le sujet ! Encore une fois, c'est 'débrouillez-vous !'* » (Indépendant).

Ouvrir de nouvelles pistes de création de valeur

En définitive, **le modèle économique actuel des syndicats apparaît relativement vertueux pour la rénovation énergétique, mais demanderait à être rééquilibré pour être moins sélectif**. Première vertu, la rémunération différée après le vote des travaux crée une convergence d'intérêt avec la concrétisation des projets de rénovation. « *J'ai l'intérêt que les projets aillent jusqu'au bout. Bien sûr ! Qui ne veut pas gagner de l'argent ?* » (Groupe). Deuxième vertu du modèle, les syndicats ont intérêt à faire des projets dont le montant de travaux est élevé, ce qui les rend plutôt solidaires d'un objectif de rénovation globale qu'à une succession d'interventions ponctuelles. « *Le montant des honoraires est plus conséquent* » (Nouvel entrant). En revanche le coût d'entrée dans la rénovation énergétique apparaît très élevé pour les syndicats car l'accompagnement de la phase étude se fait à perte, alors

qu'elle peut durer. « *On vous accompagne et on s'y retrouve après* ». Il est vraisemblable que cela dissuade une partie des syndics de se lancer dans ces projets, et pour d'autres de minimiser le temps d'accompagnement à cette étape alors qu'elle est essentielle pour l'aboutissement des projets. « *Si les syndics ne gagnent pas d'argent, ils ne poussent pas en faveur de la rénovation* » (Indépendant).

Plusieurs enquêtés **revendiquent l'ouverture de possibilités de rémunération complémentaire du travail effectué en phase étude**. Cette demande intervient dans un contexte où les prestations du contrat-type n'ont pas été révisées depuis la loi Alur alors même que cette révision était prévue. « *J'étais membre du [Conseil national de transaction et de gestion immobilières] (CNTGI) à sa création et on devait tous les trois ans revoir la liste. Ce qui n'a jamais été fait* » (Indépendant). Certains syndics évoquent des discussions en cours sur une révision de ce contrat-type qui permettrait d'inclure des tâches liées à la préparation d'une rénovation énergétique. « *On travaille sur un nouveau mandat dans lequel il y aura la possibilité de prendre des honoraires en plus pour la préparation du montage des dossiers DTG* ». Mais l'ajout de nouvelles tâches serait-il suffisant pour justifier auprès des copropriétaires une augmentation du forfait de gestion ? D'autres enquêtés imaginent plutôt la possibilité de pouvoir « *conventionner en dehors avec la copropriété de nos honoraires de base* » (Indépendant). Il s'agirait de confier une mission spécifique au syndic basée sur une liste de tâches : suivi du PPT, dépôt de dossier de subvention... correspondant à une estimation de temps passé. « *La loi [portant Evolution du Logement de l'Aménagement et du Numérique] (Elan) ouvre un peu une brèche en permettant de facturer autre chose que ce qui est dans le forfait* » (Nouvel entrant).

Par ailleurs, une vision économique de long terme ouvre de nouvelles pistes de création de valeur par la rénovation énergétique pour le syndic. En effet, cette dernière s'intègre mal dans l'approche court-termiste de certains responsables pour lesquels chaque trinôme est une *business unit* qui doit dégager une marge annuelle. La temporalité longue des projets de rénovation énergétique suppose d'accepter une dégradation temporaire des marges afin de maintenir un niveau de qualité dans le suivi et l'accompagnement. « *Là on a cinq projets qui arrivent avec de la rénovation énergétique, j'ai dit à ma direction 'laissez-nous le poste' [un gestionnaire n'était pas censé être remplacé suite à son départ]* » (Indépendant). Cet « **investissement de long terme** » est susceptible d'être rentabilisé par les **bénéfices indirects des rénovations énergétiques** pour le cabinet. D'une part, la fidélisation des clients qui autorise l'augmentation des honoraires de gestion en justifiant un positionnement prix plus élevé. « *Si on fait des travaux, cela contente mes clients, et je peux augmenter mes tarifs, car ils savent que je peux mener des projets à terme* » (Indépendant). D'autre part, l'attractivité du cabinet vis-à-vis de nouvelles copropriétés intéressées par la rénovation énergétique. « *On a du boulot pour dix ans on est au centre de la machine grâce aux références du cabinet* » (Indépendant). Ainsi pour des cabinets avec un objectif de croissance, l'investissement dans la rénovation énergétique pourrait représenter une stratégie alternative ou complémentaire aux rachats de cabinets avec les portefeuilles qui vont avec, et de surcroît moins coûteuse.

4.4.4 Des évolutions demandées dans les politiques publiques

Parmi les ressorts d'une plus vaste implication des syndics dans la rénovation énergétique, tous ne sont pas internes au métier. L'enquête a permis de recueillir les attentes des responsables de cabinets franciliens en matière d'évolution des politiques publiques. **En améliorant l'environnement décisionnel de la rénovation énergétique pour les copropriétés, ces mesures faciliteraient sa prescription par les syndics**. Signalons ici que les évolutions présentées ci-après ne doivent pas être interprétées comme une parole officielle de la profession adressée aux pouvoirs publics. En effet, les organisations professionnelles ont leurs propres canaux de communication, et sont régulièrement consultées par les différents niveaux de l'administration. « *En tant que représentant ANGC je suis en contact avec les institutions publiques, j'ai été auditionné à l'Assemblée nationale, ils m'ont demandé : « comment on accélère ? quels sont les freins ? »* » (Indépendant). Il s'agit plutôt de saisir une parole au plus proche du terrain qui s'est exprimée à la fois dans une critique des dispositifs existants et de nouvelles idées à mettre en place.

Entre stabilité et simplification des dispositifs existants

Concernant l'**arsenal des mesures déjà en vigueur**, le discours critique des syndics oscille entre **deux demandes qui peuvent paraître contradictoires**. D'un côté une stabilité des dispositifs : de subventions, des réglementations... et de l'autre une simplification de ces dispositifs qui implique nécessairement le mouvement rejeté par ailleurs.

La demande de stabilité des dispositifs concerne en premier lieu les subventions à la rénovation énergétique, elle est ancienne et déjà relayée régulièrement par les représentants de la profession.

Le montant et les règles d'attribution des aides sont revus chaque année dans le cadre de la loi de finances. « *Si chaque année, on nous dit la règle du jeu change, c'est compliqué* » (Indépendant). Cela crée des incertitudes défavorables à la prise de décision dans les copropriétés : vaut-il mieux reporter le vote pour profiter d'un cadre plus favorable ? Les subventions en vigueur au moment du vote des travaux seront-elles toujours en vigueur ? « *On préfère faire les AG en janvier quand la loi de finances est votée* » (Indépendant). Pour éviter ces effets de stop and go, **un syndic réclame un « plan quinquennal » de subventions donnant une meilleure visibilité sur le long terme**. Un autre y voit l'avantage de créer un appel d'air auprès des copropriétés qui n'auraient pas la garantie de bénéficier du même niveau de subvention à l'issue. « *Si on ouvre pendant quatre/cinq ans, des subventions nouvelles pendant un temps limité, on va déclencher quelque chose* » (Indépendant).

La demande de stabilité vise également la politique technique en matière de rénovation énergétique, c'est-à-dire la réglementation. En effet, depuis les lois Grenelle II en 2010, la copropriété fait l'objet de mesures spécifiques en matière de rénovation énergétique, au moins tous les deux ans. Le rythme de ces mesures impose un travail constant de mise à jour régulière au sein des cabinets qui est difficile à réaliser « *Si vous demandez à 100 gestionnaires : Est-ce que vous êtes à jour pour les dernières réformes ? il y en a 20 qui vont vous dire oui* » (Indépendant). Si les syndicats et les Groupes effectuent bien un travail de décryptage des textes pour les cabinets, des incertitudes subsistent toujours dans les modalités d'application, ce qui crée de la complexité. « *Comme à chaque fois on a des obligations, on se débrouille pour les mettre en application c'est le métier de base du syndic* » (Indépendant). Cette demande de stabilité se comprend d'autant plus dans un contexte où les syndicats ont déjà l'impression de faire face à un renouvellement permanent des textes concernant les règles de gestion des copropriétés. « *La loi de 1965, n'y touchez plus. Il y a eu 60 à 80 réformes, on n'y arrive plus* ». (Indépendant)

« *Avec la loi Climat et Résilience, je ne suis pas sûr de bien maîtriser le sujet entre le PPT et le DTG etc... Sur un immeuble, j'ai fait un audit technique, entre-temps la loi a imposé des obligations de DPE collectif. Maintenant, je dois revoter le DPE et un plan de travaux* » (Ibid.).

Paradoxalement, les syndicats demandent aussi du changement dans les politiques publiques, et plus particulièrement **ils appellent à une simplification des subventions et des prêts aidés**. « *Le prêt à taux zéro et les subventions, il y a un travail administratif beaucoup trop lourd et complexe* » (Indépendant). Du point de vue des syndicats, le mot d'ordre institutionnel du « guichet unique » est un mythe car il faut *a minima* articuler subventions nationales et locales, et parfois beaucoup plus. « *Connaissez-vous le nombre de tous les organismes qui donnent des aides ? Il peut y avoir 12 pour une même opération !* » (Indépendant). Cette multiplication des aides et le travail administratif qui en découle justifie ainsi l'intervention d'un AMO financier. Malgré ce travail, le niveau d'aide obtenue est parfois insuffisant pour convaincre certains copropriétaires quand ils ont un « *reste à charge de 25 000 € par appartement* ». Selon plusieurs syndicats, la complexité vient aussi du délai de versement des aides promises qui fragilise le plan de financement initial. « *Nous sommes toujours en attente des fameuses aides de l'État et des remboursements et ça fait plus d'un an* » (Indépendant, réseau).

La demande de simplification¹⁷¹ se focalise particulièrement sur le dispositif de l'éco-prêt à taux zéro copropriété, qualifié « d'usine à gaz ». Si, sur le principe, il est reconnu comme aidant les copropriétaires à surmonter le coût élevé des travaux, sa complexité de mise en œuvre détourne la plupart des syndicats de le proposer. Premièrement, la seule banque à le proposer est trop peu réactive. « *Quand vous envoyez un mail à la Caisse d'Épargne pour avoir un renseignement sur un copropriétaire si vous avez la réponse dans deux semaines c'est déjà bien* » (Indépendant). Deuxièmement, ce prêt est rarement suffisant en raison de son plafond et de la liste restrictive des travaux aidés, ce qui oblige les syndicats à monter un deuxième dossier de prêt. « *En AG vous dites : 'vous allez avoir un premier prêt et puis un deuxième prêt', c'est très complexe et ça fait fuir tout le monde !* ». Troisièmement, la complexité se poursuit pour le syndic tout au long de la durée du prêt car c'est lui qui doit assurer le recouvrement des sommes auprès des copropriétaires. « *Ça sera débité sur le compte du syndicat des copropriétaires et c'est à nous de faire des appels mensuels, ça fait fuir beaucoup de mes confrères* ». Les syndicats réclament *a minima* une « *multiplication des offres de prêts* » (Ibid.).

¹⁷¹ À noter que l'enquête a été réalisée avant le vote de la loi « Habitat Dégradé » du 9 avril 2024 qui apporte des changements sur les prêts en copropriété.

Des nouvelles pistes de mesures à mettre en place

Les responsables de cabinets interviewés expriment également plusieurs pistes de changement qui seraient pour eux favorables à la rénovation énergétique, dans différents domaines : Droit de la copropriété, financement innovant, intervention des collectivités locales, innovation technique.

Sur les règles de gestion, les pouvoirs publics se sont beaucoup focalisés ces dernières années sur l'abaissement des règles de majorité de vote des travaux de rénovation énergétique. Certains syndic préconisent d'aller encore plus loin compte tenu des problèmes d'absentéisme en AG qui n'ont pas disparu avec la mise en place du vote à distance. Ainsi, des syndic réclament le vote des projets à la majorité des présents (art. 24 de la loi de 1965), estimant que la majorité des copropriétaires (art. 25) est un seuil trop élevé. Mais désormais **ce qui concentre surtout l'attention des syndic est une évolution des règles leur permettant d'être mieux rémunérés pour leur accompagnement de la rénovation énergétique**. Le contrat-type est perçu comme un verrou à cet égard « *Le contrat-type fait que si un architecte peut se faire rémunérer, nous on dépend du vote. Il faudrait que la Chancellerie s'en charge* » (Groupe). Au sein d'un Groupe, cette amélioration de la rémunération sur la rénovation énergétique est « *l'une des principales revendications portées par le délégué du personnel* ». Ainsi les syndic oscillent entre un déverrouillage du contrat-type et la possibilité de proposer des conventions d'honoraires aux copropriétés.

« On pourrait imaginer une nouvelle réglementation qui autorise le syndic à solliciter à l'AG, qui est de toute manière souveraine et pourra voter ou non, un honoraire spécifique sur ce dossier de rénovation énergétique. Un complément d'honoraires pour l'accompagnement administratif serait légitime, et peut-être même moteur, car ça prend un temps faramineux ! » (Groupe).

Les syndic sont **plusieurs à réfléchir activement sur la mise en place de nouveaux modes de financement de la rénovation énergétique**. Il y a quelques années la mise en place du fonds travaux a ouvert une voie pertinente mais jugée inefficace, car les copropriétaires cotisent peu. Un syndic propose de booster le fonds travaux à travers un mécanisme de défiscalisation : « *l'argent qu'ils mettent de côté pourrait être déductible des impôts comme c'est en Suisse* » (Indépendant). Mais en pratique l'usage des notaires détourne l'esprit du fonds travaux. « *Normalement quand le propriétaire vend son appartement il perd cet argent mais ce qu'il se passe est que le notaire négocie cet argent dans le prix de vente* » (Indépendant). La proposition d'un député de créer une « *consignation sur le prix de vente* » pour la rénovation apparaît comme un repoussoir, comme toutes mesures touchant à la transaction. D'autres pistes sont actuellement au travail dans différents cadres : livre blanc avec la Fnaim Grand Paris, échanges avec le « *député Nogal*¹⁷² », appels à projet... Certaines suscitent plus d'adhésion comme le rattachement au lot d'une mensualité de crédit pour la rénovation. « *Avec ce système c'est 'vous payez votre partie tant que vous êtes là'. Et quand le nouveau propriétaire arrive c'est lui qui va continuer à payer l'entretien du patrimoine* » (Groupe). Ou la surélévation de l'immeuble dont la vente d'un droit à construire finance la rénovation. « *J'apporte un projet 'clé en main' pour voter des projets de rénovation énergétique et de surélévation* » (Ibid.).

Dans un autre domaine, plusieurs syndic plaident pour **le renforcement de l'intervention des collectivités locales sur la rénovation énergétique des copropriétés**, à plusieurs titres. D'une part, une mise à niveau des services des accompagnateurs publics dont bénéficient les copropriétés sur le modèle de ce qui est proposé par l'APC. En effet, les syndic ressentent que l'accompagnement proposé par ces structures est nettement moins qualitatif, ce qui pèse sur le déclenchement des projets. « *Effectivement, il ne peut pas se rendre en AG sur l'ensemble des immeubles de la localité mais bon... peut-être qu'il faudrait un peu plus de moyens* » (Indépendant, réseau). D'autre part, **les syndic soulignent des incohérences entre la politique locale incitative à la rénovation énergétique et les autorisations de travaux délivrées**. « *Il y a beaucoup de ravalements qui ne comprennent pas d'isolation. Ils sont autorisés. Les services d'urbanisme devraient mettre un veto pour non-conformité, c'est obligatoire* » (Nouvel entrant). Plus encore, certaines copropriétés parviennent à obtenir des subventions pour des travaux d'ampleur sans traitement énergétique. « *Parce que le 7^e arrondissement de Paris est dans le Plan de Sauvegarde de Mise en Valeur* ».

Enfin, un travail d'innovation technique paraît également nécessaire aux syndic pour certains types d'immeubles. En effet, nous avons vu que le travail de cadrage effectué par les syndic participe à exclure bon nombre d'immeubles d'une perspective de rénovation globale. **Compte tenu de l'état actuel des technologies disponibles, un projet de rénovation globale conduirait à une impasse**

¹⁷² Mickaël Nogal, ancien rapporteur thématique sur la thématique « se loger » quand la loi Climat-Résilience était encore en projet qui a démissionné de son mandat de député en 2022.

sur certains immeubles selon les syndicats. Ainsi, la suppression du gaz dans les copropriétés pose un problème car la pompe à chaleur reste largement inadaptée à des immeubles en chauffage collectif et/ou en centre-ville. « *Un immeuble classique parisien souvent il n'y a qu'une petite courette et on ne peut rien faire* » (Indépendant). Quant au raccordement au réseau de chaleur urbain, il n'est pas présent partout, peut être techniquement impossible (ex : manque de place) et/ou très coûteux. Il en va de même pour l'isolation des façades qui n'est pas toujours envisageable, or les techniques d'isolation par l'intérieur « *font perdre 15 ou 20 centimètres* ». Cette emprise conduisant à une diminution de la valeur du bien, elle n'est pas acceptée par les copropriétaires. Au final, ces situations d'impasses technologiques de la rénovation globale conduisent à une auto-censure des syndicats. « *C'est pour ça que dans mon portefeuille il n'y en a pas beaucoup de rénovation globale* ». Ainsi un encouragement à la recherche et l'innovation pour proposer de nouveaux matériaux adaptés à ces immeubles (ex : enduits thermo correctif, matériaux biosourcés...) serait facilitateur.

L'ACCÉLÉRATION DE LA RÉNOVATION ÉNERGÉTIQUE DES COPROPRIÉTÉS : ENTRE SYNDICS IMPLIQUÉS ET GOULOTS D'ÉTRANGLEMENT

Ce chapitre restitue les conditions d'implication des syndicats vis-à-vis d'un enjeu de politique publique spécifique. Il montre qu'**à l'échelle d'un cabinet cette appropriation de la rénovation énergétique passe par l'émergence de « la figure du syndic impliqué »**. Ce professionnel est avant tout fortement investi dans son métier et occupe une position d'encadrement et/ou de stratégie. Son parcours antérieur lui permet de projeter la rénovation énergétique comme une opportunité pour le cabinet, en termes d'image de marque, de qualité de service aux clients, de sens au travail pour les collaborateurs. Il initie alors une double stratégie de transformation interne et de portage de la rénovation énergétique auprès des copropriétaires. Cette dernière posture entre alors en résonance avec une conception originelle du métier, celle de « mandataire » dont le devoir de conseil lui commande de responsabiliser ses clients vis-à-vis de la valorisation de leur patrimoine. Il n'y a toutefois pas consensus, chez ces syndicats impliqués, sur les stratégies de prescription de la rénovation énergétique car celles-ci s'adaptent à une politique publique qui hésite entre rénovation globale ou progressive. Ces cabinets ont commencé à bâtir leur propre écosystème d'entreprises et d'accompagnateurs publics de confiance en capacité de coopérer avec eux pour accompagner les projets des copropriétés. La démultiplication récente des actions de formation auprès des syndicats, y compris en interne des cabinets, est en train de propager une culture de la rénovation énergétique et de diffuser les savoir-faire pratiques associés à ces opérations.

En parallèle de cette mise en mouvement des syndicats, la demande de rénovation énergétique chez les copropriétaires connaît une forte accélération en Île-de-France. **Tout semble donc aligné pour donner le coup d'envoi de la « massification », mais l'enquête pointe une série de goulots d'étranglement de cette demande** à la fois au niveau des syndicats eux-mêmes et de l'environnement dont ils dépendent. Tous ces nœuds rétroagissent sur les syndicats et les copropriétaires et contraignent ainsi fortement l'initiation et la concrétisation des projets. Ils constituent des points sur lesquels la puissance publique et les représentants de la profession pourraient agir pour favoriser une montée en puissance de la rénovation énergétique des copropriétés.

Au niveau des syndicats eux-mêmes, l'étude en identifie deux principaux. Premièrement le filtre qu'appliquent les syndicats sur leur portefeuille en matière de prescription de la rénovation énergétique. Ils considèrent qu'une minorité de leur parc est éligible aux critères technico-administratifs de la rénovation globale (ex : le seuil de 35 % de gain énergétique) ; là où d'autres acteurs¹⁷³ considèrent que des solutions existent aussi pour des immeubles à dimension patrimoniale ou de plus petite taille. Deuxièmement, **l'organisation actuelle des cabinets ne permettrait pas aux syndicats de faire face à une montée en puissance des projets de rénovation au sein de leur parc**. Pour entraver la stratégie de freinage, il est urgent d'accélérer les transformations organisationnelles déjà initiés par certains cabinets : directeurs travaux, pôle d'accompagnement, etc. Pour déverrouiller ces changements, un rééquilibrage du modèle économique de la rénovation énergétique pour les syndicats pourrait être envisagé car il s'apparente à un pari très risqué. Des réflexions autour de l'évolution du

¹⁷³ Arquin Charles, Parc Julien, *Rénovation Énergétique des copropriétés : inventons les offres de demain et agissons*, XPAIR, octobre 2023 https://conseils.xpair.com/actualite_experts/renovation-energetique-coproprietes-offres-demain.htm

contrat-type devraient permettre d'ouvrir des possibilités de valorisation des missions réalisées par les syndicats en amont du vote des travaux.

Mais selon les syndicats, les goulots d'étranglement qui serrent le plus la demande de rénovation énergétique, se situent aussi dans l'écosystème de la rénovation. D'abord, une hétérogénéité de l'accompagnement public en Île-de-France, malgré une plateforme commune Coach Copro, la qualité de service apporté aux copropriétaires et aux syndicats est insuffisante en dehors de la capitale, compte tenu des faibles moyens des structures. Ensuite, une insuffisance des AMO, à la fois car leur nombre est beaucoup trop restreint – c'est un métier qui a moins de dix ans –, et car le réflexe d'y avoir recours est loin d'être systématique chez les syndicats. Puis, **le nœud central est sans conteste la pénurie d'offre d'entreprises qualifiées à la fois du côté de la MOE et du côté de la réalisation des travaux**. Les appels d'offre lancés par les copropriétés sont régulièrement infructueux car les entreprises compétentes sont déjà débordées. Enfin, la question du crédit à taux zéro dont l'offre est largement insuffisante (une seule banque les distribue actuellement) est un point particulièrement sensible car elle ralentit, voire fait échouer de nombreux projets.

Le chapitre V qui suit s'intéresse à l'implication des syndicats dans une autre politique publique : la gestion des copropriétés en difficulté. Nous voudrions souligner ici que **les syndicats impliqués sur des copropriétés en difficulté n'ont pas spontanément évoqué le sujet de la rénovation énergétique**, ou développent un discours critique à son égard. Au-delà des biais possibles de l'interview, on peut faire quelques hypothèses pour expliquer cette situation :

- Dans les copropriétés en difficulté, les priorités sont ailleurs : difficultés de gestion, travaux d'urgence... ;
- Les syndicats spécialisés sur les copropriétés en difficulté développent en priorité d'autres compétences que celles liées à la rénovation énergétique : traitement des contentieux, le recouvrement des impayés... ;
- Les attentes de travaux des copropriétaires sont différentes : remise en état, résidentialisation... ;
- Dans les opérations publiques (Plan De Sauvegarde (PDS), Opération Programmée d'Amélioration de l'Habitat - Copropriétés dégradées (Opah CD) ...) la rénovation énergétique est de plus en plus associée aux travaux de remise en état. Cette combinaison permet de bénéficier d'une majoration de la subvention de 35 % à 55 % du montant des travaux s'ils permettent un gain de 35 % d'économie d'énergie. Cette association permet ainsi de limiter le reste à charge des travaux pour des copropriétaires plus souvent modestes, et leur apporte une baisse des charges ultérieures.

Finalement, **le sentiment qui se dégage est que la copropriété en difficulté est une sphère à part**. Globalement, la socialisation des syndicats impliqués dans la copropriété en difficulté se fait au travers des dispositifs publics afférents. Dans cette sphère de la copropriété en difficulté, l'intervention publique est très prégnante. Pour agir, les acteurs de la copropriété, y compris le syndic, sont contraints de se conformer à ses modalités d'intervention. La logique de diffusion de la rénovation énergétique est différente, car si l'intervention publique est bien présente, elle prend davantage appui sur l'initiative des copropriétaires.

Chapitre V. La gestion des copropriétés en difficulté

5.1 TROIS PROFILS TYPES DE CABINETS GÉRANT DES COPROPRIÉTÉS EN DIFFICULTÉ.....	181
5.1.1 Type 1 : des petits cabinets gérant occasionnellement des copropriétés anciennes en difficulté.....	182
5.1.2 Type 2 : des agences de Groupes et un gros indépendant ayant intégré le redressement de copropriétés en difficulté dans leur modèle de fonctionnement.....	184
5.1.3 Type 3 : deux cabinets locaux dévoués aux copropriétés en difficulté	187
5.2 LES PRATIQUES SPÉCIFIQUES À LA GESTION DE COPROPRIÉTÉS EN DIFFICULTÉ : UN MÉTIER DIFFÉRENT ?	189
5.2.1 Une activité chronophage et énergivore.....	189
5.2.2 Le contentieux et le recouvrement des impayés.....	189
5.2.3 Mener des travaux dans une copropriété en difficulté : affronter et aimer la complexité	193
5.2.4 Une relation particulière aux copropriétaires	195
5.2.5 Un modèle économique en question.....	198
5.3 DES COPROPRIÉTÉS QUI DONNENT DU SENS AU MÉTIER.....	201
5.3.1 Un sens de responsabilité envers des copropriétaires en besoin d'accompagnement.....	202
5.3.2 Des opportunités de maîtriser et d'appliquer un savoir-faire où le syndic redevient le « <i>sachant</i> »	202
5.3.3 La dimension humaine des projets et des relations avec les copropriétaires	203
5.3.4 Une satisfaction dans la gestion des copropriétés en difficulté conditionnée par la reconnaissance du syndic et de son travail.....	205
5.4 AUTOUR DES COPROPRIÉTÉS EN DIFFICULTÉ, DES INTERACTIONS PARTICULIÈRES	205
5.4.1 Les dispositifs de redressement, des lieux de rencontre inhabituels entre syndic et collectivités territoriales	206
5.4.2 De bonnes relations avec les opérateurs	209
5.4.3 Des relations faibles avec Quali-SR.....	211
5.5 LES PROPOSITIONS DES SYNDICS POUR L'ACTION PUBLIQUE DE REDRESSEMENT	213
5.5.1 Améliorer l'opérationnalité des dispositifs publics via l'ancrage dans le temps long de la copropriété.....	214
5.5.2 Mieux reconnaître le rôle du syndic.....	215
5.5.3 Revoir les procédures de recouvrement des impayés	216
5.5.4 Une mise en cause des politiques d'accession à la propriété, aveugles à la question de l'entretien des immeubles	216
5.5.5 Des propositions émergeant du terrain, relayées en partie par les représentants nationaux auprès des pouvoirs publics.....	217
GÉRER DES COPROPRIÉTÉS EN DIFFICULTÉ, UNE VERSION EXTRÊME DE L'EXERCICE DU MÉTIER DE SYNDIC ?	218

La littérature sociologique établit que « le problème public des copropriétés en difficulté » a été « institutionnalisé à l'échelle nationale »¹⁷⁴ au milieu des années 1990 (Lefeuvre, 2010 ; Le Garrec, 2010 ; Simon, 2017). Outils de diagnostic, aides financières et dispositifs d'accompagnement se sont ainsi étoffés depuis le début des années 2000, pour permettre à la puissance publique d'agir sur des immeubles en copropriété présentant des symptômes de dégradation. Ces symptômes se caractérisent par des difficultés de gestion se manifestant principalement par d'importants déséquilibres financiers (montant des charges très élevé et disproportionné face au faible service rendu, fort taux d'impayés et endettement vis-à-vis des fournisseurs), des carences d'entretien et une détérioration visible du bâti, ainsi que par une dévalorisation immobilière et une paupérisation des copropriétaires et de l'ensemble des résidents.

Au-delà de ces dispositifs spécifiques destinés à « redresser » les difficultés de copropriétés identifiées localement, un mouvement législatif continu n'a cessé depuis le milieu des années 1980¹⁷⁵ de réformer le régime des copropriétés. Ce processus a connu une accélération dans les années 2010, suite notamment à la publication du rapport Braye en 2012 qui a reformulé le problème public des copropriétés, en passant des « copropriétés en difficulté » – jusque-là limitées à quelques ensembles immobiliers emblématiques des années 1950-1970 – aux « difficultés des copropriétés » appréhendées comme un phénomène diffus pouvant toucher tout type d'immeuble¹⁷⁶.

Ces textes de lois¹⁷⁷ ont essentiellement cherché à simplifier les modalités de décision et à favoriser la réalisation de travaux, mais ils ont aussi pointé du doigt le rôle clé joué par les syndicats professionnels dans la santé et le devenir des copropriétés. À partir des années 2010, en réaction aux grands scandales des années 1990 et 2000 émanant des pratiques de certains syndicats et aux actions de nouvelles associations de défense des copropriétaires¹⁷⁸, de nombreuses mesures ont été instaurées pour mieux contrôler les professionnels de la gestion des copropriétés et renforcer leurs obligations de transparence¹⁷⁹.

Si ces textes soulignent la responsabilité que peuvent avoir les syndicats dans les fragilités des copropriétés, notamment du fait de leurs défaillances et d'un manque général de contrôle, les recherches sociologiques qui ont analysé les démarches réussies de redressement de copropriétés en difficulté, montrent aussi, inversement, que les syndicats jouent un rôle clé dans ces processus fructueux (Golovtchenko, 1998, Lefeuvre, 1999, Simon, 2017).

Pour autant, les dispositifs d'action publique qui visent à aider les copropriétés à résorber leurs difficultés n'accordent pas toujours une place importante au syndic. Cela dépend en particulier du degré et de la logique de l'intervention publique (cf. encadré ci-après). Dans les logiques d'action publique les plus coercitives – en particulier dans les grandes copropriétés des années 1950-1970 – la fonction du syndic est même souvent écartée. Ses pouvoirs sont fréquemment confiés à un administrateur judiciaire, nommé par le tribunal de grande instance, qui détient aussi en général les pouvoirs du conseil syndical et de l'assemblée générale des copropriétaires. À ce sujet, il est très intéressant de mentionner la nouvelle notion de « syndic d'intérêt collectif » que vient d'introduire la loi du 9 avril 2024¹⁸⁰, publiée au moment même où nous écrivons ces lignes. Le législateur a créé cette nouvelle catégorie de syndic – devant obtenir un agrément délivré de l'État – justement pour gérer les copropriétés faisant l'objet d'une administration judiciaire. Les décrets précisant le cadre de mise en œuvre de cette fonction n'étant pas parus il est encore difficile de mesurer ce qu'elle va recouvrir, mais cette nouvelle mesure souligne bien le paradoxe qui entoure la position du syndic professionnel dans la gestion des copropriétés en difficulté : d'un côté, la puissance publique reconnaît qu'un

¹⁷⁴ Simon, 2017, *L'action publique locale sur les copropriétés dégradées : des politiques publiques différenciées et inégales à Lyon, Marseille et Grenoble*.

¹⁷⁵ Depuis la loi 85-1470 du 31 décembre 1985 dite loi Bonnemaison qui a notamment rendu obligatoire la constitution d'un conseil syndical dans toute copropriété.

¹⁷⁶ Braye, 2012, *Prévenir et guérir les difficultés des copropriétés*, ANAH.

¹⁷⁷ On peut notamment citer la loi pour la Solidarité et le Renouvellement Urbain (Sru) pour l'Accès au logement et un urbanisme rénové (Alur), la loi relative à l'Égalité et à la citoyenneté (Lec), la loi portant évolution du logement de l'aménagement et du numérique (Elan) et ses ordonnances, ainsi que la récente loi du 9 avril 2024 visant à l'accélération et à la simplification de la rénovation de l'habitat dégradé et des grandes opérations d'aménagement.

¹⁷⁸ En particulier, les affaires « technique plastique » et « Urbania ». Barnhusen, Brisepierre, Davy, Juillard, Le Garrec, 2023, *Les mutations contemporaines des syndicats de copropriété : point de vue sociologique sur le groupe professionnel*, chapitre IV.

¹⁷⁹ Ibid.

¹⁸⁰ Loi n° 2024-322 du 9 avril 2024 visant à l'accélération et à la simplification de la rénovation de l'habitat dégradé et des grandes opérations d'aménagement.

administrateur judiciaire ne suffit pas à assurer cette fonction et que les savoir-faire des syndics sont essentiels, et de l'autre, l'idée d'un agrément obligatoire témoigne d'un manque de confiance vis-à-vis de syndics classiques pour assurer cette mission.

Encadré 7 - L'intervention publique sur les copropriétés : trois grandes logiques d'intervention

Trois grandes logiques d'intervention publique sur les copropriétés en difficulté peuvent être distinguées (Lefeuvre, 2010 ; Le Garrec, 2010 ; Simon, 2017) :

- Une logique coercitive selon laquelle la puissance publique se substitue aux copropriétaires et aux instances de la copropriété, soit dans une optique de rachat, d'expropriation ou de démolition totale ou partielle, soit pour « forcer les copropriétés à mener des travaux via la procédure de réalisation des travaux d'office »¹⁸¹.
- Une logique de redressement selon laquelle la puissance publique accompagne les instances de la copropriété pour qu'elles parviennent à résorber l'ensemble des difficultés diagnostiquées par des spécialistes. Ces dernières sont appréhendées dans toutes leurs dimensions, aussi bien au niveau des problèmes techniques et bâtis que de la gestion et de l'action sociale, avec néanmoins une incitation prioritaire à la réalisation d'un programme de réhabilitation subventionné.
- Une logique de prévention, qui émerge au milieu des années 2010, à partir du rapport Braye, et qui vise à renforcer les instances de la copropriété pour résorber certaines fragilités avant qu'elles ne s'aggravent. Dans cette perspective, l'accompagnement priorise la gestion, la gouvernance et la santé financière et non un programme de travaux.

En théorie, chaque logique d'intervention est censée être adossée à un dispositif spécifique, néanmoins sur le terrain cette correspondance est loin d'être systématique. La prévention fait référence à des dispositifs pouvant être mis en place à l'échelle d'un territoire : le « Programme opérationnel de prévention et d'accompagnement des copropriétés » (Popac) et la « Veille et observation des copropriétés » (Voc). Le redressement s'adosse aux Plans De Sauvegarde (PDS) et aux Opérations programmées d'amélioration de l'habitat destinées aux Copropriétés Dégradées (Opah-CD). Le Plan de Sauvegarde peut aussi être mobilisé dans une logique coercitive, mais les interventions qui s'inscrivent dans cette dernière perspective disposent néanmoins de dispositifs plus renforcés, tels que les Opérations de requalification des copropriétés dégradées (Orcod) ou les outils de police du Maire en matière d'insalubrité ou de péril.

En réalité, les observations montrent que les logiques d'intervention publique ne correspondent pas systématiquement à la nature du dispositif mobilisé. De même, elles ne sont pas toujours fonction de l'intensité objective des difficultés observées. Dans sa thèse de doctorat, Eva Simon (2017) montre ainsi que les termes qualifiant le degré de difficulté d'une copropriété sont utilisés dans des sens très différents selon les territoires. Par exemple, une copropriété à 80% d'endettement à Marseille sera considérée comme « en fragilisation » alors que le seuil d'endettement retenu pour cette catégorie sera de 25 % à Lyon.

¹⁸¹ Ibid.

Du côté des syndics, il est vrai la majorité d'entre eux se montrent réticents à se charger de copropriétés fragilisées. En premier lieu, elles sont réputées peu rentables, exigeant plus de travail et d'investissement horaire de la part des équipes et sources de relations particulièrement houleuses avec les copropriétaires. D'autre part, la présence dans un portefeuille de gestion d'une copropriété en difficulté peut être mal vécue, perçue comme une mise en cause de la qualité du travail des gestionnaires par les pouvoirs publics. Ces sites sont en effet souvent désignés comme autant de révélateurs de « l'échec du modèle de gestion des copropriétés par un syndic professionnel »¹⁸².

Il y a ainsi un hiatus entre le rôle essentiel et central des syndics dans le redressement des copropriétés et la faible appétence de la majorité de la profession à s'engager dans ces sites. **Les acteurs nationaux de la profession s'accordent alors à dire qu'il s'agit, pour ceux qui s'y engagent, d'une démarche volontaire de spécialisation, allant jusqu'à parler d'un « métier différent »**¹⁸³. Il s'opérerait une segmentation des professionnels dédiés à ces copropriétés. Une vision, à rebours de l'observation du continuum de situations rencontré dans le parc privé depuis les copropriétés en difficulté jusqu'à celles qui se portent bien (entretenues et avec des finances saines), en passant par tout un panel de situations financières et techniques plus ou moins équilibrées. Loin aussi de l'importance de diffuser dans tout le parc de copropriété les leçons à retenir de ces « mauvais » exemples, sur les facteurs de dégradation et pratiques à risques.

Ce chapitre vise à observer à l'échelle des cabinets, la manière dont les syndics qui gèrent ce type de copropriété exercent leur métier et modulent leurs pratiques. L'échantillon de syndics rencontrés se compose de sept cabinets reconnus par leur environnement professionnel pour leur implication dans la gestion de copropriétés en difficulté souvent inscrites dans des dispositifs de redressement. Deux de ces cabinets sont aujourd'hui certifiés comme « syndics de redressement » par l'association Quali-SR. Nous ajoutons à notre analyse un huitième cabinet qui n'a pas été identifié comme impliqué dans le redressement des copropriétés en difficulté lors de son recrutement pour l'enquête de terrain, mais qui gère plusieurs copropriétés confrontées à des difficultés techniques et juridiques (exemple de deux copropriétés au sein d'un même petit immeuble avec un projet de fusion).

Ces cabinets se caractérisent par des profils et des organisation divers : trois indépendants, deux Groupes, deux micro-syndics et un cabinet qui appartient à un réseau de franchise adhérent à Plurience, mais qui a, en réalité, tous les attributs d'un indépendant. Ils exercent leur activité dans différents territoires franciliens, cinq des syndics interrogés sont situés à Paris et les trois autres respectivement à Livry-Gargan (93), Pontault-Combault (77) et Evry (91). Les cabinets parisiens gèrent pour la plupart aussi des copropriétés situées en dehors de Paris, notamment dans des communes de Seine-Saint-Denis et même dans le Val-d'Oise. Tous les verbatims cités dans ce chapitre proviennent des représentants de ces huit cabinets se caractérisant par un certain degré d'implication dans l'accompagnement de copropriétés en difficulté.

L'observation de la pratique de ces syndics doit nous permettre de mieux comprendre le rôle qu'ils peuvent jouer dans la mise en œuvre des dispositifs publics en faveur des copropriétés fragiles, de décrire la diversité de leurs positionnements vis-à-vis des politiques de redressement, de décrypter comment se jouent leurs relations avec les conseils syndicaux et l'ensemble des acteurs (notamment publics) mobilisés autour des dispositifs ou enfin les conditions d'organisation et de gestion qu'implique pour eux leur mobilisation particulière dans ces immeubles.

¹⁸² Citation d'une association de copropriétaires recueillie dans le cadre de notre recherche nationale sur le groupe professionnel des syndics de copropriété : Barnhusen, Brisepierre, Davy, Juillard, Le Garrec, 2022, *Les mutations contemporaines des syndics de copropriété : point de vue sociologique sur le groupe professionnel*.

¹⁸³ Ibid.

5.1 TROIS PROFILS TYPES DE CABINETS GÉRANT DES COPROPRIÉTÉS EN DIFFICULTÉ

Définir les caractéristiques d'un syndic intervenant auprès des copropriétés en difficulté n'est pas simple, car la définition même de qu'est-ce qu'une copropriété en difficulté a été assez volatile dans nos échanges avec les syndics. En effet, pour exprimer le degré de difficulté d'une copropriété, les syndics ont leur propre cadre de référence qui ne correspond pas forcément aux critères des chercheurs en sciences sociales exposés dans l'introduction de ce chapitre.

Du point de vue des syndics interrogés, le premier déterminant cité pour évaluer le niveau de fragilité de la copropriété est de savoir si elle se trouve sous un dispositif public lourd ou non, c'est-à-dire si elle fait l'objet d'un PDS. Pour autant, les syndics interrogés désignent aussi comme « en difficulté » des copropriétés n'étant soumises à aucun dispositif public, mais dont le bâti se dégrade par manque d'entretien ou au sein desquelles il existe des problèmes importants d'impayés et de prise de décision. Ils intègrent dans cette catégorie des immeubles anciens faisant l'objet de mesures de police de la mairie – tel qu'un arrêté de péril ou un arrêté d'insalubrité – qui induisent des relations avec la collectivité et ses services très différentes de celles qu'ils ont dans le cadre d'un dispositif de redressement global visant l'ensemble des difficultés de la copropriété tels qu'une Opah-CD ou un PDS.

La gestion d'une copropriété sous PDS génère un travail administratif plus conséquent pour le syndic ainsi qu'un travail de coordination avec le préfet et les collectivités territoriales (mairie, intercommunalité, département) qui interviennent dans la rédaction et le suivi du PDS. Cet accompagnement est par conséquent plus lourd, par rapport à d'autres dispositifs publics plus légers ou de caractère préventif, par exemple le Popac à l'initiative des collectivités territoriales.

Le degré de fragilité de la copropriété est un facteur crucial dans la manière dont le syndic doit s'organiser pour l'accompagner. **En effet, des situations de fragilité moindre peuvent être résorbées plus rapidement, tandis que le redressement de copropriétés en grande difficulté sous PDS peut s'éterniser avec un renouvellement des dispositifs publics qui n'aboutissent pas forcément.**

« En une quinzaine de jours on a réussi à récupérer la moitié de la dette, c'étaient surtout des problèmes de relationnel, de confiance avec le dernier gestionnaire » (Groupe).

« Une résidence des années 1970 qui est toujours dans notre patrimoine qui est toujours en PDS, c'est son troisième PDS et le dernier je le pense » (Indépendant).

Même sorties des dispositifs publics, les copropriétés peuvent continuer à présenter des fragilités et nécessitent donc une vigilance particulière de la part des syndics. Le travail ne s'arrête pas avec la fin du PDS.

*« Je gère une copropriété qui a connu un gros PDS à la Courneuve. Donc ça, **ça reste une copropriété en difficulté quand même**, faut faire attention, il faut accompagner, mais on n'est plus dans le cadre administratif du dispositif [Le PDS est terminé] » (Groupe).*

Les syndics franciliens font également une différence concernant la nature des difficultés que subit la copropriété. Pour certaines copropriétés, le problème est lié majoritairement au bâti, en raison par exemple de malfaçons ou d'un bâti ancien mal entretenu pouvant engendrer des arrêtés de péril.

*« Je gère des copros en difficulté. **Enfin, ce ne sont pas des copropriétés en difficulté au niveau du syndicat, mais plus dans la typologie des bâtiments** : C'est-à-dire, des mises en péril, ce genre des choses. Ça reste de la difficulté mais... » (Ibid.).*

Dans d'autres cas, les problèmes sont plutôt identifiés du côté de la dynamique collective : conflits entre copropriétaires, présence de mauvais payeurs ou bien une relation dysfonctionnelle avec le syndic. Cependant, sur la plupart des copropriétés en difficulté et surtout dans les cas les plus graves, ces deux enjeux sont concomitants, car des copropriétés avec un collectif défaillant n'ont plus la capacité d'assurer l'entretien de leur immeuble.

Afin de mieux décrire les différentes manières dont les syndics abordent la gestion de copropriété en difficulté, nous avons divisé les huit cabinets interrogés en trois catégories qui correspondent à trois approches différentes dans l'intégration de ces copropriétés dans un portefeuille de gestion.

L'analyse des positionnements des différents cabinets interrogés montre qu'il n'existe pas de mode organisationnel « type » qui serait particulièrement favorable à la gestion des copropriétés en difficulté. **Les entreprises concernées sont de tailles extrêmement diverses, allant du micro-syndic au Groupe ou au gros indépendant. Ces syndicats très différents ont décidé de se positionner sur ce segment de copropriétés selon des modalités variables.** Ils dédient une part plus ou moins importante de leur portefeuille à des copropriétés affrontant des difficultés plus ou moins graves.

Cependant, ils sont majoritaires à ne pas consacrer toute leur activité, ni celle de leurs gestionnaires, à la gestion des copropriétés en difficulté. Pour ceux qui font le choix d'en faire leur occupation principale, il s'agit d'un engagement plus particulier et qui semble révélateur d'une trajectoire et d'affinités individuelles qui ne se diffusent pas forcément à l'échelle de tout le cabinet.

5.1.1 Type 1 : des petits cabinets gérant occasionnellement des copropriétés anciennes en difficulté

Pour trois des huit cabinets identifiés avec des copropriétés en difficulté dans leur portefeuille, cette implication se traduit plutôt par une intégration au cas par cas de copropriétés se caractérisant globalement par un degré de fragilité moyenne et dont aucune n'est placée sous PDS. **Ces trois cabinets sont de petite taille, deux d'entre eux sont même des micro-syndics, avec des portefeuilles plus restreints par rapport aux autres syndicats interrogés.** Ils sont tous situés à Paris intramuros et leurs copropriétés gérées se localisent majoritairement à Paris ou en Seine-Saint-Denis pour l'un des micro-syndics.

Ils ont également en commun que leur prise de contact avec les copropriétés en difficulté s'est faite à l'initiative des conseils syndicaux qui étaient insatisfaits de leur ancien syndic et qui avaient besoin d'un accompagnement de qualité pour mener à bien un projet structurant pour l'immeuble. « *Je suis arrivé sur cette copropriété [à la Courneuve] parce que j'avais un copropriétaire pour lequel on gérait un bien et qui m'a dit 'au secours, on est géré par un groupe [...] qui nous promène. À part faire une AG une fois par an, ils ne font pas grand-chose'* » (Indépendant), « *Quand j'ai récupéré l'immeuble, c'est parce que les copropriétaires voulaient faire des travaux et ils trouvaient leur syndic inerte. Ils voulaient avoir une visibilité sur le plus long terme et avoir le même syndic les années suivantes.* » (Indépendant, micro-syndic).

Ce micro-syndic a par exemple été approché par le président du conseil syndical d'une copropriété en difficulté lors du Salon de la copropriété pour accompagner le projet de réhabilitation de l'immeuble. Il s'agissait d'un contrat de gestion conséquent pour un syndic aussi petit, donc **la motivation pour le recrutement d'une copropriété en difficulté était aussi d'ordre financier** : « *il y avait quand même un enjeu à plusieurs millions d'euros, à l'époque je n'avais pas de collaborateur, tout reposait sur mes épaules. Et il faut démontrer que vous êtes meilleur qu'un gros* » (Indépendant, micro-syndic).

Des copropriétés anciennes avec un entretien délaissé parfois depuis des décennies

Les difficultés des copropriétés gérées par ces trois cabinets sont majoritairement tournées vers la dégradation du bâti. **Ce sont majoritairement des immeubles anciens, localisés à Paris et en proche banlieue, avec de grands enjeux d'entretien qui peuvent aller jusqu'à des arrêtés de péril.**

« *On en a une qui, quand on l'a récupérée, il y avait déjà des travaux votés, des budgets votés pour des travaux, on a lancé les travaux cette année ça ne se passe pas très bien. On a découvert pas mal de surprises, un immeuble pas entretenu depuis 20-30 ans* » (Indépendant, micro-syndic).

La Ville de Paris s'est emparée de ce problème depuis 2002 avec la mise en place d'une Opération d'Amélioration de l'Habitat Dégradé (OADH) régulièrement renouvelée sur la capitale. La copropriété recrutée par un des micro-syndics sur le Salon de la copropriété a notamment pu bénéficier des aides de l'OADH pour des travaux de réhabilitation.

Toujours à Paris, un indépendant a pu faire l'expérience de multiples arrêtés de péril sur les copropriétés qu'il avait sous gestion avant de s'engager dans une copropriété aux prises à une situation similaire à La Courneuve.

« J'avais déjà fait un arrêté de péril avant, plusieurs fois même. Environ une dizaine de fois. **Parce qu'à Paris, ça vieillit aussi et il y a un manque d'investissement de la part des copropriétaires vis-à-vis de leur immeuble.** Ce qui fait qu'on arrive à des situations un peu compliquées des fois » (Indépendant).

Enfin, un autre micro-syndic a été confronté à un cas relevant d'une malfaçon juridique¹⁸⁴, lors de la création de la copropriété, ayant rendu complètement dysfonctionnelle sa gestion une fois habitée. Dans ce cas c'est aussi la collectivité qui l'a sollicité pour prendre cette copropriété en gestion dans le cadre de l'expérimentation « réanime ta copro »¹⁸⁵. « Il s'agit d'une copropriété particulière (immeuble qui est sur deux parcelles cadastrales). À l'époque de la création de la copropriété, le géomètre a eu l'idée de créer deux copropriétés pour un seul immeuble. Un projet de fusion des deux copropriétés est en cours. C'est compliqué aussi en termes de copropriétaires parce qu'ils n'avaient pas réellement de syndic auparavant donc ils n'avaient jamais payé réellement de charges ni de provisions de charges et c'est très confus pour eux aujourd'hui. Même aujourd'hui parce qu'il y a la barrière de la langue, certains ne parlaient pas très bien le français. **C'est très difficile de communiquer avec eux aussi de leur faire comprendre que les charges ça permet d'entretenir l'immeuble** » (Indépendant, micro-syndic).

Le refus de se spécialiser pour maintenir l'équilibre d'un portefeuille diversifié

Les trois petits cabinets décrits se ressemblent également dans le sens où ils ne cherchent pas à faire de la gestion des copropriétés fragiles leur activité principale. « Je n'ai pas envie de me spécialiser dans ça non plus. Pour moi la variété est importante. Je n'ai pas envie de faire que ça, car c'est la diversité qui enrichit notre métier » (Indépendant). **Même si leur expérience en la matière peut leur permettre de rentrer des nouveaux contrats financièrement intéressants, leur équilibre économique repose sur une diversification de leur portefeuille, afin d'amortir la charge de travail que représentent ces immeubles souvent plus conflictuels.**

« J'ai rentré des immeubles difficiles. Il y avait un type qui était spécialiste des copropriétés en difficulté, qui me refilait toujours des trucs tous aussi pourris les uns que les autres. J'ai fini par lui dire : 's'il vous plaît oubliez mon numéro et ne me proposez plus rien !' J'ai géré pendant un an un immeuble. C'était quasi du temps complet. Un tout petit immeuble qui ne me rapportait rien. L'horreur. Tout était problématique. J'ai géré l'immeuble un an et j'ai eu deux procédures à mon encontre. Ça m'a coûté une fortune. Ça c'est fini » (Indépendant, micro-syndic).

Leur stratégie de recrutement relève ainsi du cas par cas en évaluant en amont si un immeuble proposé leur permet de s'y retrouver financièrement et si la dynamique au sein du syndicat reste suffisamment fonctionnelle pour avancer dans les projets de réhabilitation nécessaires. **L'enjeu déterminant si le gestionnaire s'engage sur une copropriété est celui de la relation entre copropriétaires et gestionnaire qui permettra de mener à bien les projets sur l'immeuble.** Cette confiance est d'autant plus importante que la copropriété part souvent d'une situation très conflictuelle avec son ancien gestionnaire. Ainsi le micro-syndic cité plus haut pour son refus de récupérer des petits immeubles dégradés qu'on lui proposait régulièrement, a malgré tout accepté récemment de prendre en charge la gestion d'une nouvelle copropriété en difficulté, mais sous condition de pouvoir imposer son rythme dans l'avancement des travaux. « C'est un schéma classique. Aucuns travaux réalisés pendant des années et des années. L'immeuble tombe en ruine. Je m'en occupe, mais je ne veux pas qu'on me harcèle. Je ne veux plus qu'on vienne me polluer. 'Laissez-moi travailler. Et je reviens dans trois mois et on fait le point' » (Ibid.).

¹⁸⁴ Malfaçon juridique : Concept proposé par Sylvaine Le Garrec, dans sa thèse de doctorat (2010), pour mettre en avant les dysfonctionnements structurels de certaines copropriétés, occasionnés par des montages juridiques qui créent des difficultés pérennes de gestion (incohérences foncières, incohérence dans la désignation des lots et/ou dans la délimitation des parties communes, emboîtement complexe de structures juridiques pouvant inopérantes...).

¹⁸⁵ Expérimentation pilotée par la Fondation Abbé Pierre et la Fondation de France. Pour en savoir plus : https://x.fdf.org/docs/Rapport_Final_Reanime_ta_copro_VF_compressed.pdf

5.1.2 Type 2 : des agences de Groupes et un gros indépendant ayant intégré le redressement de copropriétés en difficulté dans leur modèle de fonctionnement

Au sein de l'échantillon, trois cabinets prennent en charge des copropriétés faisant face à des difficultés diverses, dont un certain nombre de cas nécessitant des interventions publiques dans le cadre de dispositifs globaux de redressement (Popac, Opah-CD, PDS). Ces copropriétés se situent sur une diversité de territoires souvent en dehors de Paris et dont les populations ont un profil socioéconomique plus hétérogène : communes de la Seine-Saint-Denis, de la Seine-et-Marne ou du Val-d'Oise. Les cabinets appartiennent à des entreprises de taille importante. Deux de ces cabinets sont des agences de Groupes d'envergure nationale et le troisième est rattaché à un grand cabinet indépendant parisien. **Pour les agences relevant d'un Groupe, cette implication auprès des copropriétés en difficulté est une démarche propre à l'agence et non révélatrice d'un engagement particulier à l'échelle du Groupe dans son ensemble.**

Pour ces cabinets, la gestion de copropriétés en difficulté a été intégrée dans leur modèle économique soit car elle représente une part conséquente des activités du cabinet, soit car elle s'inscrit dans une logique de recrutement de nouvelles copropriétés par recommandation des conseils syndicaux ou des collectivités territoriales. *« Puis on s'était dit, avec mon gestionnaire, allez, c'est peut-être la chance de rentrer un immeuble et de montrer à la mairie qu'on est capable aussi de prendre en charge ce type d'immeuble »* (Groupe). **Par conséquent, plusieurs de ces cabinets ont mis en place une organisation spécifique au sein de leurs équipes afin de pouvoir accompagner ces copropriétés fragiles.**

Globalement, les copropriétés en difficulté gérées par ces trois gros cabinets se trouvent dans un état de dégradation plutôt importante et sont quasiment toutes soumises à des dispositifs publics plus ou moins lourds, Popac ou PDS. Cette immersion dans l'accompagnement dispensé par les opérateurs et pouvoirs publics a représenté une occasion pour les syndicats de tisser des liens de collaboration et de partenariat avec les collectivités territoriales. **Cas de figure plutôt rare au sein de la profession, ils ont pris l'habitude de tenir informés les services des mairies sur les projets en cours ou à venir sur leurs copropriétés.** *« Faut que je fasse le point avec Madame X [la responsable du service développement local d'une ville de la Seine-et-Marne] sur les deux [grandes copropriétés situées dans la ville]. Ce sont des sites un petit peu en difficulté, des copropriétés fragiles, comme on dit. Il faut réfléchir aux ravalements qui arrivent gentiment. Ce sont 1 000 logements construits dans les années 1970 en quatre copropriétés, on gère l'ensemble de ses immeubles, j'en gère deux, mon collègue en gère deux »* (Ibid.).

Même si leur expérience reconnue en matière de gestion de copropriétés en difficulté leur apporte des affaires, ces trois cabinets ne se sont pas spécialisés dans ce type d'immeubles et soulignent également l'importance d'un portefeuille diversifié. **Le directeur d'agence d'un des Groupes interrogés explique que la diversification du portefeuille est non seulement un enjeu d'équilibre économique, mais aussi de développement professionnel pour le gestionnaire.**

« Et j'ai d'autres copropriétés aussi. C'est un portefeuille varié. Je peux passer du 8^e arrondissement, à la dalle d'Argenteuil. [...] Il faut savoir s'adapter en fonction de la clientèle. C'est fondamental aujourd'hui. Et ça serait très lourd administrativement si on ne gérait que des copropriétés en difficulté. Et le relationnel aussi car ce n'est pas simple. Ce qu'on recommande, c'est de diversifier le portefeuille. C'est important de varier. Sinon, on est très vite enfermé. C'est comme un acteur qui fait que des films comiques, ils ne vont lui proposer que des films comiques. C'est la même chose. Si vous ne gérez que ça, et bien on va dire que cette personne ne sait gérer que ce type de copropriété. Elle va avoir du mal à gérer d'autres types de copropriétés. Ce genre des choses. Dans une gestion de carrière individuelle, il est important de remplir les attentes d'un salarié qui ne souhaite pas passer son temps sur des copropriétés en difficulté » (Groupe).

Un Groupe ancré sur le territoire d'une Ville Nouvelle et sollicité par la collectivité

La gestion des copropriétés en difficulté a accompagné l'évolution professionnelle de la directrice de l'agence d'un Groupe active sur une Ville Nouvelle francilienne qui occupait auparavant un poste d'assistante. Ayant accompagné les premières copropriétés en difficulté en tant qu'assistante, elle a continué à en gérer une fois devenue gestionnaire en s'appuyant sur une relation de coopération construite avec une responsable des services de la Ville. En effet, son agence a eu sa première

expérience d'intervention sur une copropriété en difficulté en 2015 grâce à une sollicitation de la mairie, à l'initiative d'une représentante du service habitat, spécialisée dans l'accompagnement de l'habitat privé et des copropriétés de son territoire.

« [La mairie] avait une copropriété qui était dans un état déplorable, géré par un confrère. Le budget de fonctionnement de cette copropriété était de 136 000 € et la dette était d'un peu plus de 140 000 €. Elle était venue vers nous en nous demandant si on pouvait faire le nécessaire » (Groupe).

Cette première collaboration entre collectivité et agence, ayant réussi à sortir la copropriété de son endettement, a permis d'installer un « climat de confiance ». Ensuite, la posture proactive de la collectivité dans l'identification des copropriétés avec des signes de fragilité et le lancement d'un Popac par la Ville a présenté l'occasion de renforcer ces liens. Ainsi l'agence a pris sous gestion d'autres copropriétés mises sous Popac et renforce depuis les échanges avec la mairie concernant d'autres immeubles potentiellement fragiles, notamment des copropriétés avec une architecture atypique rendant plus difficile leur ravalement.

« Le Popac a été déployé sur un autre immeuble [...]. On l'a toujours sous gestion, c'est une de mes collègues qui le gère. Le premier immeuble que j'ai pris en charge avec une difficulté financière importante qu'on a réussi à remettre propre » (Ibid.).

Même si l'agence ne gère pas spécifiquement des copropriétés en difficulté, elle se caractérise par un ancrage territorial fort, avec des gestionnaires qui habitent et connaissent le territoire sur lequel ils travaillent. La prise en charge de copropriétés fragiles a permis de renforcer ces relations entre le syndic et son territoire d'implantation par l'interconnaissance avec les services de la mairie, rendant le syndic partie prenante du dispositif public déployé sur les copropriétés dans le cadre du Popac.

Un Groupe doté d'une équipe spécialisée en contentieux, un point fort pour accompagner des copropriétés en difficulté

Dans un autre Groupe, l'agence interrogée se situe à Paris, mais gère des copropriétés situées sur différentes communes de la Métropole du Grand Paris. **Au sein de cette agence, la gestion des copropriétés en difficulté représente une part conséquente de son activité : 20 % du portefeuille copropriété du cabinet en termes de nombre de lots, regroupés au sein d'une quinzaine d'immeubles.** Le point de départ était une première copropriété en difficulté située à Argenteuil qui était arrivé à l'agence par le canal habituel de recrutement, le bouche-à-oreille. L'agence a ensuite été recommandée par les copropriétaires et par des opérateurs intervenant sur les PDS (cf. sous-partie 5.4).

Il s'agit majoritairement de grandes copropriétés datant des années 1950 à 1980, dont environ la moitié sont sous PDS. Elles sont situées majoritairement en Seine-Saint-Denis ou à Argenteuil, qui mène depuis une vingtaine d'années une politique d'accompagnement des copropriétés en difficulté et qui déploie également des Popac sur son territoire. **Le cabinet constate que les dispositifs peuvent s'enchaîner sur les mêmes copropriétés, qu'il est difficile d'atteindre un redressement pérenne.** « Certaines copropriétés sont en Popac. Ce sont des copros qui ont déjà connu un PDS. Et on essaye de les remettre sur pieds parce qu'on se rend compte que ça se dégrade rapidement. C'est bien dommage » (Groupe).

Le cabinet met en avant son modèle organisationnel comme un atout pour prendre en charge des copropriétés en difficulté. **La moitié des quatre gestionnaires de l'agence est « spécialisée » dans ces copropriétés,** même si le portefeuille de chaque gestionnaire compte aussi des copropriétés saines pour ne pas l'« enfermer » dans la gestion des copropriétés en difficulté. **Un autre atout est d'avoir un service contentieux au sein de l'agence.** « On sait bien que dans les copros en difficulté ce sont les impayés qui posent problème. C'est notre point fort et c'est pour ça qu'elles sont venues chez nous. » (Ibid.).

Le risque pour le cabinet n'est pas seulement la gestion de conflits au sein du syndicat de copropriétaires, mais aussi l'apparition de conflits entre le syndicat et le syndic. En effet, les projets de redressement impliquant des grands travaux et s'éternisant parfois pendant un temps long, font facilement émerger des tensions entre tous les acteurs (copropriétaires, syndic, opérateurs publics). « À Sevran, il y a une copropriété qu'on n'a plus en gestion [...]. Elle a fait l'objet d'un PDS mais on n'a plus la gestion depuis maintenant deux ans. Il y en a qui sont reconnaissants d'autres non » (Ibid.).

Un gros indépendant avec un service interne spécialisé dans les grands ensembles immobiliers

Le gros cabinet indépendant interrogé dans cette catégorie a un modèle organisationnel particulièrement original car il a créé il y a une quinzaine d'années un service entièrement dédié à la gestion des grands ensembles. Il s'agit d'ensembles immobiliers composés de plusieurs bâtiments et comptant entre 250 et plus de 1 000 logements. L'équipe est composée d'un directeur (qui gère aussi des immeubles), trois gestionnaires et trois assistantes. **Pour prendre en charge la gestion de ces grands ensembles, le service a déjà un mode de fonctionnement particulier, avec des portefeuilles allégés pour les gestionnaires** (pas plus de huit copropriétés par gestionnaire, contre une trentaine gérée par les gestionnaires « classiques » du cabinet) **et avec une présence renforcée au sein des immeubles, assurée par des permanences.**

Le niveau d'expérience de l'équipe de gestion est également souligné comme une condition nécessaire à la bonne gestion des grands ensembles, compte tenu de l'intensité de travail que ceux-ci génèrent. « *Pour les trois assistantes, ce sont des profils qui ont commencé dans ce métier il y a une trentaine d'années, dont une qui est chez [le cabinet] depuis 25 ans. Ce sont des gens formidables qui ont une bonne expérience est c'est très important pour les grands ensembles, elles réagissent tout de suite, savent comment faire* » (Indépendant).

Ce modèle organisationnel adapté permet au cabinet de prendre en charge plus facilement des copropriétés en grande difficulté, comme cette copropriété à Aulnay-sous-Bois cumulant difficultés sociales, financières et techniques que le service a récupéré lors du lancement d'un deuxième PDS. Suivant un schéma qui ressort souvent dans les témoignages des syndicats gérant des copropriétés en difficulté, le service grands ensembles a été sollicité pour reprendre la gestion suite à une mauvaise expérience avec l'ancien gestionnaire. « *Ils voulaient adopter un nouveau plan [de sauvegarde] avec un autre syndic mais ça s'est mal passé. Rien n'avait été lancé au bout d'un an. Ils nous ont contacté, c'est moi qui ai transmis le plan au préfet, qui a été adopté l'an dernier. [...] Le travail a été initié un peu en amont, avec un syndic quasi absent* » (Ibid.).

Le directeur du service insiste sur l'importance de confier la gestion des copropriétés en difficulté au « **bon profil de gestionnaire** », « **on ne peut pas mettre un gestionnaire junior sur ce type d'immeuble** » (Ibid.). Comptant au sein de son équipe deux gestionnaires avec des profils considérés techniques (« *l'un des deux a commencé un diplôme d'architecture* ») et un gestionnaire dont le profil est plus orienté vers le juridique, la gestion de la copropriété sous PDS a été confiée au gestionnaire « *qui est le plus technique* », retenu comme le profil le plus adapté.

Néanmoins, le manager reste mobilisé en accompagnement, tant le contrat de gestion de ce grand ensemble en difficulté est considéré complexe. Le cabinet a par ailleurs fait le choix de ne pas valoriser financièrement ce temps passé par le directeur afin de ne pas augmenter les charges pour la copropriété, compte tenu des problèmes financiers déjà présents. « *Je suis obligatoirement en soutien derrière. Sans surfacturation qui était une crainte de la copropriété. On les a rassurés en disant : vous aurez une équipe de gestion, mais avec le directeur copropriété qui sera en permanence derrière le gestionnaire* » (Ibid.).

Le service grands ensembles s'organise afin de pouvoir continuer à prendre en charge des copropriétés en difficulté, notamment via l'obtention de la qualification Quali-SR (cf. sous-partie 5.4). Cependant, compte tenu de son mode de fonctionnement déjà très orienté sur un accompagnement intensif des copropriétés, le service remplissait déjà ou dépassait même les conditions exigées par la certification : « **Quali-SR c'est une méthodologie, mais beaucoup de choses on les faisait déjà. Quali-SR va nous demander d'être là-bas [sur la copropriété] une fois par semaine, on est déjà là deux fois par semaine** » (Ibid.). Même si la charge de travail particulièrement importante que génère l'accompagnement de copropriétés placées sous dispositifs publics de redressement est pleinement reconnue par le directeur copropriété du service (« *Un gestionnaire qui gère un plan de sauvegarde, il ne peut pas en gérer sept, il ne peut même pas en gérer deux ou trois.* »), la méthodologie proposée par Quali-SR lui semble pertinente à appliquer à tout type de copropriété, fragile ou non.

Ainsi, la gestion de copropriétés en difficulté ne relèverait pas de compétences spécifiques – car toutes les compétences mobilisées sont aussi nécessaires pour assurer une bonne gestion des copropriétés saines – mais du temps supplémentaire que le gestionnaire doit dégager. **C'est alors la taille des portefeuilles par gestionnaire qui fait la différence d'une capacité de prise en charge de ces copropriétés en difficulté.** « *Quali-SR, c'est un cahier de charges type à suivre du début à la fin pour l'accompagnement, qu'on devrait appliquer à toutes les copropriétés* » (Ibid.).

5.1.3 Type 3 : deux cabinets locaux dévoués aux copropriétés en difficulté

On l'a vu, la grande majorité des syndicats interrogés insiste sur l'importance de la diversification du portefeuille et pour le cabinet et pour le gestionnaire. Même si certains des cabinets décrits plus haut adaptent leur modèle organisationnel pour pouvoir accueillir des copropriétés en difficulté, ils ne souhaitent pas pour autant en faire leur seule activité. **Dans ce paysage, il y a deux cabinets qui se démarquent car ils dédient une partie de leur activité exclusivement aux copropriétés sous dispositifs publics.** Il s'agit d'un cabinet indépendant de petite taille et un cabinet rattaché à un réseau de franchise adhérent à Plurience, mais dont le fonctionnement est également celui d'un indépendant (cf. Chapitre II sur l'organisation des réseaux d'agences à l'intersection entre les Groupes et les indépendants).

Dans les deux cas, cette importante implication dans le redressement de copropriétés en difficulté est le résultat de trajectoires et de valeurs individuelles (notamment avec l'arrivée, par la voie des reconversions, de personnes formées aux sciences humaines et/ou ayant travaillé dans le secteur public). Dans le petit cabinet indépendant, c'est une gestionnaire qui s'est spécialisée depuis plusieurs décennies dans la gestion de copropriétés en difficulté, ce qui fait d'elle un cas particulier au sein même du cabinet. Dans l'autre cabinet, c'est le directeur et propriétaire qui porte cette stratégie orientée vers les copropriétés sous dispositifs publics, stratégie qui donc concerne le cabinet dans son ensemble.

Le redressement des copropriétés en difficulté, un « engagement politique »

La spécialisation dans la gestion des copropriétés en difficulté est explicitement assumée par cette gestionnaire dans un petit cabinet indépendant comme un moyen d'être en cohérence avec ses valeurs politiques dans le cadre de son travail. *« Je suis militante politique par ailleurs. C'est d'ailleurs pour ça que je me suis dirigée vers les résidences en difficulté »* (Indépendant). Elle bénéficie de la liberté au sein de son cabinet, dont elle n'est pas la directrice, de pouvoir suivre cette vocation, son portefeuille est composé majoritairement de copropriétés avec un besoin de redressement. *« Donc aujourd'hui j'ai essentiellement les copropriétés en difficulté. J'avoue que je ne suis pas très attirée par les résidences où ça se passe bien, car il n'y a pas de défi, il n'y a pas d'enjeu »* (Ibid.).

Il s'agit par ailleurs d'un engagement de longue date qui a suivi de près la trajectoire d'interventions de l'État auprès des copropriétés en difficulté. En effet, l'action publique pour lutter contre l'habitat indigne et dégradé s'est fortement intensifiée « depuis la fin des années 1990 [...] confortant progressivement les copropriétés dégradées et en difficulté comme une cible spécifique de l'intervention publique sur le parc privé. »¹⁸⁶. C'est environ au même moment que la gestionnaire interrogée a fait des premières expériences dans l'accompagnement de copropriétés placées sous ces premiers dispositifs publics. **Elle a ainsi accompagné les expérimentations initiales menées sur les copropriétés, une expérience l'amenant vers la spécialisation par laquelle elle se caractérise aujourd'hui.**

« Il y a 22 ans je crois, j'avais accompagné la première résidence en France, je crois avec une autre dans le Nord de la France, qui avait bénéficiée d'un dispositif d'aide de l'État. C'était excentrique à l'époque d'injecter de l'argent public dans du patrimoine privé. C'était vraiment une expérimentation, c'était très aléatoire. On a créé des protocoles, on a créé les formulaires, tout. Et moi tout de suite, j'ai accroché parce que ça me plaisait plus, ça me correspondait. Je ne voulais pas gérer de manière traditionnelle, gérer de façon inéluctable » (Ibid.).

Ce parcours lui a permis de tisser des liens avec les pouvoirs publics locaux responsables de ces dispositifs qui sont aussi la principale source de recrutement de nouvelles copropriétés dans son portefeuille. *« Ça m'arrive de prendre des résidences, mais uniquement par recommandation de la mairie ou de l'État, et lorsqu'il y a une situation compliquée. Ce ne sont pas seulement celles qui sont en dispositif d'aide »* (Ibid.).

¹⁸⁶ L'Institut Paris Region, 2021, « L'action régionale en faveur des copropriétés dégradées en Île-de-France : Bilan et contexte du dispositif régional ».

L'expérience d'un cabinet ancré dans un territoire engagée de longue date sur les grandes copropriétés des années 1950-1970

Le directeur du deuxième cabinet avec une activité fortement dédiée aux copropriétés en difficulté a également suivi une trajectoire inhabituelle. **Une des premières copropriétés qu'il a pris sous gestion était un immeuble dans lequel il était lui-même président du conseil syndical et au sein duquel un problème d'impayés s'était installé.** Il a donc très tôt dans sa carrière de syndic été confronté à la fragilisation des copropriétés.

« Notre première copropriété, ça a été celle de Vincennes, et la deuxième c'est [celle où j'étais copropriétaire]. On l'a géré de 1997 à 2012, et là, en 2012, on a été mis dehors par les copropriétaires qui étaient en impayés. Ils ont pris [un grand Groupe] et là, ça a été la catastrophe. On a récupéré la copropriété deux ans plus tard avec des impayés qui avaient beaucoup grossi. Et depuis, on continue à la gérer » (Groupe, réseau).

Cette copropriété se situait dans la commune de Clichy-sous-Bois, un territoire qui se caractérise par une présence importante de grandes copropriétés (comptant entre 100 et plus de 800 lots) résultat des politiques publiques de financement de logements standardisés en accession à la propriété, entre les années 1950 à 1970¹⁸⁷. Aujourd'hui, la « quasi-totalité des grandes copropriétés de la ville bénéficient d'une aide des pouvoirs publics visant à les accompagner dans leur redressement »¹⁸⁸. **Compte tenu de l'attention portée par la mairie à ces immeubles en difficulté, l'implication du cabinet interrogé dans la gestion de ces copropriétés lui a permis de s'intégrer dans l'action publique locale** (cf. sous-partie 5.4.1). C'est aussi via les contacts auprès de la mairie que le cabinet a pu étendre son activité sur d'autres copropriétés sous dispositif public. « *Je n'ai jamais recherché de copropriétés. Elles sont toujours venues à nous. Notamment via des relations, des amis mais aussi par certaines mairies qui avaient remarqué notre travail et qui ont fait appel à nous. Notamment, la mairie de Clichy-sous-Bois* » (Ibid.).

Cette expérience dans la gestion des immeubles en difficulté est devenue une posture assumée par le cabinet et son directeur que ses enfants, héritiers du cabinet, appellent « l'Abbé Pierre du syndic ». « *On s'est naturellement inscrits là-dedans, car on gérait déjà des copropriétés en difficulté* » (Ibid.). Dans son modèle organisationnel il insiste, comme d'autres cabinets interrogés, sur le fait que gérer ces copropriétés génère beaucoup de contentieux qu'il faut savoir prendre en charge. Au sein du cabinet, c'est l'épouse du directeur qui se dédie au contentieux et au recouvrement.

Étant donné que les communes limitrophes se caractérisent par un parc similaire rencontrant les mêmes problèmes de dégradation, l'activité du cabinet s'y est également développée. « *À Montfermeil, j'ai pris des copropriétés et puis j'ai rencontré les services de la mairie et le maire qui a fait des trucs très bien.* » « *Idem à Livry-Gargan* » (Ibid.). **Ainsi, le cabinet se positionne comme un acteur du territoire dans sa gestion de ces grandes copropriétés en difficulté caractéristiques de l'Est de la Seine-Saint-Denis.** Cet ancrage s'est développé à travers les copropriétés, mais en lien étroit avec les politiques et dispositifs publics déployés.

« On est devenu syndic de référence sur deux - trois communes. On a acquis depuis un certain temps une petite notoriété. Ça oblige. A s'améliorer, à être performants. On n'hésite pas à nous rappeler » (Ibid.).

¹⁸⁷ Avec, en particulier, les primes et prêts du Crédit Foncier et les prêts Logécos instaurés par le Plan Courant en 1953. Le Garrec Sylvaine. *La démolition d'un grand ensemble en copropriété : une réponse urbaine à un problème de gestion ? : les Bosquets à Montfermeil*, 2010

¹⁸⁸ Site web de Clichy-sous-Bois, disponible à : <https://www.clichy-sous-bois.fr/mon-quotidien/habitat/les-coproprietes/>

5.2 LES PRATIQUES SPÉCIFIQUES À LA GESTION DE COPROPRIÉTÉS EN DIFFICULTÉ : UN MÉTIER DIFFÉRENT ?

Les représentants de la profession insistent lors de l'enquête nationale sur la spécificité de la gestion de ces copropriétés en difficulté inscrites dans des dispositifs publics, évoquant même un métier « différent » de celui de syndic d'une copropriété ordinaire¹⁸⁹. Qu'en est-il alors à l'échelle d'un cabinet ? Observe-t-on une pratique quotidienne différente du métier pour les cabinets et gestionnaires impliqués dans ces immeubles ? Quelques spécificités ressortent ainsi en lien avec la complexité des situations rencontrées.

5.2.1 Une activité chronophage et énergivore

Premier retour unanime des gestionnaires de ces copropriétés, le caractère chronophage et très engageant de la prise en charge des copropriétés en difficulté. « *On a besoin d'énormément de temps pour gérer des copropriétés en difficulté ou en grande difficulté* » (Indépendant). Ils relèvent en effet que le suivi de ces copropriétés, souvent complexe à la fois techniquement et financièrement impliquant des partenariats et des procédures administratives parfois lourdes, requiert une mobilisation particulièrement importante. C'est « *un processus qui prend beaucoup de temps, très énergivore* » (Groupe, réseau), qui impose « *une charge de travail importante, un investissement* » (Groupe).

En plus de demander beaucoup de temps, le suivi de ces copropriétés suppose aussi une plus grande disponibilité et réactivité de la part des gestionnaires, déjà très sollicités. Ces derniers se disent en effet plus fréquemment confrontés à des situations à caractère urgent, à l'obligation d'intervenir en médiation dans des conflits entre copropriétaires ou pour régler des litiges. Enfin, les gestionnaires expliquent devoir consacrer aussi plus de temps à la relation avec les copropriétaires de ces immeubles et à l'explication des enjeux et des décisions prises, que ce soit en raison de barrières linguistique, de difficultés à comprendre les tenants et les aboutissants techniques ou comptables exposés. « *Et puis psychologiquement c'est quand même dur. Parce que finalement vous gérez beaucoup d'urgences dans les copropriétés en difficulté. Il y a quand même beaucoup d'appels téléphoniques avec des gens qui ne comprennent pas très bien le français. C'est quand même beaucoup de temps. Et quand vous êtes en dispositif, c'est énormément de travail administratif. Il y a aussi tout ce qui est incivilités ou autres, il faut quand même gérer ce type de problème.* » (Groupe)

5.2.2 Le contentieux et le recouvrement des impayés

Une des spécificités de la gestion de copropriétés en difficulté qui impacte le plus fortement l'activité des syndics est le poids particulier du contentieux à engager et suivre dans ces immeubles, on l'a vu. Pour y répondre, les cabinets s'organisent pour absorber ce surinvestissement et déployer les compétences spécialisées nécessaires.

Des services internes dédiés au contentieux

Au sein des cabinets gérant un nombre important de copropriétés en difficulté, la charge du traitement de ce contentieux est souvent telle qu'elle les oblige à adapter leur organisation et à revisiter leur répartition des tâches, que cela soit par la création de services internes dédiés à son traitement ou par la spécialisation de certains collaborateurs.

Le poids du contentieux conduit les cabinets comptant beaucoup de copropriétés en difficulté, à revisiter le traditionnel trio de gestion d'une copropriété et ajouter, et parfois autonomiser, une quatrième fonction dédiée à son suivi : « *on fonctionne en trinôme : gestionnaire, assistante et comptable. Plus le contentieux pour les copropriétés en difficulté. Donc en fait on fonctionne en 'quartette'. Le service contentieux est quasiment dédié à ces copropriétés. Ça représente 75% de leur temps de travail. C'est pour ça qu'on a deux personnes à temps complet. Alors que généralement, chez les syndics, c'est le gestionnaire de copropriété qui fait aussi le contentieux* » (Groupe).

La charge de travail accrue provoquée par le traitement du contentieux, essentiellement pour obtenir le recouvrement des charges impayées, semble un impondérable qui s'impose aux syndics dans la

¹⁸⁹ Barnhusen, Briseperre, Davy, Juillard, Le Garrec, 2022, *Les mutations contemporaines des syndics de copropriété : point de vue sociologique sur le groupe professionnel.*

gestion de ces copropriétés en difficulté. Elle impacte leur organisation et pèse sur leurs effectifs sans qu'ils l'aient toujours décidé. « **Le contentieux au cabinet s'est développé de lui-même car on reprenait des copropriétés en difficulté. Aujourd'hui, nous avons deux personnes à temps plein pour ne s'occuper que de ça. C'est une anomalie !** » (Groupe, réseau).

Déjà confrontés à des difficultés de recrutement, les cabinets de syndics ne confient pas tout le suivi du contentieux et du recouvrement aux gestionnaires mais y affectent plutôt des personnels dédiés, formés en interne à mesure que le cabinet prend en gestion ce type de copropriétés ; « *La première personne en charge du contentieux est mon épouse, qui a dû se former. La seconde personne est une personne en reconversion professionnelle. Elle s'occupe à 100 % du contentieux depuis 2019-2020. Pour apprendre, on a échangé avec notre avocat, une sorte d'Abbé Pierre des avocats* » (Ibid.) ou recrutent des profils dédiés pour cela ; « *Il y en a une qui avait déjà une très bonne connaissance des procédures car elle a travaillé pendant vingt ans chez un huissier de justice. Donc elle connaît très bien le métier de recouvrement. Après, ce qu'elle ne connaissait pas vraiment c'était la copropriété. Ses subtilités* » (Groupe).

Des procédures contentieuses à la « psychologie du recouvrement » : des savoir-faire pointus

Au-delà de la maîtrise de techniques juridico-administratives complexes, la gestion du contentieux suppose, selon les syndics interrogés, une connaissance fine de ces procédures mais aussi de leurs effets sur l'équilibre des copropriétés. **Leur mise en œuvre relèverait alors, en plus de savoir-faire pointus, d'une « psychologie du recouvrement » acquise par l'expérience.**

Des accompagnements personnalisés

Les professionnels dédiés au recouvrement mettent d'abord en avant la nécessité d'un accompagnement individualisé, personnalisé de chacun de ces immeubles. Ils revendiquent un savoir-faire spécifique allant bien au-delà du simple maniement des procédures réglementaires, juridiques et comptables, et comprenant une part importante d'accompagnement humain et de prise en compte unique des situations pour que leur intervention ne conduise pas à aggraver les situations déjà souvent très précaires des copropriétés suivies.

« L'idée n'est pas de faire plein de procédures pour que les copropriétaires aient plus des frais. L'idée est de les faire payer à un moment donné. On fait beaucoup des commissions 'impayés' : il faut y aller, prévoir des plans d'apurement, expliquer. Et ça ne s'invente pas. Ça se travaille. Il faut comprendre les tenants et les aboutissants. Et savoir s'il est possible de tenir ces plans d'apurement. Donc on fait des recouvrements personnalisés. On va s'intéresser à la personne, à ce qu'elle fait, combien elle perçoit. Il y a un côté accompagnement encore une fois. Généralement c'est assez bien perçu. Parce qu'ils comprennent qu'on n'est pas là pour taper dessus, mais plus pour trouver une porte de sortie » (Groupe).

Cela se traduit aussi par des adaptations de la gestion courante pour préserver la santé financière de la copropriété. « *Les charges on les appelle mensuellement et pas par trimestre. Ce qui permet aux copropriétaires de mieux gérer leur budget. On les aide à gérer leur budget. Ça demande plus de travail mais après c'est le jeu* » (Groupe).

La gestion du contentieux place ainsi les syndics en situation de grande proximité avec les copropriétaires, les oblige à une connaissance et une prise en compte approfondie des situations et capacités contributives de chacun. **Une fonction qui peut être, quand elle est assumée, très proche de l'accompagnement social.**

« Ce sont des copropriétaires qui se confient facilement. Donc ils vont dire je perçois tant de salaire, je dépense tant pour mes courses, etc. On leur fait presque un plan de financement quand ils viennent sur place pour voir le contentieux. Ils prennent rendez-vous avec la personne du contentieux et essayent de trouver une solution. On a mis en place, avec le service comptabilité, un prélèvement à la demande. On leur prélève les charges courantes plus une partie de l'arriéré. C'est à la carte ! Sur ces copropriétés vous êtes obligé en fait. On leur dit 'on part là-dessus : plus 40, 50 ou 60 € par mois', jusqu'à l'extinction de la dette. Ça, je pense que c'est ce qui fait la différence. Parce que si ce n'est pas nous qui les accompagnons, personne ne le fera ! Ce sont des gens qui ont été délaissés, qui n'ont pas une vie facile tous les jours. Avec leur part de responsabilité, il faut la partager avec eux » (Ibid.).

Une haute technicité comptable : l'exemple de l'avance de trésorerie régulière pour résorber les créances douteuses

Autre spécificité du traitement du contentieux et du suivi du recouvrement mis en avant par les cabinets impliqués dans la gestion des copropriétés en difficulté : **le recours à des techniques comptables très spécifiques et pointues**, impliquant le recours à des personnes expérimentées, voire à la prise de conseil auprès de structures spécialisées, et une montée en compétence des équipes sur ces techniques :

« On fait systématiquement voter des créances douteuses, sauf dans certains immeubles où on a une vingtaine de saisies immobilières. Ça serait compliqué. Pour résorber ces créances douteuses, ce qu'on a déterminé avec l'Arc [Association des Responsables de Copropriété] notamment, c'est de mettre en place une avance de trésorerie. C'est-à-dire qu'on alimente cette créance douteuse tous les ans, afin que, quand on a besoin, on peut prendre sur cette avance-là. C'est bien une créance douteuse mais ce n'est pas affecté à une saisie immobilière. C'est une sorte de pot commun. Et l'intérêt d'avoir ce pot commun, c'est que le jour où la saisie est réalisée, ou le jour où l'intéressé paye l'intégralité de sa dette, la créance n'a plus d'objet. Ça vous fait donc une somme permettant d'être affectée non pas nominativement, mais d'être un principal parmi d'autres. Elle peut donc être affectée à toutes saisies immobilières en fonction de la nécessité. On l'appelle avec la même fréquence que les appels de fonds courants. C'est comme un fond de travaux spécifique qu'on a créé et qu'on alimente tous les ans pour le recouvrement de dettes en cas de saisie » (Groupe).

Une posture ambivalente du syndic vis-à-vis du recouvrement : entre rigueur comptable et relation client, un besoin de psychologie

Le suivi du recouvrement place aussi souvent les syndics dans une position ambivalente vis-à-vis des copropriétaires qui restent les clients qui les paient et les missionnent. **L'équilibre entre gestion du recouvrement et soin de la relation clientèle dans un marché concurrentiel est alors très tenu et suppose beaucoup de tact de la part des cabinets, qui doivent élaborer des stratégies entre recouvrement amiable et recours au contentieux.** *« Ce qui est compliqué, c'est que les copropriétaires qui ne payent pas, ça reste quand même des clients. On s'est déjà retrouvé avec des copropriétés où des copropriétaires nous ont menacé 'on va changer de syndics à la prochaine AG', tout ça parce qu'on les avait relancés et qu'on les avait mis chez l'huissier. C'est déjà arrivé. Après on a 6 000 copropriétaires dans le cabinet donc on ne peut pas faire que d'amiable, Sinon derrière on ne s'en sort pas. D'autant que l'amiable, ça implique des appels téléphoniques, des mails... on ne s'en sortirait pas » (Ibid.).*

Les syndics spécialisés dans ces démarches soulignent alors la nécessité d'avoir beaucoup de psychologie dans la gestion du recouvrement et les relations avec les copropriétaires en retard de paiement, de bonne ou mauvaise foi. Ils revendiquent un savoir-faire qui permet de trouver les bons équilibres en vue du règlement le plus efficient des situations. *« Quand tu as des multirécidivistes, la bonne fois est compliquée à accorder. 'J'ai oublié' 'J'étais en vacances' 'Je n'ai pas reçu l'appel' Mais j'ai bien reçu la relance. C'est là que c'est un peu délicat. C'est pour ça qu'on doit faire le pont avec le contentieux. [...] Il n'est pas question de taper sur tout et d'engager des procédures pour grossir nos honoraires. Ce n'est pas l'idée. Encore une fois, on ne mord pas la main qui nous nourrit. Mais il faut faire car ça fait partie de notre mandat de syndic. Si le recouvrement n'est pas assez efficient, on gâche notre responsabilité. D'où la nécessité de pouvoir faire quelque chose et assez rapidement. Et à un moment donné, président du conseil syndical ou pas, [...], quand ça fait un an qu'il ne paye pas ou qu'il ne paye que des miettes..., c'est difficile de légitimer au sein d'une assemblée générale que monsieur X a été relancé trois fois alors que monsieur Y, qui a deux fois moins de dettes que monsieur X, se retrouve en procédure. Donc il faut faire preuve de psychologie mais rester dans le cadre de notre métier où on ne crée pas de monnaie. On ne crée pas de la trésorerie, c'est la copropriété qui s'autoalimente et qui s'autofinance (Ibid.).*

Le traitement des situations d'impayés place aussi parfois le syndic en situation de porter devant les AG des choix très difficiles pouvant aller jusqu'à la proposition de vote de saisie d'un bien. Là encore son rôle dépasse celui du simple traitement comptable et juridique des situations puisqu'il **doit expliciter auprès des copropriétaires les motivations d'un choix qui, s'il peut être légitime au regard de la santé financière de la copropriété, reste un drame humain en particulier pour les propriétaires occupants.** De surcroît quand ces mesures ne soldent pas tous les problèmes et laissent encore une dette à payer collectivement. Le régime de la copropriété impose en effet une solidarité entre copropriétaires dont ils n'ont pas souvent conscience et qu'il revient au syndic

d'expliquer. Tous les copropriétaires sont en effet redevables des dettes générées par un éventuel copropriétaire défaillant irrécouvrable. **Le syndic a alors la charge de faire de la pédagogie, auprès des copropriétaires, sur les conséquences de cette solidarité** : « *Après on a aussi beaucoup de saisies immobilières. Des saisies qu'il faut faire voter en assemblée générale, en excluant les personnes concernées du vote. C'est une obligation légale, ils sont exclus, ils ne peuvent pas voter pour ou contre. Et ça, ils ont du mal à le comprendre les copropriétaires. Et quand vous faites voter la saisie immobilière, derrière vous faites voter une créance douteuse pour pallier ces impayés. Mais quand il faut payer pour les autres, vous avez intérêt d'avoir un très beau discours ! Un discours très maîtrisé, avec les tenants et les aboutissants et le pourquoi.* » (Ibid.)

Des procédures qu'il est complexe de faire aboutir : un recouvrement difficile des charges

Tous les syndics rencontrés en attestent, quelle que soit la manière de mettre en œuvre leur suivi, les démarches ordinaires ou procédurières à engager pour le recouvrement d'impayés sont souvent difficiles à faire aboutir et prennent beaucoup de temps. Qu'il s'agisse de méconnaissance, voire de contestation des règles de la copropriété, de situations économiques inextricables de propriétaires de bonne ou mauvaise foi, elles supposent un engagement important et sur des temps qui peuvent être très longs pour les syndics.

Le recouvrement des charges est un moment récurrent de contestation des règles de la copropriété qui appelle beaucoup d'investissement de la part des syndics et nécessite souvent de leur part un rappel du cadre collectif de gestion qu'elle représente (Lefevre,1999). Plusieurs évoquent ainsi les difficultés du recouvrement dans ces copropriétés fragiles : « *Une copropriétaire ne met pas le chauffage l'hiver et ne veut pas payer les provisions de charges : sur chaque appel de fond, elle soustrait cette somme là-dessus. Il faut lui expliquer que même si elle n'utilise pas le chauffage elle doit payer le chauffage collectif (surtout qu'on a la partie eau chaude dans la partie chauffage) : elle nous a reproché de faire du recouvrement trop en avance, trop précipité* » (Indépendant, micro-syndic).

Les syndics décrivent face à cela des procédures de recouvrement de dettes structurelles lentes et complexes, et une mobilisation difficile des copropriétaires. **De l'injonction à payer contre un copropriétaire défaillant jusqu'à l'éventuelle saisie du bien pour rembourser ses dettes à la copropriété, de nombreuses étapes sont nécessaires, qui prennent des semaines et des mois, rencontrant souvent de nombreux aléas. D'autant que les copropriétaires sont souvent réticents à engager des démarches juridiques lourdes** et coûteuses qui supposent des avances de frais sans garantie de remboursement. Ces derniers laissent parfois durer ces situations avant de laisser le syndic lancer les procédures nécessaires. Une fois ces démarches engagées, la lenteur administrative et la complexité des dossiers viennent encore allonger le temps nécessaire aux décisions, tandis que court la dette du copropriétaire défaillant.

« *C'est vraiment : ils ne veulent pas trop qu'on fasse du recouvrement.* » ; « *Mais voilà. Ils n'écourent pas. C'est un sujet assez conflictuel sur ce point-là.* » ; « *Tant que la dette n'est pas suffisamment importante ils mettent des bâtons dans les roues* » (Ibid.).

Chacun abonde d'exemple de copropriétés où la mise en marche d'une stratégie de recouvrement contentieux s'étale sur de longues périodes et pour des résultats mitigés et beaucoup d'aléas. Comme cet exemple où le syndic raconte tous les rebondissements et difficultés rencontrés dans une copropriété dont la copropriétaire endettée a disparue : « *Elle a fait ses cartons du jour au lendemain, elle est partie. Pas de numéro de téléphone, on a juste une adresse. Quand les huissiers sont passés chercher cette personne, le premier courrier est arrivé, elle a disparu. Ça avait été difficile de convaincre le conseil syndical et les copropriétés parce que la copropriété doit avancer tout ce qui est frais d'avocats – ils ne voulaient pas faire la démarche de recouvrement. C'est très lourd et on ne sait jamais combien on va récupérer par rapport à tous ces frais qu'on a avancés. On perd quand même une petite partie mais on espère à la fin récupérer ces 10 000 € plus une partie de nos frais. L'appartement, vaut mieux le vendre au plus vite pour récupérer l'argent.* » (Ibid.). Le même syndic explique avoir changé d'avocat pour lancer la procédure de saisie, jugeant le premier trop peu réactif, puis avoir appris que la banque ayant posé une hypothèque récupérerait en priorité le produit de la vente de l'appartement, avant la copropriété. Par ailleurs trois autres copropriétaires ne payent plus leurs charges et les mêmes procédures s'engagent : mise en demeure, commandement de payer par un huissier. « **Le conseil syndical nous demande de ne pas recouvrer cet argent et de ne pas lancer de procédure, mais c'est dans nos obligations et on pourrait nous le reprocher si la dette est prescrite** » (Ibid.).

5.2.3 Mener des travaux dans une copropriété en difficulté : affronter et aimer la complexité

Les recherches et retours d'expérience des interventions menées dans les copropriétés en difficulté¹⁹⁰ soulignent la complexité d'engager des travaux d'ampleurs – rendus pourtant nécessaires face à une absence d'entretien souvent ancrée depuis plusieurs décennies – alors que le contexte organisationnel et décisionnel de la copropriété est en général lui-même très dégradé par de multiples facteurs : démobilitation et dysfonctionnement des instances de la copropriété¹⁹¹ pouvant conduire jusqu'à « un système généralisé de l'arnaque »¹⁹², dynamiques de conflits entretenues par les difficultés de gestion de la copropriété¹⁹³, malfaçons juridiques qui font obstacle au fonctionnement collectif ou à la prise de décision¹⁹⁴, conditions de commercialisation et histoire résidentielle nuisant à l'action collective¹⁹⁵, par exemple, en favorisant la forte présence de bailleurs défaillants voire délictueux bloquant les investissements et les prises de décisions, impayés de charges dus aussi bien à la « faillite du système de confiance »¹⁹⁶ qu'à la paupérisation des copropriétaires, faiblesse des capacités d'investissement des ménages, effet désorganisateur de l'action publique¹⁹⁷...

Des travaux spécifiques... mais pas tant que ça...

La gestion de travaux des copropriétés en difficulté sous dispositifs publics relève donc d'une complexité et d'une haute technicité. Pour autant ce ne sont pas tant les travaux à entreprendre qui sont spécifiques que le cumul des obstacles à franchir pour le mettre en œuvre. Sur le seul plan technique et de la nature de leurs besoins de réhabilitation, ces copropriétés sont en effet le plus souvent confrontées aux mêmes bouquets de travaux de mise à niveau que l'ensemble du parc : rénovation thermique, adaptation et requalification des espaces communs, réfection des réseaux obsolètes...

L'accompagnement de leurs programmes de travaux est ainsi souvent l'occasion de poursuivre plusieurs ambitions et de cumuler tout un panel d'aides et d'interventions : « *La copropriété en plan de sauvegarde est concernée par des travaux de rénovation. Nous sommes en phase études actuellement.* » ; « *Un certain nombre de travaux de résidentialisation sont prévus dans le cadre du plan de sauvegarde ; ainsi que la réfection des colonnes de gaz, des routes extérieures, des essais*

¹⁹⁰ Pour la synthèse de travaux de recherche sur les copropriétés en difficulté, voir LE GARREC, Sylvaine, 2010. *La démolition d'un grand ensemble en copropriété : une réponse urbaine à un problème de gestion ?*, Thèse de doctorat en urbanisme, Institut d'Urbanisme de Paris, et plus récemment SIMON Eva, 2022. *Copropriétés : Panorama des recherches en sciences sociales*, PUCA, coll. « Cahier copropriété », n°1. Pour une analyse transversale des retours d'expérience à l'échelle de l'Île de France : DAVY Anne-Claire, 2021. *L'action régionale en faveur des copropriétés dégradées en Île-de-France : bilan et contexte du dispositif régional*. Les études de L'Institut Paris Region. Sur les enseignements tirés des expériences à l'échelle nationale : BRAYE, Dominique, 2012. *Prévenir et guérir les difficultés des copropriétés : une priorité des politiques de l'habitat*, Rapport officiel. Paris : Agence nationale de l'Habitat (Anah), disponible à l'adresse : <https://www.vie-publique.fr/rapport/32264-prevenir-et-guerir-les-difficultes-des-coproprietes-une-priorite-des-p>

¹⁹¹ GOLOVITCHENKO, Nicolas, 1998. *Les copropriétés résidentielles entre règle juridique et régulation sociale. Contribution à une sociologie de l'action organisée*, Thèse de doctorat, université de Toulouse-II.

¹⁹² LEES, Johanna, 2014. *Ethnographier la précarité énergétique : au-delà de l'action publique des mises à l'épreuve de l'habiter*, thèse de doctorat en sociologie, EHESS/Marseille ; LEES, Johanna, 2016. « Quand la vulnérabilité autorise l'exploitation : l'arnaque, une pratique ordinaire en copropriétés dégradées », *Métropolitiques*, 24 février 2016, disponible à l'adresse : <http://www.metropolitiques.eu/Quand-la-vulnerabilite-autorise-l.html>

¹⁹³ LEFEUVRE, Marie-Pierre, 1999. *La copropriété en difficulté : faillite d'une structure de confiance*, Plan Urbanisme Construction Architecture, réédition 2023.

¹⁹⁴ Sur la notion de malfaçon juridique et son rôle joué dans la dégradation de la copropriété des Bosquets à Montfermeil, voir LE GARREC, 2010.

¹⁹⁵ LE GARREC Sylvaine, 2010 ; BALLAIN René, JACQUIER Christian, 1984, *Dévalorisation du parc collectif privé et gestion des copropriétés*, CERAT ; BALLAIN René, JACQUIER Christian, et alii, 1989, *L'habitat collectif privé des trente glorieuses : la gestion des patrimoines urbains*, Grenoble.

¹⁹⁶ LEFEUVRE Marie-Pierre, 1999.

¹⁹⁷ LEFEUVRE Marie-Pierre, 1999 ; LE GARREC Sylvaine, 2010 ; LEONE, Flavia, 2017. *La construction sociale de la légalité, une étude des représentations du droit des copropriétaires dans un contexte d'intervention publique, Le cas de la Cerisaie à Villiers-le-Bel*, Mémoire de Master 2 Urbanisme et aménagement, Ecole d'Urbanisme de Paris.

de solidité des balcons... » ; « 70 % du plan de sauvegarde concerne la rénovation énergétique » (Indépendant).

Complexité et rebondissements

S'ils ne se différencient pas par nature, c'est souvent surtout dans leur mise en œuvre, que les chantiers de travaux engagés dans des copropriétés en difficulté se distinguent vraiment selon les syndics interrogés. Tous pointent en effet que le cumul d'aléas, juridiques et financiers, avec la survenue d'impondérables liés à l'importance des dégradations (avec un retard d'entretien souvent plus important) et une faible capacité de rebond des copropriétés dans la définition d'un programme de travail et d'un plan de financement soutenable, font du suivi de ces chantiers une aventure particulièrement engageante, difficile et imprévisible.

Ces copropriétés génèrent en effet des projets de travaux et des chantiers particulièrement évolutifs, provoquant vite des cumuls de difficulté : « *Le scénario adopté n'a plus rien à voir avec celui qui avait été adopté. Il a fallu structurer un projet qui a mis beaucoup de temps à s'articuler car les problèmes survenaient au fur et à mesure de l'avancée de l'étude. Plus on poussait les investigations et plus le projet prenait d'ampleur. Par ailleurs, comme l'immeuble était très dégradé, il y avait continuellement des fuites, au point qu'on a été assignés par l'immeuble d'à côté. Notre collecteur était fuyard, ce qu'on ignorait à l'époque et impactait les locaux de la banque de l'immeuble d'à côté. Tout ça a nécessité des recherches de fuites énormes car le collecteur était enterré et là, on a pu constater l'état de vétusté des canalisations, ce qui a justifié qu'on intègre la rénovation des colonnes dans un projet qui au départ n'était qu'un projet de rénovation énergétique* » (Indépendant, micro-syndic).

La difficulté à valider les décisions qui caractérisent ces copropriétés se traduisent par des pertes de temps qui peuvent elles-mêmes générer des difficultés administratives supplémentaires : « *On sait aujourd'hui les ultimes modifications qu'on va demander à l'archi. C'est très important car une première déclaration préalable a été déposée à Noël¹⁹⁸. Or elle n'avait pas été suffisamment relue par le conseil syndical. La [Déclaration Préalable (DP)] est la base du projet validé par la mairie. Le poste toiture nous avait échappé. L'archi avait mis une toiture en zinc alors que les copropriétaires veulent une toiture en tuile, conforme à l'existante pour rester dans l'authenticité. Le fait de déposer la DP et d'avoir un changement nécessite de déposer une deuxième DP et on n'a pas de certitude de l'obtenir. On peut être retoqués juste sur un point. La deuxième DP a été validée il y a très peu de temps* » (Ibid.).

De même la complexité juridique de ces copropriétés et surtout l'obsolescence très fréquente du règlement de copropriété, qui reflète des droits de propriété par lots souvent décalés de la réalité de la répartition physiques des locaux (absence de régularisation de fusion, divisions, appropriation de lots), **imposent des travaux d'actualisation de l'état descriptif de division en amont des travaux et retardent toutes prises de décision.** « *Il y a beaucoup de lots mais peu de copropriétaires, une vingtaine seulement, car il y a énormément d'annexions de parties communes et de subdivisions. C'est une des raisons pour lesquelles la mise en place du projet a pris beaucoup de temps. Il a fallu remettre tout ça au carré. Rien n'avait été enregistré. Il a fallu faire des recherches auprès de la publicité foncière* » (Ibid.).

Les chantiers en copropriété en difficulté subissent également tous les aléas qui peuvent survenir dans un chantier en tissu ancien, en particulier dans des environnements urbains souvent modestes : « *Tout ça entravé par les fuites à répétitions. On a même eu un effondrement du plancher. On n'avait pas de plan du réseau.* » ; « *Depuis peu, on a un autre sujet : on a des travaux au marteau piqueur dans la copro d'à côté. Ça modifie les murs porteurs. Ce qui a un impact sur la convention d'empiètement que l'on demande. Or du fait des travaux, on n'est plus sûrs d'avoir l'accord.* » « *On a eu aussi le prolongement de la ligne 14 du métro. Un expert a constaté des fissures importantes mais sans faire le lien avec les travaux. Les fissures devaient être existantes mais ont-elles été aggravées ? Je me suis battue pour obtenir des jauges et leur mesure par un expert* » (Ibid.).

Autant de risques que peut rencontrer toute copropriété qui engage des travaux, mais face auxquels les copropriétés en difficulté sont particulièrement peu résilientes, soit par fragilité juridique et de gestion (perte de la mémoire des travaux, cadre juridique peu clair), soit par fragilité économique.

¹⁹⁸ L'entretien a été réalisé en juillet, donc environ six mois après la première déclaration préalable.

Un cas d'école de gestion comptable complexe

Comme pour le recouvrement, le suivi de chantier en copropriété en difficulté demande une haute technicité comptable. La gestion croisée des plannings de travaux, d'appels de charges, de mobilisation des aides demandées... s'avère en effet particulièrement complexe. S'y ajoute d'importants mouvements en termes de propriétés, qui complique encore l'identification du propriétaire auprès duquel exiger le paiement des travaux. Et dans un contexte où il reste difficile de réunir les appels de fonds de tous les copropriétaires et où peuvent se croiser des enjeux de recouvrement. *« Il y a aussi eu des ventes. Donc des rétrocessions à l'acquéreur. Avec des fonds à restituer aux vendeurs, au moment où ils seront versés, etc. J'ai la chance d'avoir une super collaboratrice comptable qui prend ça en charge haut la main. C'est un cas d'école. Sur le plan comptable, administratif, technique, etc. Tout le monde en est conscient. C'est très formateur. J'en découvre tout le temps »* (Indépendant, micro-syndic).

5.2.4 Une relation particulière aux copropriétaires

Au-delà des enjeux techniques et financiers, le traitement humain et administratif des copropriétés en difficulté apparaît également singulier aux syndicats interrogés et requérir des compétences relationnelles spécifiques. La gestion quotidienne de ces copropriétés, en majorité occupées par des ménages modestes et très modestes, maîtrisant mal les règles de la copropriété, dont souvent un nombre important de ménages d'origine étrangère ne parlant parfois pas le français, place en effet les gestionnaires dans une relation très particulière avec les copropriétaires et les conseils syndicaux. Une relation qui demande, selon les professionnels interrogés, une posture adaptée pour pouvoir mettre en œuvre les actes de gestion et d'entretien nécessaire à leur redressement et met les syndicats dans une situation de responsabilité accrue. Cela conduit souvent les agences ou les gestionnaires qui s'y engagent à se spécialiser sur ce type d'immeuble.

« La question de copros en difficulté reste vraiment au sein du cabinet. Car c'est une gestion particulière. Ce n'est pas pour tout le monde. Il n'y a pas beaucoup de gestionnaires qui veulent y aller. Car c'est un relationnel qui peut être compliqué même si ce sont des gens qui sont très reconnaissants. Car on sent bien que ce sont des gens qu'on aide. On est plus dans l'accompagnement par rapport à d'autres copropriétés où on peut avoir l'impression qu'ils ont moins besoin de leur syndic. C'est un relationnel qui est différent » (Groupe).

Être à l'écoute des copropriétaires...

Aspect essentiel, la qualité de la relation avec le conseil syndical est jugée par certains des syndicats rencontrés encore plus indispensable à la réussite de leur intervention dans les copropriétés fragilisées et en difficulté que dans une copropriété ordinaire. D'elle dépend, pour ces derniers, leur capacité de s'appuyer sur le conseil syndical pour à la fois être tenu informés des difficultés rencontrées dans la copropriété, diffuser des informations, ou convaincre des copropriétaires du bien fondé de certains choix de travaux. La relation avec le conseil syndical est ainsi présentée comme un axe en soi du redressement : *« Et puis redonner confiance au conseil syndical, il est hyper important pour nous syndicats, sans eux, on est sourds et aveugles. C'est ce que je dis tout le temps à mes copropriétaires. (...) On n'habite pas sur les copropriétés, donc il faut absolument qu'on ait un conseil syndical qui a envie de travailler. C'est en plus de leur vie professionnelle, de leur vie privée, c'est du bénévolat à part entière, il faut avoir envie de protéger son patrimoine et de faire entendre tout ça aux copropriétaires, à ses voisins directs. »* (Groupe)

...Mais savoir aussi être « patient », « pédagogue » et « directif » à la fois

S'il s'agit d'être à l'écoute des copropriétaires de ces ensembles fragilisés et de leurs difficultés particulières, les syndicats déclarent devoir être aussi particulièrement directifs avec ces copropriétaires soumis à des prises de décisions, parfois urgentes et relevant de délais imposés par les dispositifs publics engagés. **Ils mettent ainsi en avant des compétences spécifiques nécessaires pour gérer une copropriété en difficulté et notamment la patience, la capacité à être pédagogue tout en assumant une forme de dirigisme.**

« Il faut être patient mais il faut être assez directif aussi. Parce que sinon, au sein du conseil syndical, on sent bien qu'ils ne veulent pas prendre de décisions... On est obligé de presser un peu pour que ça avance. » ; « Il faut une forme de pédagogie et d'encadrement

parce qu'on a des délais, des directives. On a un plan qui est mis en place. [...]. Mais sans rentrer dans le côté professoral, où je me positionnerais 'tu es mon élève et je vais t'expliquer pendant quatre heures'. Le principe c'est d'être clair dans ses propos, de dire un maximum de choses le plus synthétiquement possible, sans effrayer personne. Parce qu'effectivement, quand on commence à parler aux copropriétaires de copropriété en difficulté, de comment ça va se passer, tout de suite on s'imagine une montagne ! » (Groupe).

« Pour revenir sur les compétences nécessaires, il faut avoir une bonne vision d'ensemble, savoir de quoi on parle, connaître les enjeux sur ce type de copropriété, avoir un minimum de bagage juridique, pour pouvoir expliquer les procédures. Et surtout garder l'élément positif. Comment on sort du Plan [de sauvegarde], ce que ça va apporter à la copropriété. Et là on est vraiment dans le côté accompagnement. On n'est pas là pour vendre du rêve. On est là pour rassurer les copropriétaires. Parce que c'est dans leur intérêt que le plan de sauvegarde aille à son terme. Que le fait d'entrer dans un plan ce n'est pas une sanction. L'arrêté de péril, on imagine que c'est la fin du monde, que l'immeuble va s'écrouler, on ne comprend pas ce qui se passe...Donc on est plus dans cet accompagnement opérationnel, et en même temps dans cette prise de hauteur pour rassurer et synthétiser les choses » (Ibid.).

Des efforts parfois mal compris et reconnus, un positionnement fragile

Les syndicats en charge de copropriétés en difficulté, témoignent également du sentiment d'obtenir quelque fois plus difficilement la reconnaissance de leur investissement comme de l'apport positif de leur action de la part des copropriétaires. Un sentiment qui est partagé par un grand nombre de syndicats et souvent mis en avant par la profession, comme l'a montré la phase nationale de notre recherche¹⁹⁹, mais que ces derniers peuvent vivre particulièrement mal au regard des efforts importants que requiert la gestion de ces copropriétés et du temps qu'ils y consacrent. Un surinvestissement et un apport dans l'assainissement de la copropriété qui ne leur semble ainsi pas toujours mesuré par les copropriétaires.

« En 2009, on a pris deux copropriétés à Villepinte dont le budget était d'environ 100 000 € et qui avaient des impayés de 90 000 €. On les a remontées pendant sept ans. On a pu faire des travaux. Puis, quelqu'un est arrivé et a souhaité changer de syndic, sous prétexte qu'il y avait un problème de communication du syndic avec le conseil syndical. J'ai dit, 'le travail d'un syndic, ce n'est pas que de la communication ! Voyez tout ce qu'on a fait'. Les gens se contentent de baisser la tête. Quel que soit le travail qu'on fait, il ne faut pas attendre la reconnaissance soit parce que les gens ont la mémoire courte, soit parce qu'ils ne sont liés que par rapport à des prix » (Groupe, réseau).

Un sentiment accentué par le fait qu'ils ont parfois l'impression d'avoir, pour le bien de la copropriété, à « tenir » face aux réticences des copropriétaires, à s'imposer dans leur prise de décision, d'avoir à faire leur bien sans qu'ils le comprennent. Comme dans cet exemple à La Courneuve : **« En plus, on avait une population compliquée. Il a fallu tenir, même s'ils ne comprenaient pas toujours les enjeux. Si on n'avait pas été là, le dossier ne serait pas passé. Alors que c'était pour leur bien. Ça leur a permis de garder leur logement »** (Indépendant).

« La plus grosse difficulté, ça a été de faire le bien des gens sans qu'ils le comprennent. Avec Urbanis, on a organisé les choses de manière qu'ils puissent bénéficier d'un prêt copropriété. C'était une avance sur les subventions, car ils n'avaient pas les moyens de financer les travaux. [...] Là, il y avait un prêt Caisse d'Épargne pour le préfinancement des subventions à venir sinon ils n'auraient pas réussi à le faire. Il a fallu reloger des gens à l'hôtel pendant une durée conséquente parce qu'on faisait les planchers. Et puis c'était un public difficile à entraîner. Difficile parce que barrière de la langue, des 'petites gens', et ce n'est pas péjoratif au contraire. C'étaient des personnes à aider, sinon ils allaient couler. Il fallait les accompagner. Par contre je pense qu'ils ne se rendent pas compte du temps qu'on leur a consacré et du bien qu'on leur a voulu. Alors qu'on n'a gagné rien de plus. On a passé des heures et des heures sur le dossier pour qu'il passe. Avec patience. Ils étaient quinze copropriétaires. C'étaient beaucoup, des travaux subventionnés à 90 % quand même. Ils ne sont pas conscients ou alors ils font semblant. Qui a la chance de garder son appartement parce que l'argent public finance à 90 % ses travaux ? C'est exceptionnellement rare et c'est dommage qu'ils n'en aient

¹⁹⁹ Barnhusen, Briseperre, Davy, Juillard, Le Garrec, 2022, *Les mutations contemporaines des syndicats de copropriété : point de vue sociologique sur le groupe professionnel*.

pas eu conscience ! À l'époque, si j'avais demandé à mon équipe, je pense qu'ils m'auraient dit 'on arrête'. Parce que parfois c'était la lutte, et ils ne comprenaient pas pourquoi on faisait ça » (Ibid.).

Ce sentiment de manque de reconnaissance exprimé par les syndicats questionne plus largement la question du positionnement du syndic dans le processus de décision au sein de copropriétés en difficulté. Certains syndicats confrontés à des décisions urgentes ou importantes à prendre pour la bonne gestion de ces immeubles regrettent la fragilité de leur position et qu'on « *ne leur donne pas le pouvoir d'imposer* » des arbitrages nécessaires à la copropriété. « *Pour les gens qui ont seulement un appartement à transmettre, pour les gens modestes, l'immobilier reste quelque chose de très important. Eux, ils savent que leur meilleur allié est le syndic. Mais encore faut-il leur permettre de comprendre le rôle du syndic. Il est là pour les accompagner, pour la préservation de l'immeuble, pour dire la loi, comment on doit faire les choses, qui doit payer, pourquoi. C'est le syndic aussi qui doit interdire de détruire un mur porteur. Si on ne lui donne pas le pouvoir d'imposer le respect de la loi, de son décret d'application et du règlement de copropriété, il ne faut pas s'étonner par la suite qu'il y ait une difficulté de gestion de la collectivité constituée par le syndicat de copropriétaires* » (Ibid.).

La tension entre la nécessaire adhésion des copropriétaires aux décisions prises et leur imposition au nom de la saine gestion de la copropriété relève ainsi d'un équilibre difficile. Le caractère asymétrique de la relation entre des copropriétaires souvent modestes, maîtrisant peu le code de la copropriété, leurs droits... et le syndic est spécialement marqué dans le contexte des copropriétés en difficulté. Une différence de « position sociale » s'ajoutant à celle du « sachant » qu'incarne par nature le syndic, professionnel de l'immobilier. Cela le place ainsi dans une situation de responsabilité et de pouvoir important au regard de la copropriété. Ce que certaines associations ont parfois mis en cause, en dénonçant de la part des syndicats comme des opérateurs mobilisés dans les dispositifs publics une insuffisante association de ces copropriétaires précaires au choix des travaux engagés et des priorités d'intervention à mener²⁰⁰.

Mobiliser les copropriétaires, le rôle du gestionnaire

Les recherches en sciences humaines menées sur les processus de redressement des copropriétés en difficulté montrent que la mobilisation des copropriétaires, et en particulier celle du conseil syndical, est essentielle à la réussite de ces opérations (Ballain, Jacquier, et alii, 1989 ; Golovtchenko, 1998 ; Lefeuvre, 1999 ; Simon, 2022). Les témoignages des syndicats enquêtés concordent tout à fait avec ces résultats scientifiques. Ils valident que, **la plupart des opérations qui vont jusqu'aux votes de travaux ambitieux ont bénéficié d'un conseil syndical mobilisé**, soit que celui-ci ait été à l'origine de la demande d'intervention, soit que la mise en œuvre des dispositifs ait permis de le remobiliser, voire de recréer un groupe de personnes engagées. Dans les contextes les plus fragiles, leur mobilisation contribue parfois à l'identification des locataires de marchands de sommeil ; à la diffusion des informations auprès de familles non accessibles au syndic ou aux opérateurs (barrière de la langue, horaires de travail...). La mise sur pied de conseils syndicaux formés et mobilisés représente ainsi un des acquis importants que peuvent produire les dispositifs de redressement.

Toujours en résonance avec les résultats des recherches sociologiques, les syndicats enquêtés soulignent l'importance, de pouvoir s'appuyer sur une relation de confiance avec un conseil syndical mobilisé et stable pour réussir leur propre mission. À l'inverse, lorsque la relation avec les copropriétaires est inexistante, faute d'interlocuteurs, insuffisante ou conflictuelle, c'est souvent un vecteur de retard d'entretien, de blocage de la décision et un obstacle à la bonne avancée des dispositifs. Retisser ce lien est pourtant particulièrement ardu dans des copropriétés souvent marquées dans leur histoire et dans leur quotidien par de graves situations d'inconfort et par d'importants conflits, voire par le passage d'un syndic défaillant. Et ce d'autant que face à cette défiance alimentée par de nombreux facteurs et sur de nombreuses années, la complexité et les incertitudes des aides publiques ne sont pas toujours en mesure de rassurer les copropriétaires face aux risques qu'ils prennent en s'engageant dans le programme de travaux ambitieux qui leur est soumis.

²⁰⁰ À ce sujet cf. LEFEUVRE Marie-Pierre, 1999, *La copropriété en difficulté : faillite d'une structure de confiance*, Plan Urbanisme Construction Architecture, réédition 2023 et Leone F., 2017, *La construction sociale de la légalité, une étude des représentations du droit des copropriétaires dans un contexte d'intervention publique*, mémoire de master en urbanisme, Université Paris Est.

Il s'agit alors d'abord pour les syndics et les gestionnaires de redonner confiance aux copropriétaires, confiance à la fois en leur syndic – « *Redonner déjà confiance aux copropriétaires, ce n'est pas une mince affaire. C'est un travail d'investissement. Il faut expliquer comment on va travailler, pourquoi venir vers nous, pour faire des protocoles, des mises en place de règlement, etc.* (Groupe) – **et en leur capacité à engager un projet pour leur copropriété, à se mobiliser collectivement.** « *Déjà fédérer les copropriétaires qui n'arrivent pas à boucler leurs fins de mois autour d'un projet de 2 ou 3 millions, c'est très compliqué et ça c'est mon travail, de les mobiliser. C'est un grand travail, et c'est celui du gestionnaire. Il y a des confrères qui n'arrivent pas à le faire, mais moi je n'ai aucun projet qui n'a pas abouti* » (Ibid.).

Un rôle qu'ils revendiquent bien comme celui des gestionnaires : « *Oui, la mobilisation des copropriétaires, c'est plus le rôle du gestionnaire que celui de l'opérateur. [...] le gestionnaire connaît mieux que tout le monde les votants, je connais leurs parcours, etc. Je ne vois pas comment on peut les convaincre sinon. D'ailleurs si moi-même je ne suis pas convaincue du projet, je ne suis capable de convaincre personne. Si je suis convaincue, oui* » (Indépendant).

L'engagement social auprès des copropriétaires, cet « autre métier »

Il semble que **la relation aux copropriétaires, l'importance de leur accompagnement et l'impact des actions engagées sur leurs situations fragiles soit un des aspects les plus différenciant du métier de gestionnaire en copropriété en difficulté**, parce qu'ils donnent un surplus de sens et une valeur sociale à leur action (cf. sous-partie 5.3). Une gestionnaire spécialisée revendique ainsi un fort engagement, plus affectif et désintéressé, auprès de ces copropriétés, avec une part d'action bénévole pour former les copropriétaires.

« Je reste convaincue qu'il s'agit d'une opportunité unique pour mes copropriétaires, une opportunité délicieuse et féérique, et je mets beaucoup d'émotions là-dedans. Avec beaucoup de persévérance et d'acharnement ça fonctionne. Je n'ai pas un PDS qui n'a pas abouti, c'est une grande chance ! Je suis convaincue qu'il faut avoir de l'expérience, de la confiance, de la connaissance et un engagement pour accompagner les copros en difficulté car c'est presque un autre métier, ce n'est pas le travail classique d'un syndic, je suis convaincue de cela. Et on le voit avec l'échec des résidences qui sont accompagnées par des syndics 'normaux' [...] » (Indépendant).

« Et puis il faut avoir beaucoup de volonté parce que ce n'est pas des projets qui apportent de l'argent, ce n'est pas avec ça qu'on roulera en Ferrari, Il faut beaucoup de vouloir, vouloir faire triompher... ce n'est pas que du formalisme. Donc le vouloir, l'expérience et puis la maîtrise, car c'est un métier un peu particulier donc il faut effectivement une espèce de syndic un peu différente. [...] On m'a proposé une rémunération [pour des formations assurées bénévolement auprès des copropriétaires], mais j'ai refusé d'être payée, parce qu'en réalité, mais c'est propre à moi hein, je ne pense pas que je mérite un salaire pour ça. C'est souvent mes propres copropriétaires et d'autres et je le fais pour le plaisir » (Ibid.).

5.2.5 Un modèle économique en question

On le comprend, être syndic d'une copropriété en difficulté, qu'elle soit inscrite dans un dispositif public ou non, requiert un investissement important et alourdit un grand nombre des tâches à réaliser au service de ces ensembles immobiliers. La question de la rémunération de cette surcharge de gestion, de suivi technique et d'accompagnement des copropriétaires est souvent mise en avant comme un frein à l'engagement de professionnel dans ce type de copropriété. Qu'en est-il alors de la rentabilité de la gestion des copropriétés en difficulté ? Les aides publiques qui peuvent être proposées, les travaux importants qui finissent par être réalisés compensent-ils la forte mobilisation requise ? Des points de vue différents ressortent des témoignages des syndics rencontrés.

Le modèle économique de la gestion professionnelle en copropriété en difficulté, des contradictions exacerbées

Les copropriétés en difficulté ne sont pas réputées rentables aux yeux d'un grand nombre de syndics non spécialisés. Elles relèveraient, pour ceux qui s'engagent dans ces immeubles, d'une démarche volontaire, voire courageuse. « *C'est courageux que prendre des copropriétés en difficultés. Qui dit difficultés, il y a l'aspect technique, la dégradation du bien, mais il n'y a aussi pas de trésorerie, des mauvais payeurs. Je peux comprendre qu'on se spécialise mais je ne suis pas sûre que cela soit*

très rentable. Moi je veux bien travailler beaucoup mais je veux être payée. « Vous voulez plus mais ce n'est pas en ergotant sur mes 3,5 % que je vais pouvoir embaucher » (Indépendant, micro-syndic).

La situation des copropriétés en difficulté pousse en effet à l'extrême les fragilités du modèle économique de leur gestion professionnelle mises en avant par les représentants de la profession²⁰¹. Ils témoignaient d'un équilibre déjà difficile à obtenir dans le parc ordinaire des copropriétés, avec une grande difficulté à valoriser et à faire accepter le coût de la gestion quotidienne des immeubles par les copropriétaires, une faible rentabilité par lot et un taux horaire d'honoraires très bas pour les gestionnaires, qui ne seraient compensés que partiellement par la facturation d'honoraires spécifiques (encadrés par la loi Alur) notamment lors de l'accompagnement des travaux de la copropriété (cf. Chapitre IV).

La contradiction entre le temps à consacrer à l'accompagnement de copropriétés en difficulté, cumulant pauvreté économique et endettement, méconnaissance de leurs droits et devoirs par les copropriétaires, importants besoins de travaux, et le mode de rémunération forfaitaire des syndicats semble ainsi maximale. Ce faible taux horaire facturé en copropriété en difficulté ne peut alors être compensé pour les syndicats que par les honoraires perçus pour le suivi des travaux, les honoraires de contentieux ou depuis une dizaine d'années par les aides publiques mises en place pour soutenir spécifiquement le surcoût de gestion induit par le redressement de copropriétés sous dispositifs publics (relance des mauvais payeurs, suivi du contentieux...). « **Ce qui nous aide en termes d'honoraires c'est quand il y a des travaux. Et en plus, on a des honoraires contentieux.** Avec les Popac, on a également des aides à la gestion qui nous permettent de facturer des honoraires et qu'ils soient remboursés. Pour cette aide à la gestion, c'est l'opérateur qui monte les dossiers, donc je ne sais pas qui la finance. Je pense que ça doit être l'Anah. **Nous, ça ne nous crée pas du travail en plus. On donne les factures aux opérateurs et eux font le nécessaire pour obtenir les aides** » (Groupe).

Rentabilité de la gestion de copropriétés en difficulté : les honoraires travaux, un modèle impossible

L'intervention dans des copropriétés dégradées, inscrites dans le cadre de dispositifs publics induirait par ailleurs des contraintes financières spécifiques, en lien avec l'importance des chantiers de travaux à accompagner. **Les syndicats soulignent ainsi devoir consacrer des temps de préparation et d'accompagnement des projets de travaux particulièrement importants dans ces copropriétés. Or, comme cela a déjà été souligné pour la rénovation énergétique (cf. Chapitre IV), ces temps de préparation ne sont pas facturables,** le syndic se rémunérant souvent par l'application d'un taux d'honoraires au montant des travaux réalisés. Avec un risque accru disent les syndicats que la copropriété ne change de syndic avant d'engager les travaux, quand ces dossiers mettent parfois des années à se monter, et que ce travail ne soit jamais rémunéré. « **La rentabilité, on ne peut pas l'avoir sur le dossier en particulier. Parce que déjà, il faut former les collaborateurs. Ça fait un travail en plus. Et ça, on ne peut pas le facturer.** » ; « **Le seul gain qu'il y aurait, c'est quand les travaux sont votés. Depuis 1997, on a toujours fait 2 % hors taxe sur les travaux sauf exception. L'Opah c'est trois à quatre ans de préparation, pendant lesquels on ne facturait quasiment rien jusqu'à peu. Les 2 %, c'est uniquement pour la gestion financière et administrative des travaux. [...]. C'est beaucoup de temps passé. [Sur une copropriété], j'ai facturé zéro présence avec une moyenne de deux à trois heures de présence toutes les deux semaines, voire plusieurs semaines d'affilé pendant trois ans et demi. On n'a rien eu, alors qu'on a préparé les travaux pendant deux ans. On n'a rien touché en préparation et puis on a été viré au moment du vote des travaux, donc on n'a rien eu** » (Groupe, réseau).

Devant ce financement impossible de la préparation des travaux, qui devient encore plus criant en contexte de copropriétés dégradées, certains cherchent des solutions pour pouvoir facturer l'important travail de préparation des travaux : « **En AG, on ne négocie jamais les honoraires d'archi. Moi on va passer une demi-heure à ergoter pour savoir si je vais prendre 3,5 ou 3 %. Et ça je ne peux plus le supporter, c'est de l'irrespect. Le problème : vous préparez un dossier d'AG avec un projet de travaux. Ça prend des heures à monter. Le truc n'est pas voté. Ou il est voté mais on négocie vos honoraires. Vous ne prenez des honoraires que sur le suivi du chantier, pas sur la préparation. C'est inadmissible. Un architecte qui présente son projet, il se contente de proposer sa mission. Elle est votée, il fait son étude qu'il facture. Elle n'est pas votée, il ne fait rien. Moi j'ai travaillé mais je ne suis**

²⁰¹ Barnhusen, Briseperre, Davy, Juillard, Le Garrec, 2022, *Les mutations contemporaines des syndicats de copropriété : point de vue sociologique sur le groupe professionnel.*

pas payée. Et s'ils ne veulent pas de mes honoraires, j'ai travaillé pour rien. Donc j'ai décidé, je ne suis pas tout à fait sûre d'être en conformité avec la loi mais tant pis, je facture en vacations en amont le temps que je passe. Je me demande si l'Arc ne préconisait pas ça ? Ça paraît logique. Je me demande s'il n'y a pas un vide juridique. Ça m'intéresserait de savoir. Dans tous les cas, je suis déterminée à le faire » (Indépendant, micro-syndic).

Prévoir des barèmes spécifiques en copropriété en difficulté ?

Surfacturer le surinvestissement requis ?

Les positions des syndics interrogés en matière de facturation de leurs services aux copropriétés en difficulté, en tenant compte ou pas du surinvestissement requis, varient voire s'opposent selon les contextes et l'inscription ou non de la copropriété en dispositif public aidé. Cela dépend aussi de la place octroyée à ces copropriétés dans les portefeuilles.

Certains considèrent légitime de tenir compte du surinvestissement requis dans ces copropriétés pour facturer un prix par lot supérieur à la moyenne : *« Et tout ce qui est honoraire de base aussi, on est un peu plus cher par lot qu'une copropriété lambda, parce que ça demande quand même plus de travail. »* (Groupe).

Une position à laquelle s'opposent d'autres syndics engagés dans ces copropriétés, notamment lorsqu'ils s'inscrivent dans un dispositif public, et se réclament du côté de l'action d'intérêt général. *« Vous êtes déjà dans une copropriété en difficulté. On l'a contractualisé dès le départ [l'accompagnement du syndic dans le cadre du plan de sauvegarde], c'était hors de question de prendre des honoraires supplémentaires sur une copropriété en difficulté, c'est indécent. »* (Indépendant).

Une méconnaissance des aides publiques, qui ne sont pas toujours sollicitées

Conscient du surcoût de la gestion des copropriétés endettées (relance des mauvais payeurs, engagement et suivi du contentieux), les pouvoirs publics (l'Anah et certaines collectivités) ont mis en place des aides à la gestion destinées à compenser en partie le temps additionnel que doivent consacrer les syndics à ces copropriétés en redressement, accompagnées par la puissance publique. Ces aides ne sont cependant pas encore systématiquement mobilisées, soit parce qu'elles sont méconnues, soit parce qu'elles demeurent mal intégrées au processus de facturation des syndics car concernent des tâches qu'ils ne facturent pas habituellement. Cet aspect renvoie aussi à la difficile adaptation des logiciels de gestion aux mutations du métier, analysé lors de la phase nationale de cette recherche, qui demeure un verrou pour de nombreuses évolutions attendues.

« On sait qu'il y a des aides à la gestion pour ça. Mais comme on n'a pas cette culture, on a du mal à facturer tout ce à quoi la copropriété a le droit. Cela serait mieux pour nous et cela serait indolore pour les copropriétés car c'est pris en charge. Mais on ne tient pas à jour. On n'est pas assez attentifs au fait qu'il faut facturer ce qu'on ne facture pas habituellement. On n'est pas habitués à ça. Quand vous êtes habitués à tout facturer, c'est automatique. Quand vous n'êtes pas habitués, c'est un réflexe qui n'existe pas. On est mauvais, il faut qu'on apprenne à facturer notre travail. Il y en a qui arrivent à le faire et tout le monde trouve ça normal. Il faut le faire pour avoir une meilleure rentabilité » (Groupe, réseau).

La mobilisation d'aides publiques, dont ne peuvent que bénéficier des copropriétés placées sous dispositif public (cf. sous-partie 5.5.2), pour absorber une part des surcoûts de gestion semble ainsi favoriser un positionnement différent des syndics dans leur facturation de services. Il reste cependant un enjeu de diffusion de ces régimes d'aides, dont la connaissance semble demeurer inégale de la part des syndics.

5.3 DES COPROPRIÉTÉS QUI DONNENT DU SENS AU MÉTIER

Comme mentionné précédemment, de nombreux syndics rencontrés lors de nos enquêtes francilienne et nationale disent plutôt se tenir à l'écart des copropriétés en difficulté, compte tenu de la charge de travail qu'elles représentent et des conflits qu'elles peuvent générer entre syndic et syndicat. À l'inverse, malgré des expériences qui peuvent être vécues comme éprouvantes, les syndics qui font le choix de prendre en gestion ces copropriétés plus ou moins fragiles expliquent qu'ils en tirent une satisfaction particulière, qu'ils ne trouvent pas de la même manière dans la gestion des copropriétés ordinaires.

Cela s'exprime notamment par le sentiment que le travail auprès des copropriétés en difficulté « *donne du sens à la profession* » (Groupe). **Cette quête du sens semble essentielle pour un métier qui est décrit comme chronophage, complexe et cumulant des journées prolongées (cf. Chapitre III) – même de la part des cabinets exerçant leur activité uniquement sur des immeubles sans difficultés particulières.** Elle interpelle dans le contexte actuel de la profession qui rencontre d'importants problèmes dans le recrutement de nouveaux gestionnaires et qui déplore un manque d'attractivité auprès des jeunes.

Cette notion du « *sens* » trouvé dans la gestion des copropriétés en difficulté se décline de différentes manières, de l'accomplissement de projets et la résolution de problèmes complexes à la qualité humaine des relations qui se construisent dans les copropriétés accompagnées. **Ainsi, un certain nombre des qualités attribuées au métier de syndic par la grande majorité des cabinets interrogés (la dimension humaine du métier, la diversité des enjeux permettant de toucher à tout) sont amplifiées dans le contexte particulier des copropriétés en difficulté.**

Comme nous l'avons évoqué, les huit syndics interrogés dans cette catégorie en Île-de-France se caractérisent par un degré d'investissement hétérogène dans le redressement des copropriétés en difficulté. En fonction de leurs expériences, ces syndics formulent des motivations personnelles qui expliquent pourquoi ils se sont orientés vers ces copropriétés et qui relèvent de leur parcours autant que de leurs valeurs (cf. sous-partie 5.1). On revient à l'individu qui compose à sa manière avec les « joies et peines » (cf. Chapitre III) que lui apporte la gestion des copropriétés en difficulté, perçu parfois comme un « *engagement politique* », parfois comme une perspective de développement du portefeuille, parfois comme un défi professionnel.

Néanmoins les motivations exprimées pour prendre en charge l'accompagnement d'une copropriété fragile ou en difficulté se ressemblent, même si elles sont particulièrement explicitées par les deux gestionnaires dédiant une part très importante de leur activité à ces copropriétés.

« Franchement c'est bizarre, je sais qu'il y a quelque chose de l'ordre presque de la possession, ça m'appartient un peu. Quand je m'en sépare, c'est comme si on me prenait quelque chose qui était à moi. Donc je ne me sépare pas facilement de mes copropriétés. Et puis j'ai accompagné des naissances, des décès, j'ai accompagné des deuils, des joies, tout ça fait partie de ma vie » (Indépendant).

Ces motivations s'expriment autour de trois grands enjeux, qui semblent tous relever de la reconnaissance symbolique que les syndics interrogés perçoivent dans l'exercice de leur métier :

- La nécessité morale de l'accompagnement qu'ils peuvent apporter aux copropriétés dans le besoin ;
- La reconnaissance de leur expertise leur permettant d'intervenir dans les projets complexes de redressement ;
- Et enfin les relations qu'ils tissent avec les copropriétaires décrites comme particulièrement intenses dans le contexte de gestion d'une copropriété qui traverse des difficultés majeures.

En contraste avec le travail quotidien chronophage que les syndics réalisent au sein de ce segment de copropriétés, et dont les spécificités et les épreuves ont été exposées dans la partie précédente, ces motifs plus structurants puisent dans le succès de ces gestionnaires dans le redressement de ces copropriétés. **Ils « gardent le meilleur » de leurs expériences, leur permettant ainsi de justifier cette implication particulière auprès des copropriétés en difficulté.**

« On a aussi des bonnes surprises. Il y a des gens qui n'ont pas eu la chance de pouvoir grandir ici, qui ont des métiers difficiles, leurs salaires sont très bas et il y a quand même des

sourires. Il y en a quelques-uns qui ont la conscience qu'on est là pour eux. Donc on garde le meilleur » (Indépendant).

5.3.1 Un sens de responsabilité envers des copropriétaires en besoin d'accompagnement

Même si la littérature dédiée aux dispositifs publics de redressement des copropriétés en difficulté pointe parfois un manque d'attention portée par les acteurs publics au syndic et à la gestion courante (Lefevre 1999), les syndics interrogés sont eux pleinement convaincus du rôle incontournable qu'ils jouent dans les processus d'amélioration des immeubles.

« Si on n'était pas là, les copropriétaires n'auraient jamais fait les travaux alors qu'ils avaient un arrêté de péril » (Indépendant).

« Avec les copros en difficulté, [les copropriétaires] sont plus reconnaissants parce qu'ils savent qu'on est là pour les aider. Ils comprennent que, sans vous, ils ne pourront rien faire. Où s'ils le font, ils vont le faire peut-être mal, moins vite, des travaux pas pertinents » (Groupe).

Le rôle qu'ils jouent dans l'accompagnement des travaux de réhabilitation des copropriétés en difficulté confère au syndic une responsabilité envers les copropriétaires de ces immeubles qui ont besoin de leur aide et ne pourront pas s'en sortir sans un syndic compétent et investi. **Ainsi, la prise en charge de copropriétés en difficulté est ressentie par ces cabinets, expérimentés dans le redressement, presque comme une obligation morale.** Ils doivent intervenir, afin de ne pas laisser ces copropriétés sans gestionnaire professionnel ou bien en proie à des gestionnaires malveillants ou peu compétents. *« Pourquoi on a beaucoup de copros en difficulté ? Parce que j'estime que c'est notre rôle de les aider et de les faire revenir dans une situation normale » (Groupe, réseau).*

Comme nous l'avons vu, nombreux sont les syndics interrogés ayant récupéré un immeuble en difficulté d'un confrère que la copropriété a quitté car les travaux n'avançaient pas, les relations entre gestionnaire et syndicat étaient trop dégradées ou parce que la situation de la copropriété s'est même empirée sous sa gestion (cf. sous-partie 5.1). Ces mauvaises expériences renforcent davantage le rôle primordial des syndics reconnus pour leur compétence dans la gestion de ces copropriétés. **« Quand on a été déçu par un syndic, c'est toujours compliqué de refaire confiance à un autre syndic » (Groupe).**

Pour certains, cette aide que le syndic apporte aux copropriétaires est revendiquée comme une valeur professionnelle. *« Les valeurs, l'entraide, c'est très important pour moi » (Indépendant).* *« Je pense que ça donne du sens à la profession. Parce que là on est dans la vraie gestion » (Groupe).* Ainsi, la capacité d'améliorer la qualité de vie dans des immeubles dégradés, contribue à l'épanouissement que les gestionnaires interrogés trouvent dans l'exercice de leur métier. *« Le fait de faire des ravalements, oui, c'est du travail supplémentaire, des réunions en plus de notre job. Mais c'est une satisfaction de faire évoluer un immeuble dégradé, d'améliorer leur confort » (Groupe).*

Dans le cadre des projets de réhabilitation, les dispositifs et aides publics sont reconnus comme un levier d'action incontournable pour le syndic pour mener à bien ces projets dans des copropriétés souffrant d'un déficit d'entretien chronique. *« Ces copropriétés ont des problèmes de travaux, depuis 20/30/40 ans. Ce sont des copropriétés abimées. Donc on s'est inscrits dans ce schéma car on a pris conscience assez rapidement qu'il y avait des aides publiques. » (Groupe, réseau)* **L'accès à des aides permettant de débloquer des projets autrement impossibles à lancer compte tenu des contextes sociaux et financiers des copropriétés concernées, permet aussi de motiver les syndics à s'impliquer dans les dispositifs.** Avec les aides financières, ils risquent moins de se retrouver systématiquement dans l'impasse lors des AG pour toutes les mesures d'amélioration nécessaires.

5.3.2 Des opportunités de maîtriser et d'appliquer un savoir-faire où le syndic redevient le « sachant »

Beaucoup des syndics impliqués dans le redressement en Île-de-France disent rechercher les copropriétés en difficulté pour les mêmes raisons avancées par une bonne partie de la profession pour expliquer pourquoi elle fuit ces copropriétés : une gestion plus exigeante que dans des copropriétés « ordinaires » et l'accompagnement de projets d'envergure.

Quand il y a une situation compliquée [dans la copropriété à recruter], je ne peux pas m'en empêcher, je finis par succomber » (Indépendant).

Nos deux enquêtes nationale et francilienne ont montré que la vision que les syndics ont de leur profession est celui d'un couteau suisse, nécessitant d'actionner des connaissances et des compétences multiples. Pour certains des syndics interrogés, la gestion des copropriétés en difficulté valorise et s'insère dans cette image du gestionnaire qui doit « *savoir tout faire* », doit savoir s'adapter aux contextes extrêmement variés des copropriétés évoluant dans des environnements sociaux très différents (cf. Chapitre I). « *Je reprendrai un immeuble dégradé. Parce que je pense qu'il faut savoir tout faire. Il ne faut pas se contenter de l'immeuble parisien avec des gens qui ont des moyens* » (Indépendant).

Prendre en charge la gestion des copropriétés en difficulté est décrit par les professionnels comme une manière de se fixer un défi dans leur métier et même de montrer qu'ils ont des capacités de gestion supérieures à la moyenne. **Ainsi, la qualité du travail de gestion est rendue davantage visible sur un immeuble qu'on peut améliorer, faire « progresser ».** Cela peut être gratifiant pour les syndics impliqués auprès des copropriétés en difficulté car la trace qu'ils auront laissée sur la copropriété sera d'autant plus apparente par rapport à la gestion d'une copropriété saine, maintenue en l'état.

« J'ai toujours répondu à des sollicitations de copropriétés dont les difficultés étaient souvent liées à une gestion on va dire moyenne. Jamais une gestion indélicate, mais une gestion où on peut encore se fixer des objectifs [...]. Disons que le naturel de mon état d'esprit fait que je suis venu en aide à des copros qui avaient besoin de progresser. Une copropriété, je la prends là et je veux l'amener là » (Groupe, réseau).

De manière similaire, une partie de la motivation exprimée par les syndics interrogés pour leur implication dans des copropriétés en difficulté se situe dans un attrait pour l'accompagnement de gros travaux et la satisfaction dans l'aboutissement du projet, d'avoir accompli quelque chose de concret au sein de la copropriété. « *Moi ce que j'aime c'est les gros trucs. Voir que les choses avancent. J'aime mettre un immeuble sur les rails. Le quotidien, ça me saoule, ça ne m'intéresse pas* » (Indépendant, micro-syndic). Ce sont des occasions permettant aux syndics de mobiliser un savoir-faire particulier et donc encore une fois une possibilité pour le gestionnaire de toucher à des compétences auxquelles il n'est pas forcément confronté dans la gestion « ordinaire ».

« En termes de comptabilité, ce sont beaucoup de réflexions techniques de gérer les copropriétés en difficulté. En termes de comptabilité technique, vous avez aussi tout ce qui est préfinancement. Et on est quand même sur d'autres montants que sur une copropriété ordinaire. Là, on est sur des millions d'euros ! Il faut quand même les gérer. [...] C'est hyper intéressant pour un gestionnaire parce que là on a affaire à une vraie gestion financière. C'est agréable » (Groupe).

Globalement, l'accompagnement des copropriétés en difficulté est décrit comme un défi, mais surtout comme une reconnaissance du savoir-faire et de l'expertise du syndic tant par les copropriétaires que par les acteurs publics, on le verra (cf. sous-partie 5.4.2). **Se positionner sur des projets de redressement complexes permet ainsi de rétablir la posture du syndic « sachant » et même du syndic comme « l'homme de confiance »²⁰², dans un contexte où le groupe professionnel déplore la dévalorisation symbolique de son métier²⁰³.**

« Avant on était des sachants, maintenant on est des exécutants. Cependant quand ils sont au bord du trou, là on redevient sachant » (Ibid.).

5.3.3 La dimension humaine des projets et des relations avec les copropriétaires

Le contact humain et les relations avec les copropriétaires sont des piliers centraux du métier de syndic, qu'il soit exercé dans une copropriété saine ou fragile. Cet aspect relationnel, même s'il peut être accablant, est décrit par la plupart des syndics comme un des atouts de leur métier. « **Si on n'aime pas des gens on ne peut pas aimer ce métier** » (Groupe). Un aspect qui semble particulièrement présent dans la gestion des copropriétés en difficulté, où les syndics décrivent tisser

²⁰² Barnhusen, Brisepierre, Davy, Juillard, Le Garrec, 2022, *Les mutations contemporaines des syndics de copropriété : point de vue sociologique sur le groupe professionnel*.

²⁰³ Ibid.

des liens particulièrement intenses avec les copropriétaires. Ils peuvent être intenses dans leur conflictualité (cf. sous-partie 5.2.4), mais également dans leur humanité, dans l'interconnaissance qui s'installe, comme en témoigne cette gestionnaire :

« Je les connais presque tous, les copropriétaires, je connais leurs albums photos, j'ai des rapports de grande proximité avec eux. Et ce sont souvent des copropriétaires qui sont en situation d'extrême précarité donc pouvoir leur rendre service, pour moi c'est très précieux. J'ai connu des gens qui étaient en grande difficulté et qui s'en sortent aujourd'hui ! » (Indépendant).

Le profil social des copropriétés en difficulté, souvent habitées par des ménages modestes et situées dans des quartiers populaires, est décrit, par certains des syndics interrogés, comme une caractéristique qui facilite ces rapports de proximité. **Contrairement à d'autres cabinets qui disent privilégier la gestion d'immeubles des beaux quartiers parisiens ou de la banlieue aisée (cf. Chapitre II), certains des syndics impliqués dans la gestion de copropriétés fragiles se sentent plus à l'aise avec ces copropriétaires « plus abordables ».** *« Les gens sont plus abordables, plus humains sur des immeubles plus populaires, que sur des immeubles où les gens sont plus froids, plus distants. Il y a un côté plus sympa, le conseil syndical vous appelle plus facilement par votre prénom. Ça nous facilite notre travail et la manière d'aborder certaines choses » (Groupe).*

Dans le contexte des copropriétés en difficulté, un facteur important dans la construction de ces liens est l'aboutissement des projets d'amélioration, succès qui consolide la relation de confiance entre le syndic et le syndicat. *« Quand on a fini les travaux on sent bien que les gens sont contents. On fait un pot organisé et payé par la ville. Il y a souvent le maire ou l'adjoint qui vient pour réceptionner les travaux. Surtout à la veille des élections. » (Groupe)*

Quand un projet important aboutit, l'effort fourni par les copropriétaires et le syndic dans le cadre du redressement est souvent valorisé par les pouvoirs publics locaux (afin de rendre visible leur propre politique d'accompagnement des copropriétés). Cela ajoute une nouvelle dimension relationnelle au travail des syndics très impliqués dans le redressement des copropriétés en difficulté, qui construisent de nombreuses interactions particulières autour de ces copropriétés, avec des acteurs souvent éloignés de leur environnement professionnel habituel, on y reviendra (cf. sous-partie 5.4).

Quand le syndic a réussi à contribuer à l'amélioration de la situation de la copropriété et grâce à la confiance instaurée, la relation commerciale peut également se trouver facilitée pour le syndic, car il aura moins besoin de justifier le montant de ses honoraires ou de craindre une mise en concurrence pour le contrat de gestion (du moins tant qu'il n'existe pas trop de turn-over dans la copropriété pouvant effacer la « mémoire » des projets passés (cf. sous-partie 5.2.4)).

« Aujourd'hui on a d'excellents rapports [avec le conseil syndical]. Ils sont très conscients sur le travail fourni. Ils ne tiquent jamais sur mes honoraires » (Indépendant, micro-syndic).

« Je ne suis pas là pour profiter d'eux, je suis là pour les accompagner pour s'en sortir. Et ils me le rendent bien, parce qu'ils sont toujours là, avec moi ! » (Indépendant).

Le sentiment que les copropriétaires lui « *rendent bien* », l'investissement dont le syndic a fait preuve dans la gestion de leur immeuble ne se limite pas au prisme marchand. Certains des gestionnaires interrogés décrivent une reconnaissance mutuelle entre syndic et copropriétaires qui se situe à un niveau plus personnel. **Comme pour les copropriétaires, dont les problèmes personnels se révèlent souvent dans les difficultés qui traversent la copropriété, la frontière entre professionnel et privé peut également se brouiller du côté du syndic.** Dans le cas où un syndic accompagne une copropriété sur une longue période, une interconnaissance s'installe et on partage les joies et les peines des uns et des autres. C'est le côté humain de leur mission qui ressort pour les syndics interrogés comme une motivation centrale pour s'engager sur des immeubles traversant des difficultés multiples.

« Être syndic, c'est voir les gens, leur parler. Un copropriétaire m'a envoyé un mail d'excuses parce qu'il n'a pas pu assister à l'AG, ça nous a fait plaisir. Il y a des copropriétaires qui nous invitent à des réunions de voisinage pour prendre un verre avec nous. J'ai vécu un truc difficile il y a quelques années, beaucoup de conseils syndicaux m'ont envoyé un mot, ont pleuré avec moi. Ça nous permet d'avancer » (Groupe).

5.3.4 Une satisfaction dans la gestion des copropriétés en difficulté conditionnée par la reconnaissance du syndic et de son travail

L'ensemble des syndics franciliens intervenant sur des copropriétés en difficulté ou fragiles expriment une forme de satisfaction, un surcroît de « *sens* » qui leur confère leur choix de travailler avec ces copropriétés pourtant peu attractives au sein du groupe professionnel. Même si leurs motivations sont multiformes, elles semblent néanmoins contenir un aspect commun : **la reconnaissance de leur travail et de leur compétence, dont les syndics « classiques » semblent parfois manquer.**

Avoir fait leurs preuves sur des copropriétés en difficulté permet à ces cabinets de moins souffrir de la mauvaise image du syndic que déplore le reste de la profession. C'est justement à eux qu'on fait appel pour reprendre en main des copropriétés ayant vécu une mauvaise expérience avec un ancien gestionnaire. Dans le cadre des dispositifs publics ou lors de lourds travaux en cas d'arrêt de péril, leur travail est plus visible et leur plus-value plus clairement identifiée par les copropriétaires et même par les pouvoirs publics locaux (cf. sous-partie 5.4.1). **Être reconnu pour son engagement auprès des copropriétés en difficulté est donc aussi un signe de distinction par rapport au reste du groupe professionnel** (distinction qui pourrait à terme se renforcer avec la volonté de certification des syndics de redressement, amorcée par l'association Quali SR (cf. sous-partie 5.4.3)).

Ces atouts, que les syndics interrogés trouvent à la gestion des copropriétés en difficulté, sont en partie dus au statut dont ces cabinets bénéficient, **car ils sont tous effectivement reconnus par leur environnement professionnel pour la qualité de leur travail et pour leur engagement dans les copropriétés en difficulté.** C'est d'ailleurs en raison de la reconnaissance dont ils jouissent qu'ils nous ont été recommandés pour notre enquête de terrain.

Tous les syndics intervenant sur des copropriétés en difficulté ne sont alors pas forcément dans cette situation et y voient éventuellement moins d'avantages. Si leur compétence est mise en question dans le cadre des dispositifs publics de redressement, si on leur attribue une responsabilité dans la dégradation de l'état de la copropriété ou s'ils font face à des relations conflictuelles avec les copropriétaires et les pouvoirs publics, leur expérience est très différente des exemples de réussite ayant alimenté cette analyse. Même au sein de notre échantillon francilien, on constate que la reconnaissance des copropriétaires n'est pas systématiquement au rendez-vous pour les syndics impliqués dans le redressement de leur immeuble (cf. sous-partie 5.2).

5.4 AUTOUR DES COPROPRIÉTÉS EN DIFFICULTÉ, DES INTERACTIONS PARTICULIÈRES

À travers la gestion des copropriétés en difficulté, les syndics sont confrontés à un écosystème d'acteurs qui se situe normalement en dehors du périmètre sur lequel interviennent les syndics « classiques ». **Cet écosystème est notamment composé des structures mobilisées autour de l'action publique pour la réhabilitation de l'habitat dégradé et qui ne sont pas des interlocuteurs habituels des syndics de copropriété.** Les interactions particulières accompagnant la gestion des copropriétés en difficulté sont d'autant plus intensives quand les copropriétés concernées sont placées sous dispositif public (Popac, PDS, Opah CD), qui font généralement l'objet d'une commission de suivi spécifique. « *Par exemple, lors de cette réunion c'était pour porter à la connaissance de la mairie, faire un point de situation donc on avait l'opérateur qui était là, il y avait l'architecte, il y avait l'ingénierie financière, il y avait tout le monde.* » (Indépendant)

Ces relations avec la puissance publique se structurent à l'échelle locale, avec des interlocuteurs locaux qu'ils soient étatiques (préfets) ou territoriaux (communes, intercommunalités, départements). L'État « central », sous la forme par exemple de l'Anah n'est pas cité comme un acteur rencontré sur le terrain. « *On a très peu de contact avec l'Anah. Ils ne nous ont jamais sollicités non plus* » (Groupe). La présence de l'Anah se traduit plutôt à travers les opérateurs agréés pour animer des dispositifs de redressement / réhabilitation et qui sont des partenaires importants pour les syndics. « *J'ai travaillé avec beaucoup d'opérateurs, ça s'est toujours bien passé* » (Indépendant).

Ces interactions constituent une vraie particularité de l'activité des syndics impliqués dans la gestion des copropriétés en difficulté. Ils nouent des relations avec les pouvoirs publics locaux qui ne sont que très peu évoqués par les autres syndics interrogés. « **Pour un immeuble classique, vous êtes**

rarement confrontés à l'autorité publique » (Indépendant) Cependant, ces relations ne sont pas toujours que positives, on le verra, et dépendent de la posture que les acteurs publics locaux adoptent vis-à-vis des syndicats.

Enfin, la reconnaissance plutôt récente du rôle important joué par le syndic dans le redressement des copropriétés en difficulté a fait émerger une volonté, portée par certains acteurs publics, associatifs et certains représentants nationaux du groupe professionnel, de rendre plus facilement identifiables les syndicats compétents dans la gestion de ces copropriétés fragiles ou dégradées. Ainsi il existe depuis 2015 une association, Quali-SR, qui met en œuvre une certification des syndicats de redressement. Il s'agit encore d'un nouvel acteur auquel les syndicats sont confrontés dans l'écosystème de la copropriété en difficulté, mais qui peine à trouver sa place au sein de ce système.

5.4.1 Les dispositifs de redressement, des lieux de rencontre inhabituels entre syndicats et collectivités territoriales

Quand un syndic prend en charge la gestion d'une copropriété placée sous PDS, cela est décrit par certains des cabinets interrogés comme une découverte d'espaces d'échanges avec les pouvoirs publics locaux qui ne figurent habituellement pas au quotidien d'un gestionnaire. « *Je me suis retrouvé à la mairie d'Aulnay-sous-Bois. Il y avait des réunions le samedi. Il y a cette disponibilité qui est accrue, on est dans le dialogue, on est dans la concertation* » (Indépendant).

Les relations avec les collectivités territoriales décrites par les syndicats gérant des copropriétés en difficulté se situent majoritairement à l'échelle de la commune²⁰⁴. D'autres échelons territoriaux (intercommunalité, département) sont plus rarement évoqués et uniquement dans leur fonction de suivi des PDS. **L'interlocuteur public principal identifié par les syndicats est la « mairie » et les relations avec la collectivité se caractérisent souvent par une dimension interpersonnelle avec le maire** (« *J'avais de très bonnes relations avec l'ancien maire [de Clichy-sous-Bois]* » (Groupe, réseau)) **ou avec un agent de la ville** (« *Je travaille avec [la responsable du service développement local de la mairie de Noisy-le-Grand], mais aussi avec sa collègue qui travaille sur les voiries* » (Groupe)).

Cependant, ces relations entre collectivités territoriales et syndicats gérant des copropriétés en difficulté ne sont pas présentes sur tous les territoires et peuvent prendre des formes très variables. « *Avec les mairies, on n'a pas beaucoup de relations non plus.* » « *Il n'y a pas de groupes de travail sur les syndicats en difficulté* » (Groupe).

L'existence et l'intensité des relations avec les acteurs publics locaux semblent dépendre principalement de deux facteurs : premièrement, de l'investissement de la ville dans une réelle politique d'amélioration des copropriétés dégradées et deuxièmement, du nombre de copropriétés en difficulté gérées par un même syndic sur une même commune. En effet, plus une ville compte de copropriétés dégradées gérées par le même syndic, plus il deviendra un interlocuteur identifié et incontournable pour les services de la mairie. « *Ça se traduit très bien avec la Ville de Noisy-le-Grand. Les trois-quarts de mon portefeuille se situent à Noisy-le-Grand* » (Groupe). « *Il n'y a qu'avec la mairie d'Argenteuil qu'on a vraiment de vraies relations. Ils nous convient aux réunions, à des groupes de travail, pour faire le point sur nos copropriétés. Après c'est parce qu'on a beaucoup d'immeubles sur la dalle. Donc c'est un vrai sujet pour eux* » (Groupe).

Il y a également des différences dans la manière dont ces relations sont perçues par les syndicats, pour lesquels les interactions avec les collectivités ne sont pas toujours considérées comme un atout. Comme développé plus loin, les attitudes adoptées par les collectivités dans leurs manières d'interagir avec les syndicats **varient d'une approche très interpersonnelle et partenariale jusqu'à une posture de régulateur axée sur une communication descendante** dont les syndicats estiment qu'elle peut les mettre en difficulté vis-à-vis de leurs copropriétaires.

²⁰⁴ Il est à préciser que tous les syndicats interrogés exercent leur activité dans des communes d'une taille plutôt conséquente (plus de 30 000 habitants en général) avec des services développés à l'échelle de la mairie. La situation peut éventuellement différer dans de plus petites communes qui délèguent plus de compétences à l'intercommunalité par exemple, car elles disposent de moins de moyens pour mener des actions en propre.

La reconnaissance mutuelle entre syndics et collectivités territoriales déclenche des relations vertueuses pour les copropriétés en difficulté

La plupart des cabinets gérant des copropriétés en difficulté décrivent les relations qu'ils ont pu construire avec les collectivités territoriales comme un atout dans leur vie professionnelle. « *Quand on aime son métier ça fait plaisir. C'était une réunion [à la mairie] très enrichissante. On élargit son réseau, j'ai vraiment apprécié.* » (Indépendant), « *Il faut absolument qu'on travaille avec les mairies, sinon on ne s'en sort pas, surtout quand on a des problèmes comme ça financiers sur les copropriétés.* » (Groupe).

Ils sont souvent dans l'obligation de devoir démontrer leurs compétences auprès des mairies afin d'être reconnus comme des interlocuteurs sérieux. La relation se construit dans un contexte où les copropriétés les plus dégradées enchaînent déjà plusieurs PDS sans aboutir à la réalisation de travaux de réhabilitation et où certaines copropriétés ont vécu des expériences peu satisfaisantes avec leurs anciens syndics. « *Ce que cherche la mairie, le conseil départemental, c'est d'enclencher les travaux au plus vite. On a des interlocuteurs inhabituels, mais quand on maîtrise son dossier, il n'y a rien de compliqué.* » (Indépendant), « **Beaucoup sont surpris, même des mairies, sur notre savoir, notre expertise dans le domaine des copropriétés en difficulté** » (Groupe, réseau).

Certains syndics mettent aussi en avant le fait qu'ils partagent les mêmes objectifs que la mairie, la requalification des copropriétés et le bon entretien du patrimoine de la ville. En effet, les syndics interrogés dans le cadre de l'enquête francilienne sont nombreux à exprimer leur appétence pour la qualité du bâti et la conservation du patrimoine des copropriétés (que certains opposent d'ailleurs aux injonctions à la rénovation énergétique (cf. Chapitre IV)) qui peut constituer une base de coopération entre syndics et mairies. « **On veut leur montrer qu'on a envie que nos immeubles soient beaux pour donner une bonne image de la ville.** [...] *Il faut travailler avec les services de la Ville pour voir comment on peut apporter notre pierre à l'édifice* » (Groupe).

Une fois cette confiance établie, elle permet de fluidifier la communication entre la ville et les syndics qui se tiendront plus facilement au courant des projets en cours. On l'a vu, les mairies peuvent même devenir des sources de recrutement de nouvelles copropriétés pour ces cabinets en les recommandant pour la prise en charge d'autres copropriétés fragiles.

« *Je ne fais pas de cadeau, pas de courtoisie avec qui que ce soit, mais ils savent que je suis correcte, réactive. Je ne fais attendre personne et ça ce sont des qualités appréciées. De même que la souplesse. Surtout dans le cadre de ces dispositifs car il y a beaucoup de lourdeurs administratives. [...] On a appris à s'apprécier. Et puis, ils savent que je suis toujours disponible, je vais aux réunions des quartiers alors que je n'en ai pas besoin mais c'est important pour moi* » (Indépendant).

Concrètement, les relations les plus étroites avec les communes peuvent se manifester par des échanges réguliers (« *on communique soit par téléphone, soit par mail* » (Groupe)) pour tenir les services de la mairie au courant des projets en cours ou à venir sur les copropriétés. **Ces échanges plutôt informels ne se situent pas dans le cadre règlementé du suivi des PDS, mais concernent aussi des copropriétés sans dispositif public.** « *On a des copros en difficulté qui ne sont pas dans des dispositifs mais qui nous ont été recommandées. Par exemple, par la maire avec qui on échange beaucoup quand elle a des problématiques. Par exemple des problèmes de rats* » (Groupe).

Le format d'échanges le plus courant est la participation des syndics à des réunions publiques organisées par les mairies qui s'inscrivent soit dans le suivi des syndicats en difficulté, soit dans une présentation des projets à venir sur le parc privé de la ville. « *[La responsable du service développement local de la mairie] me demande de venir s'il y a des réunions publiques, on est plusieurs gestionnaires qui travaillent avec elle, donc on s'organise pour participer aux réunions de la Ville. Ce ne sont pas toujours des réunions spécifiquement pour nos copropriétés. Ça peut être une réunion de quartier, pour les projets que la mairie prévoit, des informations sur les ravalements...* » (Groupe).

Quand la Ville adopte une posture proactive et innovante dans sa politique menée auprès des copropriétés en difficulté, cet engagement est reconnu par les syndics qui gèrent ces copropriétés. **C'est au sein de ces communes, qui concentrent sur leur territoire un parc privé dégradé important, que les relations avec les syndics sont les plus fortes.**

« *Il font un très gros travail à la mairie d'Argenteuil. Ils sont très investis sur ces copros en difficulté. Donc il y a un vrai accompagnement, il y a des personnes dédiées dans le pôle copropriété. Ça c'est hyper important. On a tendance à dire que les copropriétés c'est de*

l'ordre du privé mais finalement la mairie intervient beaucoup. Et pour nous c'est un soutien important » (Groupe).

Les syndics concernés vivent alors de manière très positive ces relations qui se caractérisent par une reconnaissance mutuelle. Ils expriment une prise de conscience de l'importance des politiques publiques locales pour l'amélioration, mais aussi la prévention des immeubles privés dégradés.

« [En parlant du maire d'une ville de Seine-Saint-Denis] C'est d'ailleurs grâce à lui qu'on prête aux copropriétés même lorsqu'elles ne sont pas en difficulté ! Avant on ne prêtait qu'aux copropriétés qui avaient des problèmes d'impayés. On a fait plein de choses dans des coprosans avoir jamais eu d'aides. [...] Il a travaillé pour que l'on crée des Opah pour des copropriétés qui n'étaient pas en difficulté mais qui l'auraient été si elles avaient dû faire des travaux » (Groupe, réseau).

Malgré ces témoignages positifs sur les relations entretenues entre syndics et collectivités territoriales dans le cadre du redressement des copropriétés en difficulté, les syndics ne se sentent pas pour autant reconnus comme des partenaires à part entière de la puissance publique locale. Même si leur expertise dans la gestion de ces copropriétés fragiles ou dégradées est identifiée, **ils ne sont pas perçus comme des parties prenantes pouvant contribuer à ou conseiller l'élaboration des politiques locales mises en œuvre**. Pour autant, les cabinets interrogés ont développé une pensée réflexive sur l'accompagnement public des copropriétés en difficulté et formulent des idées concrètes d'amélioration (cf. sous-partie 5.5) qui pourraient intéresser les collectivités territoriales. **« Mais d'une manière générale, je ne suis pas particulièrement écoutée, ça non, ni vraiment consultée. En même temps, je n'ai pas cette prétention. On fait appel à moi pour participer éventuellement, pour sensibiliser les copropriétaires ou pour faire des formations mais pas plus que ça hein »** (Indépendant).

Une communication descendante de certains pouvoirs publics locaux peu appréciée par les syndics

Même si les syndics font majoritairement état de relations constructives avec les collectivités territoriales, les témoignages recueillis comportent aussi des contre-exemples. Trois des cabinets gérant des copropriétés en difficulté caractérisent leurs relations avec les collectivités territoriales comme faibles ou même conflictuelles. **« Je ne m'adresse pas aux élus »** (Indépendant, micro-syndic), **« Généralement, quand [les mairies] nous écrivent ce n'est pas bon signe (rires) ! Ce n'est pas pour nous annoncer des bonnes nouvelles. Ce sont des convocations ou des échéances »** (Groupe).

Ces syndics ressentent la collectivité comme un régulateur, portant un regard purement administratif et intervenant dans une situation déjà tendue au sein de la copropriété pour le gestionnaire (travaux lourds, mise en péril de l'immeuble...). **Cette relation est très verticale, d'autant plus que les copropriétés dépendent des services municipaux pour pouvoir avancer dans leurs projets** (autorisations d'urbanisme...). Ainsi les interrogés déplorent un manque de réactivité de certaines mairies face aux problèmes concrets que rencontrent les immeubles. **« J'ai un problème sur une clôture de résidence. [...] L'élu devait revenir vers nous. Et personne n'est jamais revenu vers nous. [...] À [la Ville], il y a globalement un problème de communication. Ça ne communique pas bien. Il y a 50 000 mails en copie et finalement, on n'a personne »** (Indépendant, micro-syndic).

Tandis que les mairies avec un engagement et des équipes compétentes pour accompagner les copropriétés bénéficient d'une reconnaissance de leur travail par les syndics, **quelques interrogés pointent en revanche un manque de compétences de certains services municipaux sur la copropriété**. Il faut cependant nuancer l'interprétation de ces témoignages, car les difficultés remontées par les syndics ne sont pas nécessairement représentatives du travail mené par la mairie et ses services. En effet, elles peuvent parfois relever d'un dysfonctionnement ou d'un conflit autour d'un projet ponctuel. Le faible recoupement territorial entre les zones d'intervention des syndics interrogés ne nous permet pas de mettre en perspective les points de critique émis par les gestionnaires.

Cependant, une mauvaise aptitude, notamment au sein des services d'urbanisme, risque de générer des problèmes pour les copropriétaires, par exemple dans le cas des arrêtés de mise en péril d'un immeuble dont le motif doit être déterminé par la mairie. Une erreur dans cette procédure peut entraîner un changement dans les coûts de travaux qui nécessite alors de recommencer tout le processus de prise de décision au sein de la copropriété.

« C'est lourd pour les copropriétaires. Et ils ne sont pas là pour supporter l'absence de connaissance d'une personne travaillant pour la mairie qui en fait va impacter vraiment l'immeuble. Dans ce cas-là, on préfère faire une demande auprès du tribunal administratif

pour demander un expert judiciaire qui va se positionner sur les travaux qu'il y a à faire. Et en fonction de ce rapport, la mairie prendra son arrêté. Ce qui est complètement différent en fait. Ça prend plus de temps, mais là ce n'est plus la mairie qui assume le levé de l'arrêté, c'est un expert judiciaire » (Groupe).

Dans certaines situations, les syndicats considèrent même que l'intervention de la collectivité peut les mettre en difficulté vis-à-vis des copropriétaires et complexifier des projets de travaux déjà sources de conflits au sein du syndicat. Les critères conditionnant l'approbation des autorisations nécessaires pour mener des travaux importants sur un immeuble, par exemple le choix des matériaux, sont perçus comme arbitraires dans certains cas. Cette intervention des pouvoirs publics locaux est d'autant plus conflictuelle pour le syndic si le projet de travaux a déjà été validé par la copropriété et doit être revu à la suite d'un refus de la mairie.

*« Lorsqu'il a fallu dire, il y a une plus-value de 25 000 €, on me l'a reproché. **L'élu à qui j'ai écrit n'a jamais voulu nous recevoir.** Et on a fini par me dire : 'si vous voulez que l'on se voie ok mais je ne changerai pas d'avis'. Ça n'a aucun sens. [...] **Ça m'a discréditée alors que je n'y étais pour rien** » (Indépendant, micro-syndic).*

De manière similaire à ce qui est rapporté dans la partie précédente, les syndicats ressentent une nécessité de rendre visible leur travail auprès des services municipaux. Dans le cadre des arrêtés de péril, un cabinet interrogé exprime cet impératif de prouver à la mairie qu'il est un interlocuteur compétent, cette fois-ci au risque de se faire retirer le pilotage des travaux de réhabilitation.

*« C'est là que la communication du syndic doit être proactive. À chaque échéance, à chaque étape importante où on avance sur la mise en place des travaux, je les informe. [...] En fait ça rassure derrière. Parce que la mairie peut se substituer pour faire des travaux, donc si on veut garder la main, il faut qu'on soit proactif vis-à-vis de la mairie. Il ne faut pas attendre que la mairie nous relance, sinon on aura tout perdu. **Quand vous voulez montrer que vous gérez, il ne faut pas rester dans son coin et attendre qu'on vienne vous chercher.** Il n'y a pas besoin de surinformer non plus parce que là c'est louche » (Groupe).*

On retrouve également la dimension interpersonnelle dans les « mauvaises » relations entre syndicats et collectivités territoriales. Plusieurs des témoignages des syndicats interrogés relatent une expérience malheureuse avec un élu en particulier qui est surtout attribuable à l'attitude manifestée envers le gestionnaire. « *Ça m'est arrivé de connaître des moments très tendus avec des maires, mais personne ne m'empêchera de dire ce que je veux dire.* » (Indépendant), « *J'ai été en relation avec une collectivité pour une injonction de ravalier. J'ai pas du tout apprécié le comportement de l'élu* » (Indépendant, micro-syndic).

In fine, les relations conflictuelles entre syndicats et mairies, racontées par une minorité des cabinets gérant des copropriétés en difficulté, semblent plutôt relever de différends ou de griefs vécus autour d'une personne ou d'un projet précis. Ils ne contredisent pas réellement le constat que l'accompagnement des copropriétés en difficulté est une démarche qui rapproche les syndicats des pouvoirs publics locaux et fait émerger des nouvelles relations plutôt vertueuses entre ces acteurs qui autrement n'auraient pas l'habitude de se côtoyer.

5.4.2 De bonnes relations avec les opérateurs

Les interlocuteurs principaux des syndicats dans le cadre des dispositifs de redressement des copropriétés en difficulté (PDS, Opah CD, Orcod) sont les opérateurs agréés par l'Anah responsables de l'animation de ces opérations. Les structures jouant le rôle d'opérateur ont des statuts divers : bureaux d'études privés, opérateurs associatifs ou sociétés d'économie mixte. En Île-de-France, les plus connus et cités par les syndicats interrogés sont notamment Soliha, Urbanis, Citémétrie, Ozone ou Copro Diag (Copropriétés & Diagnostic).

Les opérateurs sont missionnés par l'Anah et peuvent jouer un rôle d'AMO et/ou de MOE dans le projet de réhabilitation de la copropriété. **Concrètement, « ils ont la charge de l'accompagnement social, notamment des propriétaires occupants et du suivi du programme de travaux (intermédiation avec les autres financeurs, recherche de subventions...) »**²⁰⁵.

Ces opérateurs dits « publics », au sens où ils sont missionnés par l'action publique, ont parfois fait l'objet de critiques dans la recherche sur les copropriétés en difficulté, notamment dans les travaux de

²⁰⁵ L'Institut Paris Region, 2021, *L'action régionale en faveur des copropriétés dégradées en Île-de-France : Bilan et contexte du dispositif régional.*

Marie-Pierre Lefeuve portant sur l'analyse de la copropriété en difficulté comme la « faillite d'une structure de confiance ». Compte tenu du rôle de pilotage que joue l'opérateur dans le cadre des dispositifs de redressement (**parfois au détriment des acteurs classiques de la copropriété, le conseil syndical, le syndic**), il devient « l'artisan des solutions » à mettre en œuvre sur la copropriété et « détermine les objectifs de l'intervention publique », mais avec le risque que ces solutions soient pensées principalement « en fonction de ses propres compétences » et non selon les besoins de la copropriété²⁰⁶. Ces travaux décrivent la situation observée dans les années 1990 et ne nous permettent pas de tenir compte des évolutions qui ont pu intervenir depuis dans le mode d'action des opérateurs. Même les recherches plus récentes (Le Garrec, 2010 ; Simon, 2017) ont majoritairement été réalisées il y a presque dix ans.

Dans le cadre des études de cas étudiées par Marie-Pierre Lefeuve, l'articulation entre syndic et opérateur n'est pas toujours évidente, le premier ayant une mission « permanente » au sein de la copropriété, focalisé sur la gestion et le redressement financier, tandis que l'opérateur intervient dans la copropriété pour un temps limité et sur un projet précis qui sont les travaux de réhabilitation. Ainsi il existe un risque d'opposer réhabilitation et gestion de long terme²⁰⁷.

Les syndicats rencontrés en Île-de-France ne semblent cependant pas partager ce sentiment et n'expriment pas d'antagonisme avec les opérateurs qu'ils côtoient. **Au contraire, les opérateurs sont unanimement considérés comme des appuis bienvenus dans le cadre des dispositifs publics.** « Quand ils sont en PDS, il y a vraiment un accompagnement des opérateurs. Et heureusement ! Parce qu'en tant que syndic on ne peut pas le faire ! Sinon il faudrait avoir des honoraires astronomiques. » (Groupe), « Pour le programme qu'on a mené à la Courneuve, ça a été très compliqué. Heureusement qu'on a été accompagné par [l'opérateur] ! » (Indépendant).

Un des cabinets interrogés déplore même le manque de moyens d'un opérateur de type associatif dont il souhaiterait qu'il puisse aller encore plus loin dans son accompagnement de la copropriété pour la définition du projet de travaux. « Quand je suis arrivée, il y avait une première équipe excellente. C'était la première fois que je travaillais avec un organisme. C'est de vraies pointures. Même aujourd'hui. Elles sont excellentes les filles mais je pense qu'elles n'ont pas les moyens financiers pour creuser qu'aurait un cabinet privé » (Indépendant, micro-syndic).

De manière similaire à ce que nous constatons pour la relation entre AMO et syndic lors des projets de rénovation énergétique sur des copropriétés saines (cf. Chapitre IV), **l'accompagnement de l'opérateur dans la réhabilitation des copropriétés en difficulté permet de combler des compétences dont le cabinet de syndic ne dispose pas forcément en interne.**

« On est des généralistes qui sommes comptable, administratif, juriste, psychothérapeute un petit peu lors des assemblées générales. Mais on n'est pas des spécialistes du bâtiment. [...] On a une approche interdisciplinaire. **On va gérer le dossier avec les différents intervenants et on orchestre l'ensemble.** On a besoin de capacités précises et techniques pour nous accompagner. [...] Il ne faut pas s'improviser dans ce qu'on ne sait pas faire. **Chacun son métier** » (Indépendant).

Le rôle de l'opérateur va cependant plus loin que le seul suivi des travaux. Il y a aussi la dimension d'accompagnement social des copropriétaires. Les syndicats trouvent efficace la répartition des rôles avec l'opérateur qui évite aux copropriétaires de devoir exposer l'ensemble de leurs difficultés financières et/ou sociales devant le syndic.

« **À mon sens, ce n'est pas à nous syndicats d'aller chercher un petit peu toutes les informations privées de nos copropriétaires.** Je trouve que ça ne nous regarde pas. On ne peut pas s'immiscer dans la vie privée des gens comme ça, même si c'est pour leur apporter des bonnes informations. Je trouve que l'opérateur Anah, c'est plus leur rôle d'avoir toutes ces informations pour monter des prêts copro » (Groupe).

La légitimité de l'opérateur d'intervenir dans l'accompagnement plus individualisé et social des copropriétaires puise dans la nature publique de sa mission qui **permet donc vis-à-vis des copropriétaires d'objectiver les décisions prises dans le cadre du projet de réhabilitation.** « L'opérateur est important aussi, parce qu'il représente quelque chose, il est neutre, il n'est pas payé, il représente l'État alors que moi j'ai un parti pris » (Indépendant). Il peut donc aussi servir de

²⁰⁶ Lefeuve, 1999, *La copropriété en difficulté : faillite d'une structure de confiance*, Plan Urbanisme Construction Architecture, réédition 2023.

²⁰⁷ Ibid.

« bouclier » au syndic dans le cadre du processus de redressement, car le gestionnaire pourrait plus facilement être accusé d'intéressement dans les choix présentés.

Les relations tissées avec les opérateurs sont de nature plus opérationnelle que celles avec les collectivités territoriales qui restent malgré tout dans un rôle de donneur d'ordres. Ainsi le caractère partenarial est particulièrement important dans les relations avec les opérateurs. Malgré leur statut « public », l'animation des dispositifs de redressement est un business pour les opérateurs et ils ont un intérêt à identifier les interlocuteurs de confiance du côté des syndics gérant des copropriétés en difficulté afin de mener à bien des projets sur différents immeubles. « *C'est assez fluide en termes d'échange avec les opérateurs. Ils savent nous trouver et nous aussi. On travaille vraiment en partenariat.* » (Groupe), « *J'aime beaucoup, je travaille avec [l'opérateur] depuis cinq ans maintenant, Je les ai amenés sur [notre] agence. Ils sont très réactifs, ils viennent en AG* » (Groupe).

5.4.3 Des relations faibles avec Quali-SR

L'association Quali-SR a été créée en 2015 avec pour objectif de déployer un système de certification de syndics intervenant dans le redressement de copropriétés fragiles ou en difficulté. La certification s'appuie sur un référentiel élaboré par des syndics professionnels, des opérateurs de l'Anah, l'Anah, l'Union sociale de l'habitat, le conseil régional d'Île-de-France, l'Association des responsables de copropriété (Arc) et la Fondation Abbé Pierre²⁰⁸. **Le référentiel vise à engager le syndic certifié à un accompagnement des copropriétés en difficulté « par-delà ses obligations légales »**²⁰⁹.

Le fonctionnement du label Quali-SR est comparable au label Reconnu Garant de l'Environnement (RGE) qui concerne les professionnels du bâtiment, il suffit qu'un gestionnaire au sein du cabinet ait passé le processus de certification afin que le cabinet dans son ensemble soit référencé. Sa visée est également similaire : **privilégier des professionnels certifiés pour l'intervention dans des projets ou dispositifs subventionnés par les pouvoirs publics (Popac, Opah, PDS), avec le label comme gage de qualité de la prestation délivrée par le professionnel.** Une gestionnaire interrogée évoque même la possibilité que le label soit à l'avenir imposé aux syndics pour pouvoir continuer à gérer des copropriétés placées sous dispositif public, similaire à l'obligation pour les ménages de passer par un professionnel RGE pour pouvoir décrocher des subventions dans le cadre d'un projet de rénovation énergétique²¹⁰.

« Ça vient de l'Anah notre démarche. Parce que l'Anah m'a dit qu'il va arriver un moment où ils vont demander une qualification aux syndics qui gèrent des subventions de l'État et les dispositifs qui aident les résidences en difficulté. Donc ils m'ont dit de le faire pour que je ne sois pas privée de gérer ces biens. Comme je suis la gestionnaire qui gère le plus de copropriétés en difficulté en France, ils m'ont demandé d'obtenir cette qualification » (Indépendant).

Le déploiement de la certification Quali-SR reste aujourd'hui marginal au sein du groupe professionnel des syndics. Un premier cabinet a été labellisé en 2018 et en mars 2024 seulement 16 syndics certifiés sont référencés sur le site web de l'association²¹¹. Une partie de la certification se déploie surtout dans les agences du Groupe Immo de France qui est également membre de la gouvernance de Quali-SR. **Si les représentants nationaux de la profession des syndics sont largement parties prenantes de la démarche** (l'association étant présidée par Olivier Safar, président de la commission copropriété de l'Union des syndicats de l'immobilier (Unis), et deux-présidents étant des représentants de la Fédération nationale de l'immobilier (Fnaim)), l'engouement des syndics autour du label reste faible.

Cela se confirme également au sein de notre échantillon. **Sur les huit cabinets pour lesquels nous avons identifié des copropriétés en difficulté dans leurs portefeuilles, un seul était certifié**

²⁰⁸ Site web de associationqualisr.fr

²⁰⁹ Ibid.

²¹⁰ La loi du 9 avril 2024 visant à l'accélération et à la simplification de la rénovation de l'habitat dégradé et des grandes opérations d'aménagement va également dans ce sens, car elle prévoit de mettre en place une « liste des syndics d'intérêt collectif » à l'attention des administrateurs et mandataires judiciaires. Ces « syndics d'intérêt collectif » sont déterminés via un agrément délivré par l'État pour une durée de cinq ans dans l'objectif d'attester de leur compétence « pour gérer les copropriétés pour lesquelles un mandataire ad hoc a été désigné ». Les modalités concrètes d'application du texte sont encore à déterminer et l'articulation avec la certification Quali-SR n'est pas précisée.

²¹¹ Ibid.

Quali-SR au moment de notre enquête et une autre gestionnaire était en cours de certification (sa certification est confirmée depuis et le cabinet est référencé sur le site Quali-SR).

Même si les syndics interrogés sont nombreux à connaître l'existence de ce label, leurs relations avec l'association Quali-SR sont faibles, voire inexistantes. « *On n'a pas été sollicités pour faire partie des acteurs qui ont réfléchi à la mise en place du label. Pourtant, l'Arc [à l'origine de ce label], on les connaît plutôt bien* » (Groupe).

La labélisation, un outil jugé peu efficace pour un métier où la « logique réputationnelle » domine

Si la démarche de labélisation n'intéresse pas particulièrement les syndics gérant des copropriétés en difficulté, c'est aussi parce qu'ils ne considèrent pas qu'elle réponde à un besoin. En effet, leurs compétences sont généralement déjà reconnues par les acteurs publics avec lesquels ils travaillent et, comme pour tous les autres syndics rencontrés dans l'enquête, le recrutement de copropriétés dépend très majoritairement du bouche-à-oreille des copropriétaires. « *Quali-SR, à l'époque c'était pour être référencé. Ça ne m'intéresse pas car les copros elles viennent toutes seules.* » (Groupe, réseau), « *Nous, on préfère la recommandation, plutôt que d'arriver auprès des mairies avec notre contrat avec le petit label en dessous en disant : 'vous voyez, c'est bon, vous pouvez aller !'* » (Groupe).

Ainsi leur relation à la certification est encore une fois similaire à celle décrite dans la littérature pour les professionnels du bâtiment, **pour qui la réputation est le principal apporteur d'affaires**. Par conséquent, la plus-value économique d'une labélisation est faible pour les professionnels déjà reconnus : « le travail requis pour les acquérir ne paraît pas pouvoir être rentabilisé sur le marché par les gains conférés par le label. **D'autant que dans le secteur, la logique réputationnelle semble primer sur tout autre mécanisme de marché.** »²¹²

Les deux gestionnaires ayant participé à la certification expriment des avis plutôt positifs sur le dispositif, sans qu'ils y voient encore un réel outil pour leur métier. « *Avec Quali-SR, les débuts sont bons. Mais je ne sais pas encore. [...] C'est bien, c'est un peu un point de départ mais bon...* » (Indépendant). La certification n'a en rien changé leurs méthodes de gestion, qu'ils considéraient déjà alignées ou mêmes supérieures aux exigences du label. **Quali-SR est perçu comme un « formalisme » afin de valider les compétences dont ces syndics font de toute manière déjà preuve et non comme une opportunité de montée en compétence pour des syndics sans expérience importante dans l'accompagnement des copropriétés en difficulté.** « *Les objectifs se perdent un peu dans ce formalisme* » (Ibid.). Un troisième cabinet exprime son intérêt pour la certification afin de faire reconnaître le travail réalisé, mais déplore qu'il n'existe pas une reconnaissance simplifiée pour les syndics ayant déjà fait leurs preuves dans les dispositifs publics de redressement. « *On va le faire. Il faut que je m'en occupe. C'est vrai que c'est dommage qu'on n'ait pas ce label alors qu'on gère des copros en difficulté depuis une quinzaine d'années. C'est la lourdeur administrative qui nous a freinés. On pourrait avoir une validation des acquis par rapport à tout ce qu'on a effectué depuis quinze ans... C'est dommage que ça nous prenne autant de temps...* » (Groupe).

La « *lourdeur administrative* » est la principale critique émise vis-à-vis de Quali-SR : « *Il y a un cahier des charges à respecter et une accréditation à avoir chaque année. Donc il y a beaucoup de coercition et vous devez montrer patte blanche* » (Ibid.). « *Le point faible ça reste la paperasse administrative, c'est très rigide, c'est un formalisme qui ne sert à rien ! C'est rigide, c'est fatigant, c'est usant.* » (Indépendant). Ajouter une nouvelle couche administrative dans l'exercice du métier des gestionnaires est d'autant plus mal accepté par les syndics, qu'ils ont déjà l'impression d'être soumis à une régulation très importante de la part des pouvoirs publics, régulation qui n'a cessé de se renforcer ces dix dernières années²¹³. « *On est des sociétés auxquelles on demande beaucoup de choses, la législation change énormément. Si en plus on doit faire des papiers administratifs pour avoir des petits labels, bon...* » (Groupe).

La charge de travail liée aux dossiers de certification fait aussi craindre aux syndics interrogés que le label bénéficiera principalement à **des professionnels qui ne se distinguent pas par leur implication exemplaire dans le redressement des copropriétés en difficulté, mais par leur**

²¹² Frances et Tricoire, 2016, *Rénover plus vert : les obstacles à la « montée en compétences » des artisans du bâtiment*, Revue Française de Sciences Sociales Formation Emploi, n°135, juillet-septembre 2016.

²¹³ Barnhusen, Briseperre, Davy, Juillard, Le Garrec, 2022, *Les mutations contemporaines des syndics de copropriété : point de vue sociologique sur le groupe professionnel*.

capacité à absorber le travail administratif. « *N'importe qui peut s'inscrire, mais après votre reconnaissance n'est pas vraiment basée sur vos compétences mais plus sur la simple détention de ce petit label* » (Ibid.). Un indépendant surtout s'inquiète que le label soit capté par les syndicats ayant le plus de moyens à leur disposition – c'est-à-dire les Groupes – et pour lesquels le turn-over des équipes mettra en péril la gestion de ces ensembles déjà fragiles.

« Je sais qu'il y a des labels maintenant. Mais qui va décrocher ces labels ? Les groupes ! On va les donner aux groupes parce qu'ils ont un service juridique qui va faire une sorte qu'ils bénéficient du label pour prendre d'autres affaires supplémentaires. Alors que pour gérer un dossier comme ça, qui dure longtemps, ils vont avoir quatre ou cinq gestionnaires qui vont y passer. Comment ils vont le faire ? [...] Mais ce qui me fait peur est qu'on va récupérer des dossiers des groupes qui n'ont pas su gérer avec leur gestionnaire qui est parti. Et je ne suis pas une poubelle » (Indépendant).

Par conséquent, le système actuel, basé sur l'interconnaissance avec les services des collectivités dont les syndicats ont pu gagner la confiance, paraît aux yeux des interrogés plus vertueux que la généralisation de la certification. Dans ce sens, la demande d'une labélisation des syndicats émanant de certaines collectivités territoriales en Île-de-France, serait révélateur de l'absence d'une stratégie de construction de relations avec les syndicats par rapport aux collectivités s'engageant de longue date dans le traitement des copropriétés dégradées. Une comparaison est par exemple évoquée entre Argenteuil – ville dont la politique d'accompagnement des copropriétés est fortement reconnue par les syndicats – et une grande ville en Seine-Saint-Denis qui ne s'est emparée que récemment de la question de la réhabilitation des copropriétés. **La certification ne peut se substituer à une relation de confiance et de coopération entre syndicats et mairies**, qui elle seule est vue comme un garant de la qualité des syndicats intervenant dans les dispositifs publics.

« Il y a un écrémage qui a été fait sur les copropriétés qui est assez évident. Là où avant elles étaient complètement délaissées. [...] C'est pour ça que la mairie cherche des syndicats labellisés, parce qu'ils n'ont pas l'habitude, comme à Argenteuil de faire différemment. Eux, ils ont besoin d'être rassurés sur la gestion de ces copropriétés parce que ce n'est pas quelque chose qu'ils maîtrisent » (Groupe).

Malgré l'adhérence faible que les syndicats gérant des copropriétés en difficulté expriment à la logique de certification, une piste est évoquée par laquelle Quali-SR pourrait répondre à un réel besoin des syndicats : **structurer une communauté et des lieux d'échanges entre confrères tous impliqués dans la gestion des copropriétés dégradées ou fragiles.** « *On n'a pas du tout de liens avec d'autres syndicats qui ont cette spécificité. On ne se croise pas. Même si je sais qu'il y a d'autres confrères spécialisés dans les copropriétés en difficulté, mais je ne sais pas du tout qui ils sont... Mais c'est dommage justement* » (Ibid.). C'est éventuellement à travers l'argument de l'animation d'une telle communauté que Quali-SR peut gagner le soutien de plus de syndicats et également recueillir les besoins très concrets de ceux impliqués dans les dispositifs de redressement.

5.5 LES PROPOSITIONS DES SYNDICATS POUR L'ACTION PUBLIQUE DE REDRESSEMENT

Une certaine inertie des politiques publiques traitant des copropriétés en difficulté vue par les syndicats

Malgré un renforcement de l'arsenal législatif autour du redressement des copropriétés fragiles ou dégradées, **les recherches dédiées à la copropriété sont « dans l'ensemble critiques de l'action publique sur les copropriétés dites 'dégradées' »** dont les principaux arguments ont été utilement résumés dans un panorama dédié à ces recherches²¹⁴. Mais qu'en disent les syndicats directement impliqués dans la gestion de ces copropriétés ?

Au sujet du progrès de l'action publique, certains des gestionnaires interrogés ont pour autant l'impression que « rien n'a changé » pendant les 20 dernières années et que la puissance publique peine à faire évoluer ses dispositifs d'intervention. « *Il y a 20 ans on m'a demandé de faire une intervention à l'Adil [Agence départementale de l'information sur le logement] sur les*

²¹⁴ Simon, 2022, *Copropriétés : Panorama des recherches en sciences sociales*, Plan Urbanisme Construction Architecture.

politiques publiques des copropriétés en difficulté. Je l'ai fait et puis il y a un an, ils m'ont redemandé. J'ai dit : 'je reprends mon intervention, rien n'a changé !' » (Indépendant).

Étant directement confrontés aux dysfonctionnements dans les copropriétés et aux dispositifs publics pour y remédier, les syndicats interrogés formulent leurs points de vue sur l'intervention publique. Ainsi, ils pointent les limites des dispositifs existants, mais font également le lien avec des problèmes sociaux qui dépassent le seul cadre des outils de redressement.

5.5.1 Améliorer l'opérationnalité des dispositifs publics via l'ancrage dans le temps long de la copropriété

Dans l'ensemble, les syndicats ne contestent pas la pertinence d'une intervention publique dans les copropriétés en difficulté et louent les moyens financiers déployés par l'État pour le redressement. Ils constatent cependant que le mode de fonctionnement des opérations publiques empêche dans certains cas un aboutissement de cet accompagnement. « *Il existe des dispositifs exceptionnels. Par exemple, l'État aide à 100 % dans deux copropriétés.* » (Groupe, réseau), « *Pour moi, un dispositif, c'est une opportunité, c'est un cadeau du ciel, mais quand ça tourne comme ça, c'est vraiment du gâchis* » (Indépendant).

Une des critiques principales formulées vis-à-vis des dispositifs publics de redressement est une incohérence entre la réalité de la copropriété et le fonctionnement de l'accompagnement public. Un premier exemple est la durée des interventions, type PDS ou Opah, limitées par la loi à cinq ans. Un des syndicats interrogés explique que ce calendrier n'est pas compatible avec le temps nécessaire pour la prise de décision collective dans une copropriété où la gouvernance a souvent été rendue dysfonctionnelle par les différents problèmes (endettement, dégradation du bâti) pesant sur le syndicat. « *Pour chaque dispositif il y a un opérateur nommé par l'État. Ce sont des dispositifs de cinq ans donc on désigne un opérateur pendant cinq ans. Mais cinq ans c'est le temps de l'aboutissement, donc quand les choses sérieuses commencent, cet opérateur part et il faut désigner un nouveau ! Quand les choses sérieuses commencent, on n'a plus de pilote ! Donc on perd du temps, et on perd notre crédibilité aussi* » (Ibid.).

Le mécanisme des aides financières versées pour les travaux de réhabilitation de l'immeuble semble également peu adapté au fonctionnement de ces copropriétés. **D'abord parce qu'il y a souvent un laps de temps important entre le calcul initial du montant des travaux à réaliser, le vote des travaux et le démarrage effectif du chantier.** Sans tenir compte de l'augmentation des coûts de rénovation, les aides sont calculées sur la base des devis initiaux obtenus au début de l'opération afin de dimensionner le projet à mener. « *C'est sur des devis qui ont cinq ans que sont notifiées les aides publiques, alors que c'est impossible qu'un devis reste valable pendant cinq ans ! Résultat, les travaux sont votés sur la base d'aides calculées en fonction d'un chiffrage qui n'est plus valable... Et l'État est finalement obligé de rallonger de l'argent public pour couvrir cette l'augmentation ! Mais quel dommage !* » (Ibid.).

Un autre problème dans l'attribution des aides financières est que les copropriétaires sont dans certains cas²¹⁵ obligés d'avancer le montant des travaux et de ne toucher les subventions qu'à la fin de chantier. Compte tenu des montants très importants engendrés par des rénovations lourdes (« **Quand vous avez des quotes-parts de 50 000 €, dans des copropriétés modestes, c'est impossible.** » (Indépendant)), cela peut amener les copropriétaires à refuser le projet, même s'il bénéficie d'aides publiques conséquentes. « *Aujourd'hui on ne peut obtenir des financements qu'une fois que les travaux sont terminés. Il y a des mécanismes qui permettent d'éviter de faire l'avance, un prêt relais si vous voulez. [...] je sais que l'État travaille là-dessus* » (Ibid.).

Plus globalement, le fonctionnement des dispositifs est considéré comme trop « rigide », peu compatible avec la diversité des situations auxquelles sont confrontées les copropriétés en difficulté et avec les multiples imprévus qui peuvent apparaître lors d'un projet de réhabilitation (cf. sous-partie 5.2). « *On est dans le formalisme, dans le respect de cadres extrêmement rigides alors qu'en réalité*

²¹⁵ L'Anah octroie des avances de subvention pour les syndicats dont la copropriété fait l'objet d'un PDS, d'une Opah ou d'une Orcod. Ces avances sont cependant conditionnées à un achèvement des travaux quatre ans après la demande de subvention et ne peuvent couvrir que jusqu'à 70 % du montant prévisionnel de l'aide (plafonné à 900 000 €). Pour en savoir plus : <https://www.anil.org/aj-les-aides-de-lanah-aux-travaux-avance-et-acompte/>

si on veut avoir un accompagnement optimal on a besoin d'avoir beaucoup de souplesse, beaucoup d'intelligence, beaucoup de cœur » (Indépendant).

Ce « *formalisme administratif* » est pointé comme un poids pour la copropriété, mais surtout comme une contrainte importante pour le syndic qui doit assumer une part importante de la charge administrative générée par l'opération. **Cette charge de travail importante pour les gestionnaires est un des principaux arguments mobilisés pour expliquer pourquoi il n'existe que peu de cabinets acceptant de s'impliquer dans le redressement des copropriétés en difficulté** « *Moi je comprends que les syndics ne veulent pas les PDS, etc. Je comprends que ça ne les intéresse pas, parce que c'est beaucoup de temps, beaucoup d'énergie, des réunions à n'en plus finir, et les gestionnaires ont déjà assez de travail* » (Ibid.).

Les dysfonctionnements dans l'octroi des aides ou dans l'accompagnement public de la copropriété embarrassent d'autant plus le syndic quand celui-ci a passé du temps à convaincre les copropriétaires de l'intérêt du dispositif public et s'est engagé sur les aides financières dont le syndicat pourra bénéficier.

« [Dans certaines villes] les résidences en difficulté sont occupées par des copropriétaires de plusieurs origines, et souvent ils viennent de pays où l'État ne donne rien, il prend. Et donc quand on leur dit que l'État va leur donner de l'argent pour réhabiliter leur logement, personne n'y croit. Et quand les choses traînent, vous perdez en crédibilité, et c'est là que les gens deviennent agressifs » (Ibid.).

5.5.2 Mieux reconnaître le rôle du syndic

La recherche en sciences sociales sur les copropriétés en difficulté pointe une tendance des interventions publiques à prioriser la réhabilitation du bâti des copropriétés en difficulté, sans s'intéresser suffisamment aux enjeux liés à la gestion. Ces travaux, qui n'ont cependant pas été actualisés récemment, ont même parfois considéré que l'action publique pouvait délégitimer les acteurs de la gestion des copropriétés²¹⁶.

Certains des syndics interrogés expriment en effet un manque de reconnaissance de leur travail dans le cadre des dispositifs de redressement des copropriétés. Même si leur implication auprès des copropriétés en difficulté leur permet de tisser des liens de confiance avec les collectivités territoriales en charge de la politique locale de traitement des copropriétés dégradées, ils ne sont pas pour autant considérés comme des parties prenantes à part entière des politiques publiques ciblant ces copropriétés.

Ils déplorent un manque d'écoute de la part des pouvoirs publics de leurs difficultés dans la gestion de ces copropriétés et des dysfonctionnements qu'ils constatent dans le mode opératoire de l'intervention publique, on l'a vu. « **On a quand même l'impression qu'il y a un manque d'écoute, de regard, d'appréhension de notre travail et de l'investissement qu'on y met. Et c'est important de le souligner car quand vous avez des arrêtés de péril, des immeubles fragiles, etc., si le syndic ne fait pas son travail, c'est très difficile de sortir de cette situation** » (Indépendant).

Cette reconnaissance pose également la question de la valorisation financière du travail des syndics impliqués dans la gestion des copropriétés en difficulté. Cette gestion nécessite une présence accrue des gestionnaires sur les immeubles, des temps de coordination avec l'opérateur et des temps de restitution et de suivi avec les acteurs publics mobilisés autour des dispositifs de redressement. La charge de travail est donc particulièrement importante, avec souvent une impossibilité de valoriser le temps de travail à travers des honoraires plus élevés dans des copropriétés composées de copropriétaires modestes ou déjà en difficulté financières (cf. sous-partie 5.2.4). Cela constitue un frein supplémentaire pour attirer des syndics qualifiés à s'investir dans la gestion de ces copropriétés.

Il existe « *des aides à la gestion pour gérer les résidences en difficulté* » (Indépendant), visant notamment à couvrir « le surcoût en honoraires du syndic pour la mise en œuvre d'un redressement »²¹⁷. Ces aides ne concernent que des copropriétés placées sous un dispositif public (PDS, Opah, Popac, Orcod) et le montant versé au syndicat est de 150 € par logement par an. **Les**

²¹⁶ Simon, 2022, *Copropriétés : Panorama des recherches en sciences sociales*, Plan Urbanisme Construction Architecture.

²¹⁷ Association QualiSR : Les outils de redressement des copropriétés fragiles ou en difficulté. Disponible à : <https://www.associationqualisr.org/outils-redressement-coproprietes-fragiles-difficulte/>

syndics interrogés ne semblent cependant pas convaincus par cette aide forfaitaire qui ne s'adapte pas au travail réel réalisé par le syndic au long du processus de redressement. « *Il faudrait réfléchir autrement. Ce qu'il faut c'est rémunérer les gens à leur juste valeur et à leur juste travail* » (Ibid.).

Enfin, ces aides sont limitées à la durée du dispositif, mais certains problèmes au sein de la copropriété perdurent souvent une fois le dispositif public terminé (« *Je gère une copropriété qui a connu un gros PDS à la Courneuve. Donc ça, ça reste une copropriété en difficulté quand même, faut faire attention* » (Groupe)). **La période suivant la fin de l'accompagnement public nécessite donc une vigilance particulière et un investissement important de la part du syndic, mais qui ne peuvent plus être compensés par des aides à la gestion.**

5.5.3 Revoir les procédures de recouvrement des impayés

D'autres points de vigilance remontés par les syndics franciliens dépassent le seul cadre des dispositifs publics de redressement et s'intéressent plus globalement **aux mécanismes responsables des spirales de fragilisation dans les copropriétés.** Un des facteurs principaux évoqués est celui des impayés avec des procédures de recouvrement des charges très lourdes pour la copropriété et pour le syndic. Pour donner un ordre de grandeur de l'amplitude du problème de l'endettement des copropriétés, **l'Anah identifie en 2022 130 000 copropriétés avec plus de 31 % de charges impayées à la suite d'une hausse de 44 % du nombre de copropriétés concernées entre 2021 et 2022.**²¹⁸

De leur côté, plusieurs des syndics impliqués dans la gestion des copropriétés en difficulté expliquent que le contentieux prend une place importante dans leur activité dédiée à ces copropriétés, avec un coût conséquent pour le cabinet (cf. 5.2.2). « *C'est anormal qu'un syndic doive payer des gens pour faire du contentieux alors que le devoir d'une copro, c'est de payer son syndic. 2 500 + 2 500 € bruts par mois par deux de salaire pour juste s'occuper du contentieux, c'est une anomalie structurelle* » (Groupe, réseau).

Au-delà du poids que le recouvrement des charges représente pour les gestionnaires, le problème pointé par les syndics interrogés est surtout que ces mauvais payeurs mettent en péril tout le syndicat qui se retrouve fragilisé financièrement par ces dettes. « *Ce n'est pas aux copropriétaires de devoir subir ceux qui ne peuvent pas payer ! L'obligation du contrat, c'est vous payez. Or, ce contrat n'est pas respecté. Ça met en danger la trésorerie des syndicats de copro* » (Ibid.). « *Parce que quand on parle des syndics, on nous dit qu'on est des voleurs. Mais les gens ne comprennent pas que quand les gens ne paient pas leurs charges ça met en péril la copropriété* » (Groupe).

Un des cabinets franciliens déplore notamment l'absence d'intervention rapide possible en cas d'impayés qui peuvent alors s'installer dans le temps et entraver tous les projets collectifs de travaux ou autres. « *S'il y avait une vraie réforme à faire au niveau du Droit, cela serait à ce sujet. C'est de dire, les gens qui achètent, leur première obligation c'est de payer leurs charges et leur syndic. S'ils ne paient pas, quelqu'un s'y substitue et s'occupe de faire payer ces gens-là, leur donner des aides. La copro n'est pas une banque* » (Groupe, réseau).

5.5.4 Une mise en cause des politiques d'accession à la propriété, aveugles à la question de l'entretien des immeubles

L'enjeu des impayés pose plus fondamentalement la question de la capacité des copropriétaires à assumer les charges nécessaires pour le fonctionnement et l'entretien de l'immeuble. **Dans un contexte où l'Arc a recensé une augmentation des charges courantes des copropriétés d'environ 40 % en dix ans²¹⁹, les syndics observent les limites de l'accession à la propriété dans les immeubles collectifs pour des propriétaires peu conscients de leurs obligations envers le syndicat.** C'est souvent l'entretien du bâtiment qui en pâtit car des copropriétaires qui s'endettent de manière importante pour acheter leur logement n'auront pas la capacité de ressortir quelques années après leur achat des sommes importantes nécessaires pour des travaux de rénovation de la copropriété. « *Le problème tient aux banques et au calcul du taux d'effort. Les*

²¹⁸ Arc, 2023, *Doit-on laisser les copropriétés basculer en difficulté sans réagir ?* publié le 16 octobre 2023. Disponible à : <https://arc-copro.fr/documentation/communiquede-presse-doit-laisser-les-coproprietes-basculer-en-difficulte-sans-0>

²¹⁹ Dahan, 2023, *Charges de copropriété : comment faire face à la hausse ?* publié le 14 octobre 2023. Disponible à : <https://monimmeuble.com/actualite/charges-de-copropriete-comment-faire-face-a-la-hausse>

banques permettent à des gens de devenir propriétaires en oubliant complètement ce qui vient derrière, dont les charges, les taxes, les travaux » (Groupe, réseau).

Les syndicats considèrent que les ménages ne sont pas bien informés sur les devoirs d'un copropriétaire dans le processus d'accession à la propriété. « **On leur a caché que d'être copropriétaire, ça a un coût** » (Ibid.). Plusieurs des syndicats pointent la responsabilité des acteurs accompagnant les primo-accédants dans leur projet immobilier : les banques et les agents immobiliers.

« Jamais on n'explique les charges, l'importance du syndic, ces informations ne sont pas données aux primo-accédants. Mais autant on adore voir Stéphane Plaza à la télé qui vend des appartements en deux temps, trois mouvements et on le vénère puisqu'il a des dizaines d'agences, et il fait tout un tas de choses. Mais autant jamais lorsqu'il vend un appartement, il ne parle des charges, pourquoi il faut les payer, l'importance d'un syndic, etc. Et je trouve que ça c'est dommage. Des primo-accédants qui vont acheter un appartement chez lui se disent : bah, j'ai acheté l'appartement, je n'ai rien d'autre à payer parce qu'il n'y a pas cette information qui est donnée. Pour expliquer que non attention, il y a un chauffage collectif, il y a des caves, un parking, enfin des charges, il y a un ascenseur, il y a une gardienne ou une employée d'immeuble. Voilà c'est primordial quand on achète un appartement, de connaître un petit peu toutes ces choses à mon sens » (Groupe).

Cependant, ces constats questionnent aussi la responsabilité de l'action publique qui s'inscrit dans une logique d'incitation des ménages vers la propriété depuis les années 1950. Le besoin de combler rapidement un manque de logements dans le contexte de la reconstruction après la Seconde Guerre mondiale, a incité les ménages modestes à devenir propriétaires dans des ensembles collectifs souvent d'une mauvaise qualité constructive et **qui se sont rapidement transformés en les premières copropriétés dégradées** (Ballain, Jacquier, 1984 ; Ballain, Jacquier, 1989 ; Le Garrec, 2010). Beaucoup plus récemment on peut citer la volonté affichée de « 70 % de propriétaires » en France par l'ancien Président de la République Nicolas Sarkozy lors de sa prise de fonction en 2007, ou encore la loi portant Evolution du logement de l'aménagement et du numérique (Elan) de 2018 visant à « augmenter significativement le niveau annuel de ventes HLM »²²⁰.

Le manque de sensibilisation à la copropriété porte des conséquences particulièrement graves pour les ménages modestes. « *Les gens se retrouvent en difficulté, sans même pouvoir payer les charges de copropriété. En position de ne pas pouvoir rester propriétaires. On essaie de dire aux gens de redevenir locataires, mais c'est compliqué de le dire et de le faire admettre* » (Groupe, réseau).

Les syndicats pointent les conséquences de cet attrait pour la propriété privée, **dont les dysfonctionnements nécessitent par la suite d'injecter beaucoup d'argent public dans le redressement des copropriétés dégradées dont les copropriétaires n'assurent plus l'entretien.** Au-delà de la situation des copropriétaires modestes incapables de payer leurs charges, est aussi à mentionner le cas de propriétaires bailleurs de mauvaise foi, peu intéressés par l'entretien de l'immeuble, mais qui pourront néanmoins bénéficier des aides versées au syndicat si la copropriété est placée sous dispositif public. « *En soi d'ailleurs ce n'est pas normal ça, qu'il y ait de l'argent public qui vient des impôts pour aider des copropriétés privées, de gens qui n'ont pas été capables ou n'ont pas voulu entretenir leur patrimoine. C'est normal que de l'argent public aille dans le logement social, que ça aille dans des copros privées, je trouve ça immoral* » (Ibid.).

5.5.5 Des propositions émergeant du terrain, relayées en partie par les représentants nationaux auprès des pouvoirs publics

L'ensemble de ces propositions et points de vigilance présentés ont été formulés par les syndicats interrogés en Île-de-France qui interviennent directement dans des copropriétés en difficulté. Ils relèvent de leurs observations individuelles et subjectives dans le cadre de leur expérience de gestion de copropriétés fragiles ou dégradées. **Il nous semble cependant que les sujets mis en avant ont une portée qui dépasse l'expérience individuelle et sont pertinents pour la position des syndicats dans leur ensemble.**

²²⁰ Ministère de la cohésion des territoires, 2019, *Loi Elan : La modernisation du secteur du logement social*. Disponible à : https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/DHUP_52a_Loi%20Elan_%20ModernisationSecteurLogementSocial_4p_def_light%20230819.pdf

Cela se confirme notamment par le fait que beaucoup des points relevés par les syndics franciliens figurent également dans le plaidoyer des représentants nationaux de la profession, tout d'abord les deux principaux syndicats de l'immobilier (la Fnaim et l'Unis).

En février 2024, le Sénat a créé une commission d'enquête sur la paupérisation des copropriétés immobilières qui a auditionné en mars plusieurs représentants des syndicats de copropriété²²¹ : l'Unis, la Fnaim, le Syndicat National des Professionnels Immobiliers (SNPI), Plurience, l'Association Nationale des Gestionnaires de Copropriété (ANGC) et l'association Quali-SR. **Plusieurs des propositions présentées à cette occasion par les représentants nationaux font pleinement écho aux paroles recueillies sur le terrain francilien.** On peut notamment citer :

- Danielle Dubrac, Présidente de l'Unis, qui souhaite que les syndics soient associés plus en amont aux dispositifs de prévention (type Popac) et que les aides pour le syndicat de copropriétaires soient versées au début des opérations et non à la fin des travaux ;
- Loïc Cantin, Président de la Fnaim, qui préconise le développement de partenariats entre syndics et collectivités territoriales pour aboutir à un inventaire des copropriétés fragiles à l'échelle locale ;
- Gilles Frémont, Président de l'ANGC, qui appelle à faciliter le recouvrement des charges (en dérogeant par exemple à l'obligation de conciliation pour des créances inférieures à 5 000 € ou en autorisant les syndics à envoyer des appels de fonds exceptionnels pour lancer une procédure contre un copropriétaire sans avoir à attendre l'AG) ainsi qu'à obliger les banques à intégrer les charges de copropriété dans le projet de financement immobilier d'un copropriétaire.

GÉRER DES COPROPRIÉTÉS EN DIFFICULTÉ, UNE VERSION EXTRÊME DE L'EXERCICE DU MÉTIER DE SYNDIC ?

L'enquête menée auprès des représentants nationaux de la gestion professionnelle des copropriétés a fait émerger l'idée que la gestion des copropriétés en difficulté était un métier à part, difficilement comparable à la gestion de copropriétés « ordinaires ». Porter le regard à l'échelle des cabinets franciliens permet de nuancer ce propos à travers les pratiques et les compétences réelles mobilisées par les syndics impliqués.

En effet, beaucoup des syndics de copropriétés en difficulté interrogés insistent sur le surinvestissement, l'implication forte qu'elles requièrent et les compétences spécifiques que les gestionnaires doivent mobiliser pour exercer leur métier. Pourtant, nombre des compétences qu'ils mettent en avant ne sont pas si spécifiques au regard de la vision du métier dégagée par les autres représentants de la profession (cf. Chapitre III) : autonomie, patience, pédagogie, goût pour la complexité, haute technicité à la fois juridique, financière, immobilière... **C'est alors plutôt le cumul et l'exacerbation de toutes les contraintes et exigences du métier, déjà difficile à rentabiliser dans la gestion des copropriétés ordinaires, qui finirait par justifier que, comme à l'échelle nationale, les gestionnaires interrogés de ces copropriétés parlent d'un « autre métier », d'une pratique différente.**

La cohérence entre les défis rencontrés par les syndics impliqués dans l'accompagnement des copropriétés en difficulté et les enjeux épinglés par la profession dans son ensemble se manifeste par ailleurs dans le fait que ces défis sont bien identifiés par ses représentants nationaux (syndicats et ANGC) qui en font état auprès des pouvoirs publics.

²²¹ L'audition du 19 mars 2024 a été filmée et est disponible sur le site web du Sénat : https://videos.senat.fr/video.4499566_65f9e10b995a8

Conclusion

Le présent rapport a permis d'analyser la manière dont les cabinets de gestion immobilière exercent le métier de syndic sur les territoires de la région Île-de-France. Une attention particulière a été portée à la manière dont les syndics articulent leur activité avec une implication plus ou moins forte dans deux politiques publiques appliquées aux copropriétés : la rénovation énergétique et le redressement des copropriétés en difficulté. En étudiant le métier de syndic à l'échelle des cabinets franciliens, nous avons pu observer comment les évolutions et tensions traversant le groupe professionnel dans son ensemble se traduisent concrètement dans le quotidien des entreprises et des gestionnaires. Le niveau d'observation adopté dans le cadre de cette seconde phase de notre recherche visait à nuancer, vérifier et compléter les résultats obtenus lors de notre première enquête qui analysait la profession et son environnement à l'échelle nationale.

En conclusion, dans un premier temps, nous confronterons les résultats de la première phase nationale de cette recherche à la réalité des pratiques des syndics rencontrés. Nous réinterrogerons la manière de décrire la segmentation du groupe professionnel des syndics, ses modèles organisationnel et économique, les enjeux de sa digitalisation ou de sa régulation dans le contexte francilien.

Dans un second temps, nous mettrons en avant les apports spécifiques de notre enquête de terrain francilienne au plus près de l'exercice du métier. Le présent rapport donne à voir ce que nous apprennent l'analyse des pratiques et contraintes des cabinets, l'observation des parcours et valeurs des professionnels et leurs retours d'expérience dans la mise en œuvre de dispositifs publics à destination des copropriétés. Nous nous demanderons en quoi ce regard par la réalité des cabinets peut éclairer la question des relations de ces professionnels avec les pouvoirs publics locaux.

Les résultats de l'enquête nationale au regard des réalités vécues par les syndics franciliens

Une segmentation du groupe professionnel à nuancer

Grâce à l'enquête menée à l'échelle nationale²²², nous avons pu établir trois segments professionnels de syndics : les Groupes, les indépendants et les nouveaux entrants²²³. Chacune de ces catégories se caractérisait par une identité professionnelle, un modèle organisationnel et des valeurs propres. Notre premier rapport avait déjà conclu que **les frontières entre ces trois segments pouvaient être poreuses** et que certaines entreprises (les Groupes familiaux, les très grands cabinets indépendants ou encore les nouveaux entrants incubés par les Groupes) se situaient aux points de recoupement entre ces catégories.

L'enquête en Île-de-France a permis de confirmer que les syndics interrogés invoquent spontanément leur segment d'appartenance pour se positionner au sein du groupe. Cependant, **l'entrée par le cabinet révèle une segmentation plus fine. Elle pointe l'existence de catégories hybrides de syndics, entre Groupe et indépendant ainsi que des lignes de partage internes à chaque segment.** Le cas des résultats illustre ce point. Qu'ils soient assimilés à la catégorie de Groupes comme Orpi ou d'indépendant comme Century 21, leurs agences constituent des structures autonomes au fonctionnement proche. Elles peuvent même appartenir indifféremment à la catégorie des Très Petites Entreprises (TPE) et à ce titre, s'attacher à des conditions d'exercice peu formalisée dans un « cadre familialiste, voire domestique » (Mallard, 2011).

À travers les trois segments, les entreprises enquêtées témoignent de problématiques communes. En particulier, elles sont confrontées à des problèmes de recrutement, de formation et d'organisation des équipes. Les agences des Groupes, pas moins que les cabinets indépendants, constituent des structures de taille relativement modeste et à l'équilibre fragile ; leur fonctionnement

²²² Barnhusen, Briseperier, Davy, Juillard, Le Garrec, 2022, *Les mutations contemporaines des syndics de copropriété : point de vue sociologique sur le groupe professionnel.*

²²³ Les définitions de ces trois segments sont précisées dans le présent rapport, cf. Chapitres I & II.

profite de l'appui de leur Groupe d'appartenance mais leur quotidien s'organise à distance du Groupe ; leur identité emprunte à la fois à la marque du Groupe et à l'« *état d'esprit* » du cabinet de proximité.

L'aspect qui semble le plus différencier les indépendants et les Groupes sont les points d'appuis mutualisés dont bénéficient les agences des Groupes. Il s'agit notamment des services dédiés aux collaborateurs, comme le service juridique par exemple (cf. Chapitre II) ou bien d'experts ou « coachs » pour la rénovation énergétique (cf. Chapitre IV). Chez les indépendants, un appui technique et juridique de proximité peut être apporté par le gérant, même s'il est moins spécialisé.

Par ailleurs, en déplaçant le regard au niveau des trajectoires individuelles des gestionnaires, nous constatons qu'indépendamment de leur segment d'appartenance, **les syndicats partagent une identité professionnelle commune**. Cette adhésion des gestionnaires à leur métier s'exprime par trois valeurs cardinales qui composent cette identité (cf. Chapitre III) :

- L'autonomie ;
- Le goût pour la pluridisciplinarité et la complexité ;
- La relation humaine.

Sur ce sujet de l'identité professionnelle, notre recherche nationale avait souligné l'importance de la maîtrise du Droit comme discipline phare de la profession (dans la formation initiale des gestionnaires et dans l'exercice du métier). **L'enquête auprès des syndicats franciliens a confirmé que le Droit restait important dans l'identité professionnelle. Cependant, elle identifie qu'il ne constitue qu'un élément parmi d'autres de la pratique de la gestion qui valorise également d'autres compétences**, notamment sociales dans la gestion des relations humaines. L'importance de la reconversion au sein de notre échantillon francilien (cf. Chapitre III) montre par ailleurs que les gestionnaires sont issus de formations et de parcours professionnels très divers qui tendent à nuancer à leur tour cette place centrale accordée au Droit.

Enfin, les acteurs rencontrés dans le cadre de notre enquête nationale étaient nombreux à exprimer la crainte d'une oligopolisation du marché de la gestion des copropriétés sous-tendue par la stratégie de rachat des trois Groupes leaders, Foncia, Nexity et Citya. Cette évolution vers une concentration du marché est également à nuancer, *a minima* dans le contexte de l'Île-de-France. Rappelons d'abord que ces derniers pèsent moins de 20 % des copropriétés gérées par des professionnels dans la région selon les données (toutefois partielles) du Registre National des Copropriétés (RNC) (cf. Chapitre I). Par ailleurs, nous constatons, **en parallèle du phénomène de rachats un mouvement de création de nouveaux cabinets indépendants**. Ce mouvement inverse est en partie porté par des gestionnaires se mettant à leur compte à la suite du rachat du cabinet dans lequel ils exerçaient auparavant. En effet, les syndicats interrogés expliquent qu'il est facile de s'installer en tant qu'indépendant en Île-de-France et que les indépendants se rachètent aussi entre eux (cf. Chapitre II).

Un modèle organisationnel mouvant, témoin de la fragilité des cabinets

Le modèle organisationnel centré sur **le trinôme de gestion (composé d'un gestionnaire, un comptable et un assistant) est le modèle de référence** relevé lors de notre enquête nationale. En Île-de-France, l'organisation en trinôme reste dominante. Les nouveaux entrants constituent l'exception, car ils se caractérisent généralement par un modèle organisationnel original autour de pôles d'expertises (cf. Chapitre II).

Cependant, les réalités des cabinets rencontrés en Île-de-France montrent que le trinôme est moins stable que ne le laissent penser les témoignages recueillis auprès des acteurs nationaux. Dans un nombre significatif de cas, l'organisation des équipes n'est pas figée et s'ajuste, d'une part au turn-over et aux difficultés de recrutement rencontrées, d'autre part aux entrées et aux sorties d'immeubles du portefeuille de gestion (cf. Chapitre II).

Les deux problématiques centrales de la profession liées au recrutement et au turn-over des collaborateurs apparaissent indépendantes de la taille du cabinet et du segment d'appartenance. Elles semblent en partie dicter le modèle organisationnel de cabinets à l'équilibre fragile et instable.

Les ajustements organisationnels ne concernent pas seulement l'équilibre des effectifs, mais également les profils des collaborateurs. En l'absence d'une formation initiale dédiée au métier de

syndic et compte tenu du contexte de pénurie de candidats à l'embauche, **les syndicats sont contraints de se tourner vers des profils peu expérimentés dans l'exercice du métier** et avec un niveau de formation initiale variable (cf. Chapitres II & III). Les difficultés de recrutement engendrent la nécessité d'investir beaucoup d'énergie et de temps dans l'adaptation à des effectifs changeants, ainsi que dans la formation interne des collaborateurs. **La formation interne au métier occupe une place importante dans les activités des cabinets.** Elle n'est pas seulement perçue comme une contrainte : les encadrants ou managers que nous avons rencontrés sont attachés à l'idée de transmettre les aspects techniques, mais aussi le goût du métier (cf. Chapitre II). La formation interne (y compris aux « nouveautés » auxquelles le métier est confronté, par exemple la rénovation énergétique globale) constitue une valeur assez structurante dans la manière dont ces personnes perçoivent leur rôle et témoigne de la proximité des directeurs à leurs équipes (cf. Chapitres II & IV).

Le turn-over des gestionnaires est un facteur de mécontentement au sein des copropriétés. Les difficultés de recrutement peuvent impacter la capacité à faire des cabinets, à fidéliser les copropriétés et à développer l'activité. La capacité à faire est également mise à mal en ce qui concerne une implication dans les enjeux de politique publique au sein des copropriétés. Les syndicats impliqués dans la rénovation énergétique ou dans le redressement de copropriétés en difficulté en témoignent. **Un gestionnaire peu expérimenté est peu apte à accompagner une rénovation globale ou un dispositif de redressement compte tenu de la complexité de telles opérations.** Une stabilité dans les équipes favorise la relation de confiance nécessaire pour faire émerger des projets d'envergure dans la copropriété (cf. Chapitre IV) ou pour remobiliser des copropriétaires malmenés par de graves difficultés de gestion (cf. Chapitre V).

Dans le contexte spécifique du redressement des copropriétés en difficulté, certains cabinets interrogés relatent l'investissement important des encadrants en appui des gestionnaires afin de rassurer les copropriétaires et assurer le bon déroulement de la mission (cf. Chapitre V). **Notre enquête nationale avait déjà conclu que les syndicats exerçaient un métier soumis à des tensions multiples. Nous constatons que ces tensions sont prégnantes à l'échelle des cabinets et que, compte tenu de l'équilibre fragile de leur organisation, chaque perturbation (par exemple, une nouvelle réglementation, l'émergence de difficultés ou de projets conséquents dans les copropriétés) qui s'ajoute aux tensions déjà présentes impacte directement leur capacité à faire.**

Un modèle économique en question

En interrogeant les acteurs nationaux représentant et entourant les syndicats, nous avons relevé que l'équilibre économique des cabinets dépendait en partie des synergies avec les autres activités exercées. Il peut s'agir d'autres activités immobilières (gestion locative et transaction), mais également de services connexes à la gestion des copropriétés (assurance, travaux, courtage, etc.). Le développement d'activités connexes a été identifié, lors de notre enquête nationale, comme particulièrement présent dans le modèle économique des Groupes.

En Île-de-France, nous constatons que **la référence aux services connexes est généralement absente des témoignages livrés par les syndicats interrogés** (cf. Chapitre II), y compris de ceux travaillant au sein de grands Groupes²²⁴. Il peut s'agir ici d'une spécificité du marché francilien de la gestion des copropriétés, où la demande est particulièrement importante et les honoraires de gestion plus élevés (surtout à Paris) que dans d'autres régions. Un autre facteur qui peut expliquer l'absence de ces activités dans les témoignages est que, même si elles contribuent à la rentabilité de la gestion des copropriétés, elles ne constituent pas pour nos interlocuteurs interrogés une source de motivation dans leur métier (cf. Chapitre III).

Globalement, les deux enquêtes sont néanmoins concordantes sur **une vision du modèle économique des syndicats jugé peu compatible avec les évolutions du cadre juridique ainsi que l'extension et la complexification de leurs missions.** La rénovation énergétique en fournit un exemple concret.

Un constat partagé entre les enquêtes nationale et francilienne concerne **le niveau des honoraires de gestion, considéré comme trop bas pour rémunérer à leur juste valeur la tâche des gestionnaires.** Certains acteurs sont par ailleurs régulièrement accusés (les Groupes et/ou les

²²⁴ Notons cependant qu'un des trois Groupes leaders n'a pas été interrogé et que son exemple pourrait peut-être tempérer ce résultat.

nouveaux entrants) de tirer le marché de la gestion des copropriétés vers le bas avec des honoraires dérisoires supportés uniquement grâce aux synergies avec d'autres activités de l'entreprise.

Le modèle de rémunération **régit par le contrat-type** est aussi souvent critiqué par les cabinets impliqués dans la rénovation énergétique (cf. Chapitre IV). En effet, les représentants nationaux de la profession alertaient que le contrat-type induit une logique de prix bas sur la gestion difficilement conciliable avec une augmentation de charge de travail liée à un projet conséquent de travaux. En Île-de-France, nous constatons que les honoraires travaux que peuvent toucher les syndicats une fois le projet voté sont trop incertains pour être incitatifs sur la phase amont. Dans les deux enquêtes, les syndicats appellent à procéder au réexamen des prestations incluses dans le contrat-type et font des propositions pour mieux rémunérer la phase amont des travaux (cf. Chapitre IV).

Le défi de la digitalisation vu des cabinets franciliens

Le défi de la digitalisation de la gestion des copropriétés occupait une place importante parmi les mutations contemporaines du groupe professionnel décrites dans notre premier rapport. À l'échelle nationale, l'analyse de ce sujet se concentrait surtout sur les stratégies adoptées par les trois segments pour intégrer les outils digitaux dans leur activité.

En Île-de-France, **notre enquête confirme que ce sont bien les syndicats indépendants qui sont les plus en difficulté face à la digitalisation** (cf. Chapitre II). Cependant, même dans les Groupes les plus engagés, la digitalisation se déploie de manière très inégale à l'échelle des agences.

Au-delà de la question du segment d'appartenance, les syndicats opèrent une adaptation dans l'emploi des outils digitaux en fonction du profil des copropriétaires (plus ou moins à l'aise avec le numérique du fait de leur âge), mais également en fonction des gestionnaires qui ont une capacité variable à prendre en main ces outils. **Au sein des cabinets, la digitalisation se traduit à ce stade moins par un remplacement des outils de travail que par une accumulation ou une hybridation d'outils traditionnels et nouveaux.** Globalement, les outils « traditionnels » (mails, fichiers Excel, etc.) demeurent les plus utilisés.

Enfin pour les cabinets, la digitalisation ne prend pas la forme d'une révolution, mais semble plus relever d'un parcours progressif, d'autant plus que les syndicats sont en lien avec l'enjeu des évolutions informatiques depuis longtemps.

L'implication des syndicats dans la rénovation énergétique : l'écart entre les acteurs nationaux et locaux se confirme

Les syndicats sont de plus en plus confrontés à l'enjeu de la rénovation énergétique des copropriétés, compte tenu de la volonté de massification de la puissance publique qui s'exprime dans la réglementation, notamment dans la loi Climat et résilience de 2021. Sur ce sujet, notre phase de recherche nationale faisait le constat d'un écart entre l'activisme des représentants de la profession auprès des pouvoirs publics et l'attentisme des cabinets sur le terrain. Ce décalage persiste malgré la mise en place d'un arsenal législatif et incitatif par les pouvoirs publics, et des stratégies de mobilisation et de formation des gestionnaires par la profession elle-même (adoptées par exemple par les syndicats professionnels et les Groupes). En descendant sur le terrain **au niveau des cabinets, l'enquête francilienne confirme une large autonomie des cabinets vis-à-vis des acteurs nationaux** (cf. Chapitre IV).

Par conséquent, nous constatons **en Île-de-France une implication variable des cabinets dans la rénovation énergétique.** L'analyse des ressorts d'une telle implication souligne l'importance de la présence d'un professionnel engagé pour acculturer le cabinet à ce sujet. En l'absence d'un gestionnaire déjà expérimenté dans la rénovation énergétique d'ampleur, les syndicats adoptent des postures diverses face aux injonctions auxquelles ils sont confrontés, dont une partie relève de la passivité ou même du rejet. Parmi les cabinets témoignant d'un certain degré d'implication dans la rénovation énergétique, nous relevons un effet de cadrage appliqué par les gestionnaires à leur portefeuille de gestion afin d'identifier les copropriétés avec, à leur sens, le plus fort potentiel de rénovation globale.

La formation à la rénovation énergétique figurait parmi les solutions évoquées par les acteurs nationaux de la profession. L'enquête de terrain montre que la formation est certes une réponse nécessaire, mais non suffisante compte tenu des défis que pose la rénovation énergétique aux cabinets. **La montée en puissance de la rénovation énergétique suppose de revoir l'organisation**

du travail dans les cabinets, ainsi que le mode de rémunération des syndicats, notamment pour la phase amont de préparation du projet de travaux.

Le chapitre IV souligne par ailleurs que **l'implication des syndicats est dépendante de l'écosystème dans lequel ils se situent. Cet écosystème impose une série de goulots d'étranglement** de la demande engendré par les financements, par l'offre des entreprises, par la disponibilité des Assistants à Maîtrise d'Ouvrage (AMO), par le seuil des 35 % de gain énergétique des travaux imposé par les aides nationales à la rénovation ainsi que par l'insuffisance de l'accompagnement public spécialisé sur certains territoires.

La mauvaise image sociale des syndicats : un processus complexe qui nécessite une régulation adaptée

La mauvaise image sociale des syndicats est un fil rouge qui traverse nos deux enquêtes nationale et régionale et **la dénonciation des difficultés qu'entraîne cette mauvaise image est unanime**. Les travaux fondateurs de la sociologie des groupes professionnels, mobilisés pour l'analyse de notre enquête nationale, montrent que le prestige d'une profession dépend, en premier lieu, des efforts que déploient ses membres pour s'organiser collectivement et conquérir l'estime du public (Hughes, 1931, 1958, 1971 ; Lanher, 2016). Cela passe par un « processus de professionnalisation » (Hughes, 1931) qui se traduit par la création d'institutions visant non seulement à défendre les intérêts du groupe professionnel vis-à-vis de son environnement extérieur mais aussi à contrôler son fonctionnement interne. Cette régulation interne constitue une dimension essentielle de la reconnaissance sociale de l'activité exercée. Pour conférer à son activité « un haut degré de valeur, d'utilité, de technicité et de noblesse » (Lanher, 2016), un corps de métier doit ainsi développer quatre stratégies de protection :

- Contrôler l'accès à l'exercice du métier ;
- Développer la formation des aspirants et des praticiens ;
- Contrôler la qualité des praticiens en exercice à travers une déontologie contraignante et des instances de jugement des fautes professionnelles ;
- Développer une solidarité de corps.

Le point de vue national adopté lors de la première phase de notre recherche a donné à voir un groupe professionnel aux capacités de régulation internes particulièrement faibles, tant au niveau de l'accès à la profession qu'au contrôle des professionnels en exercice. Notre enquête de terrain à l'échelle des cabinets franciliens confirme bien ce double constat, mais elle l'éclaire aussi d'un jour nouveau.

Certains des syndicats interrogés pointent les pratiques peu délicates de quelques confrères comme facteur de déstabilisation de leur image et comme source de difficultés pour les copropriétés. L'enjeu de la régulation interne pour supprimer ces mauvaises pratiques apparaît comme une composante incontournable d'une stratégie d'amélioration de l'image sociale ainsi que des capacités de gestion des syndicats.

Les témoignages des responsables des cabinets ou de services copropriétés sur leurs pratiques de recrutement (cf. Chapitre II) ou sur leurs propres parcours professionnels (cf. Chapitre III) attestent la large ouverture de la profession de syndic, qu'il s'agisse d'y entrer par le salariat ou par l'entrepreneuriat. Si beaucoup de nos interviewés ont bénéficié de ces facilités d'intégration, ils reconnaissent néanmoins que celle-ci nuit à la légitimité de leur fonction et à leurs conditions d'exercice. L'absence d'un diplôme dédié et de qualifications objectives est en effet perçue comme une source de difficultés relationnelles avec les copropriétaires qui mettent facilement en doute, dans ce contexte, l'expertise du syndic. Les facilités d'accès au métier confrontent les copropriétaires à des gestionnaires avec des niveaux de qualification et d'expérience très variables, qui ne sont par ailleurs pas pris en ligne de compte dans le calcul des honoraires que verse la copropriété.

Plusieurs des acteurs nationaux interviewés appellent ainsi de leur vœux la mise en place d'un diplôme spécifique, voire la création d'un ordre qui serait susceptible de redonner à la profession le prestige accordé aux professions réglementées avec lesquelles elle entretient certaines parentés²²⁵. Cette perspective d'un ordre est d'ailleurs une revendication explicite de l'Association Nationale des Gestionnaires de Copropriété (ANGC), confortée dans cette orientation par sa dernière enquête en

²²⁵ Barnhusen, Briseperre, Davy, Juillard, Le Garrec, 2022, *Les mutations contemporaines des syndicats de copropriété : point de vue sociologique sur le groupe professionnel*.

ligne auprès des professionnels de la gestion de copropriété qui a recueilli 85 % d'opinions favorables à la création d'un ordre professionnel (ANGC, 2022).

Notre enquête de terrain nous conduit toutefois à insister sur l'importance de penser ensemble régulation du métier et pénurie de professionnels formés. La question de l'attractivité du métier était déjà apparue comme l'un des principaux « enjeux contemporains de la profession » dans la première phase de notre recherche²²⁶. La centralité de ce problème est tout à fait confirmée au niveau des cabinets franciliens dont une grande partie des énergies sont dédiées au recrutement, à la formation interne et à la difficile fidélisation de leurs collaborateurs.

Comment dès lors, restreindre l'accès à ces offres d'emplois qui ne trouvent déjà pas assez de prétendants ? L'observation des cabinets franciliens apporte un nouvel éclairage sur le déséquilibre structurel qui alimente cette pénurie de candidats sur le marché de l'emploi de la gestion de copropriété²²⁷. **Cette dernière n'apparaît pas seulement due à la pénibilité du métier ou à sa mauvaise image, elle est aussi entretenue par la structure même du marché de la gestion professionnelle des copropriétés au sein duquel la demande ne cesse de croître** – indépendamment de la qualité de l'offre – du fait de l'augmentation constante du nombre de copropriétés, via la construction neuve, la division des immeubles en monopropriété et plus récemment la vente HLM. Ce développement continu de la demande de gestion professionnelle des copropriétés, liée à la structure du parc de logements et décorrélé de la qualité de service rendu par les syndicats, est prégnant au sein de la région Île-de-France, compte tenu du rôle particulièrement important joué par la copropriété dans le logement des franciliens (cf. Chapitre I).

Dans la situation actuelle où les besoins de recrutement peinent déjà largement à être satisfaits, il semble peu réaliste d'imposer un contrôle d'accès au métier conditionné par la validation d'un organe dédié ou par l'obtention d'un diplôme unique. Si cette perspective peut constituer un horizon de long terme, les conditions ne semblent pas réunies pour envisager de rendre l'accès au métier de syndic rare et cher, au sens de la sociologie des professions.

Par ailleurs, l'enquête de terrain montre que la diversité des profils au sein des cabinets de gestion constitue aussi un atout (cf. Chapitre III), car apportant dans certains cas des compétences humaines et techniques pouvant faciliter les évolutions dans les cabinets (cf. Chapitre IV & V). **Un accès à la profession centré sur un profil unique ne semble donc pas souhaitable pour les syndicats, tout comme une restriction de l'accès facile à l'entrepreneuriat** qui constitue une motivation importante pour les professionnels et permet de maintenir un équilibre entre Groupes et indépendants.

Il apparaît néanmoins indispensable que la profession agisse sur sa régulation interne afin d'améliorer cette mauvaise image sociale. Elle est en outre d'autant plus mal vécue par les praticiens du métier que l'activité de syndic peut se vivre sur le mode de la vocation, du fait d'un sentiment d'utilité aisément perceptible et de la place centrale occupée par les relations humaines (cf. Chapitre III).

Si la restriction de l'accès à la profession semble une option difficile à mettre en œuvre face à des besoins de recrutement qui ne cessent de croître, le contrôle de la qualité des praticiens en exercice et la mise en œuvre de processus de sanctions ou d'exclusion vis-à-vis de ceux qui attestent d'un manque d'éthique ou de déontologie apparaît au contraire comme une perspective incontournable pour redonner du crédit à la profession²²⁸. Cette mission pourrait relever d'une commission de contrôle et de sanction indépendante, qui n'a encore jamais vu le jour malgré des dispositions législatives allant dans ce sens.

Pour autant, **il existe bien un enjeu fort de consolidation de la formation initiale des gestionnaires. Celle-ci passerait par une meilleure intégration des dimensions pratiques et pluridisciplinaires de la gestion des copropriétés dans les cursus existants, notamment ceux dédiés à l'immobilier ou au Droit.** Il s'agirait de les intégrer à tous les niveaux de formation initiale, du BTS au Master car rappelons que seize des 24 syndicats interrogés se caractérisent par un niveau de diplôme élevé (Bac+5 ou plus). Il semblerait aussi fécond de développer la sensibilisation aux

²²⁶ Ibid.

²²⁷ Notons que la pénurie de candidats sur le marché de travail ne concerne, pour les cabinets, pas que la fonction du gestionnaire au sein du trinôme de gestion, mais également la compétence comptable.

²²⁸ Les professionnels ayant répondu à l'enquête en ligne de l'ANGC semblent aller également dans ce sens, car si 85 % d'entre eux plébiscitent la création d'un ordre professionnel, ils sont en revanche beaucoup moins nombreux – et sont même minoritaires – à vouloir renforcer le contrôle d'accès à l'exercice du métier : seulement 36 % des répondants voudraient durcir les règles d'accès à la profession tandis que 14 % aimeraient les voir assouplies et que « 50% sont pour le *statu quo* » (ANGC, 2022).

enjeux de la gestion des copropriétés dans des univers disciplinaires pour l'instant plus éloignés du groupe professionnels des syndics mais qui ne sont pourtant pas sans lien avec les compétences investies concrètement dans leur métier. Nous pensons notamment aux formations techniques liées au bâtiment mais aussi aux cursus en urbanisme et plus généralement aux autres sciences humaines que le Droit : sociologie, sciences politiques, psychologie... On voit dans le parcours de certains de nos interviewés que ces champs disciplinaires peuvent constituer des terrains propices au développement de vocations pour le métier de syndic et pour la gestion de copropriétés en difficultés. Une réflexion sur les conditions d'attribution de la carte professionnelle pourrait être menée en ce sens puisque celle-ci ne prend actuellement en considération que les diplômes sanctionnant des études « juridiques, économiques ou commerciales ».

La montée en puissance, dans les programmes de formation initiale, de la connaissance des copropriétés et des dimensions pratiques de leur gestion permettrait de soulager les efforts de formation et de recrutement assumés aujourd'hui principalement par les cabinets. Cela tout en laissant de la marge à la formation interne car pour former un gestionnaire, le terrain reste ce qui a le plus de valeur aux yeux des praticiens du métier.

À travers tous ces aspects, **la régulation du groupe professionnel des syndics apparaît comme un élément incontournable pour faciliter la coopération entre les syndics et l'action publique, à plusieurs niveaux.** Ces enjeux de régulation constituent d'abord un terrain propice à la convergence d'intérêts et à la construction d'actions communes entre ces deux acteurs. Le contrôle des professionnels en exercice et l'amélioration de la formation initiale des gestionnaires sont en effet deux champs d'action qui répondent à deux problèmes centraux de la profession – celui de son image sociale et de ses difficultés de recrutement – et sur lesquels l'action publique est légitime et compétente pour apporter son soutien. C'est d'ailleurs bien dans ce sens qu'a été élaboré le projet de « commission nationale de contrôle des activités de transaction et de gestion immobilière » qui attend depuis la loi Elan d'être dotée de moyens de fonctionnement pour être effective. Des partenariats autour de la formation et du recrutement pourraient aussi être tissés au niveau national.

Du côté des pouvoirs publics, un engagement accru du groupe professionnel en faveur de son contrôle interne pourrait être perçu comme un gage de confiance qui permettrait de renouer des relations construites jusqu'à présent davantage sur le mode de l'encadrement de la profession que sur celui du partenariat et de la coopération.

Enfin, si ces actions de régulation portent leurs fruits et contribuent à résoudre certaines des difficultés actuelles des cabinets – notamment autour de la qualité de leurs recrutements et de la fidélisation de leur personnel – elles **impacteront à l'avenir leur capacité à s'impliquer dans les enjeux de politiques publiques comme la rénovation énergétique ou le redressement des copropriétés en difficulté.** Ces deux aspects – régulation et engagement – ne peuvent donc être considérés séparément.

Un métier *intuitu personae*, où la légitimité et la réputation se construisent à l'échelle de l'individu plus qu'à l'échelle du cabinet

La place centrale accordée à l'*intuitu personae* (c'est-à-dire la nature personnelle et intransposable de la relation entre mandant et mandataire) par la profession avait déjà constitué un des résultats forts de notre enquête nationale. Nous avons retracé la continuité de cette valeur dans l'histoire de la profession de syndic qui trouve son origine dans le métier d'administration de biens du XIXe siècle, où l'administrateur était l'« homme de confiance » du propriétaire rentier²²⁹.

Nos observations en Île-de-France confirment cette attention portée par les syndics, ainsi que par leurs mandants, les copropriétaires, à l'individu plus qu'aux structures que sont les cabinets. Le chapitre V du présent rapport démontre qu'il s'agit d'un métier où la « **logique réputationnelle** » prime, comme cela a pu être observé par d'autres recherches pour les professionnels du bâtiment²³⁰. Le succès de l'activité de gestion se construit davantage via des recommandations diffusées par bouche-à-oreille, que par rapport à une image de marque ou une labélisation qui viendrait objectiver la qualité du travail réalisé par l'agence (cf. Chapitres II & V). **La réputation apparaît plus liée au gestionnaire qu'au**

²²⁹ Barnhusen, Brisepierre, Davy, Juillard, Le Garrec, 2022, *Les mutations contemporaines des syndics de copropriété : point de vue sociologique sur le groupe professionnel*.

²³⁰ Frances et Tricoire, 2016, *Rénover plus vert : les obstacles à la « montée en compétences » des artisans du bâtiment*, Revue Française de Sciences Sociales Formation Emploi, n°135, juillet-septembre 2016.

cabinet, en cohérence avec les témoignages des acteurs nationaux sur le risque que représente pour un cabinet le départ d'un gestionnaire, car il peut apporter à son nouvel employeur son portefeuille de copropriétés.

Le rôle de l'individu apparaît également essentiel dans l'arrivée d'innovations au sein des cabinets. Nous avons décrit ce processus pour le sujet de la rénovation énergétique des copropriétés (cf. Chapitre IV) ainsi que pour le redressement des copropriétés en difficultés (cf. Chapitre V). Ces deux exemples montrent que l'implication du cabinet dans une politique publique relève moins d'une stratégie consciente déployée à l'échelle du cabinet, que de l'appétence et du parcours d'un gestionnaire capable de développer et diffuser ces innovations au sein de l'entreprise. Les capacités d'un cabinet d'accompagner de tels projets semblent ainsi, selon les syndics, davantage reposer sur la présence d'un ou plusieurs professionnels compétents et motivés que sur des structures collectives existantes. Un professionnel interrogé, affilié à un grand Groupe communiquant grandement sur son engagement en faveur de la rénovation énergétique, indique par exemple ne disposer à l'échelle de son agence d'aucune compétence ou expérience dans l'accompagnement de tels projets de travaux.

Cette attention portée aux individus rend finalement instable la montée en compétence des syndics, notamment sur les enjeux en lien avec les politiques publiques. Les compétences au sein du cabinet étant actuellement rattachées à un ou plusieurs individus moteurs, elles risquent d'être perdues lors du départ de ces gestionnaires, ce qui nécessiterait de recommencer à zéro l'acculturation du cabinet à ces enjeux.

Comment les pouvoirs publics locaux peuvent-ils mieux travailler avec les syndics de copropriété ?

L'objectif de notre recherche sur le métier de syndic de copropriété était de comprendre **dans quelle mesure les syndics peuvent constituer des partenaires de l'action publique dans les copropriétés**. Compte tenu de la dimension locale de notre enquête menée en Île-de-France, le présent rapport s'intéresse particulièrement aux relations entre syndics et acteurs publics territoriaux, peu abordées dans le cadre de notre enquête nationale.

Sur cet aspect, **nous constatons que les collectivités territoriales et acteurs publics sont peu identifiés comme interlocuteurs par les cabinets franciliens**. Le réseau de relations décrit par les syndics se concentre fortement sur la copropriété et sur sa « galaxie »²³¹ de prestataires et d'entreprises avec lesquels ils collaborent au quotidien. La seule exception sont les syndics engagés dans le redressement des copropriétés en difficulté qui eux peuvent nouer des liens étroits avec les mairies des communes sur lesquelles ils interviennent (cf. Chapitre V), ainsi que dans une moindre mesure les syndics impliqués dans la rénovation énergétique pour lesquels ces relations passent principalement par le service public d'accompagnement de la rénovation déployé notamment par les agences locales de l'énergie et du climat (cf. Chapitre IV).

En même temps, **les syndics interrogés sont nombreux à témoigner d'un ancrage territorial fort**. La vision qu'ils ont de leur activité privilégie la gestion de proximité (cf. Chapitres I & II). Ils se positionnent ainsi en bons connaisseurs de leur périmètre d'implantation et de leurs immeubles. Ils sont plusieurs à se qualifier eux-mêmes comme « acteurs du territoire » ou acteurs avec un « rôle sociétal » malgré cette absence de relations avec les collectivités territoriales.

Par ailleurs, notre enquête a permis de montrer qu'un certain nombre de syndics s'impliquent déjà dans des projets relevant des enjeux de l'action publique. **L'engagement dans des dispositifs publics, par exemple pour le redressement des copropriétés en difficulté, ne dépend pas de la taille du cabinet ni de son segment d'appartenance**. On trouve parmi les syndics impliqués des indépendants comme des Groupes et des nouveaux entrants. Cet engagement dépend plutôt des personnes jouant un rôle d'encadrement, de leurs valeurs et trajectoires professionnelles, mais également des territoires sur lesquels ils interviennent, des politiques locales mises en œuvre et des caractéristiques du parc de copropriétés.

En cohérence avec notre problématique, le présent rapport a cherché à explorer les conditions pouvant faciliter ou freiner l'implication des syndics dans l'accompagnement des politiques publiques au sein

²³¹ Frémont, 2022, *Copropriété : ma galaxie syndic*, Les Informations rapides de la copropriété, publié le 10 mai 2022. Disponible à : <https://www.informationsrapidesdelacopropriete.fr/vis-ma-vie-de-gestionnaire-de-copro/6120-copropriete-ma-galaxie-syndic>

des copropriétés. Tirant parti de ces enseignements sur les relations entre syndics et pouvoirs publics, nous souhaitons mettre en lumière les leviers d'action que les collectivités territoriales peuvent activer afin de mieux tenir compte des syndics et de leurs besoins dans les politiques locales ciblant les copropriétés.

Former les copropriétaires au fonctionnement de la gestion collective

Un premier levier que les collectivités territoriales peuvent actionner concerne le développement d'une offre d'information et de formation à destination des copropriétaires sur leurs droits et devoirs. **En effet, les syndics déplorent un manque de sensibilisation, notamment des primo-accédants, au mode de fonctionnement et aux contraintes de la copropriété** (paiement des charges, entretien des parties collectives). À leur sens, cette méconnaissance peut contribuer aux mécanismes de fragilisation des copropriétés, par exemple quand des ménages primo-accédants fortement endettés se retrouvent dans l'incapacité de financer des travaux d'entretien de l'immeuble (cf. Chapitre V). Les syndics interrogés se retrouvent parfois à récupérer des copropriétés pour lesquelles l'entretien a été négligé pendant plusieurs décennies.

Améliorer le niveau d'information des copropriétaires sur le travail des syndics contribuerait à une meilleure connaissance, voire reconnaissance, de leur rôle et de leurs responsabilités au sein de la copropriété. En Île-de-France, certaines communes ont déjà investi ce champ en nouant des partenariats avec des associations de copropriétaires, afin de proposer des formations dédiées aux copropriétaires. On peut par exemple citer la ville de Cergy qui a identifié sur son territoire l'enjeu de la création de nombreuses nouvelles copropriétés issues d'opérations importantes de construction neuve. Pour prévenir des problèmes de gestion dans ces nouveaux immeubles, la Ville a organisé des temps de rencontre et de formation avec de futurs copropriétaires avant même leur entrée dans les lieux. Elle organise régulièrement des ateliers ou formations ouvertes aux copropriétaires, conseils syndicaux et syndics bénévoles sur divers sujets. D'autres communes engagent des actions similaires, par exemple l'animation de clubs de copropriétaires ou d'autres événements d'information. En parallèle, impliquer les syndics dans ces démarches et ces dispositifs de formation locaux serait un moyen de renforcer leurs relations au territoire. **Au sein de notre échantillon francilien, une gestionnaire interrogée a par exemple noué des partenariats avec certaines communes et dispense de manière bénévole des formations à des copropriétaires.**

La généralisation de ces initiatives portées par des collectivités serait un premier pas contribuant à soulager le syndic dans ses relations aux copropriétaires et prévenir des dysfonctionnements de gestion.

Construire des relations de confiance avec les syndics : un investissement complémentaire aux démarches de labélisation

Le chapitre V de ce rapport décrit le développement du dispositif de certification Quali-SR qui s'adresse aux syndics intervenant dans le redressement des copropriétés dégradées. Les dispositions adoptées en avril 2024 dans le cadre de la loi « Habitat dégradé » prévoyant un dispositif d'agrément de « syndics à intérêt collectif »²³² indiquent que la puissance publique pourrait à terme conditionner l'intervention de syndics dans les dispositifs publics (Plans de sauvegarde, Opérations de requalification des copropriétés dégradées) à une certification ou un agrément. Le fonctionnement concret de ce dispositif d'agrément sera défini par un décret d'application, par conséquent nous ne savons pas à l'heure de la rédaction du présent rapport comment cet agrément pourrait s'articuler avec la certification Quali-SR.

Même si des démarches comme Quali-SR permettent de reconnaître les compétences des syndics déjà impliqués dans l'accompagnement des copropriétés en difficulté, **notre enquête francilienne indique qu'elles ne peuvent se substituer à des relations d'interconnaissance entre collectivités locales et syndics du territoire.** En effet, les syndics interrogés craignent que ces dispositifs de labélisation soient détournés par des entreprises de grande taille sans expérience réelle, mais avec les moyens nécessaires pour assumer la charge administrative de la certification.

²³² Loi n° 2024-322 du 9 avril 2024 visant à l'accélération et à la simplification de la rénovation de l'habitat dégradé et des grandes opérations d'aménagement. Disponible à : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000049392425>

Notre enquête francilienne montre les dynamiques vertueuses dans la prise en charge et prévention des copropriétés en difficulté, déclenchées à l'échelle des territoires par des mairies investissant dans la connaissance et les relations avec les syndicats intervenant auprès de ces copropriétés (cf. Chapitre V). Même si certaines communes déploient de longue date une politique de traitement des copropriétés dégradées qui associe les syndicats présents sur ces immeubles (les villes de Clichy-sous-Bois, d'Évry et d'Argenteuil sont notamment citées par nos interviewés), pour beaucoup de collectivités des relations avec les syndicats restent entièrement à construire.

Reconnaitre les syndicats comme des acteurs du territoire

Un levier actionnable par les collectivités pour investir des relations avec les syndicats de copropriété passe déjà par une connaissance des cabinets présents sur leurs territoires. Le RNC peut servir comme porte d'entrée pour obtenir des informations sur les syndicats.

Plus largement, il y a une nécessité pour les collectivités territoriales de considérer les syndicats comme des parties prenantes du territoire. Cela passe par une meilleure écoute et compréhension de leurs difficultés et de leurs besoins.

Notre enquête francilienne montre que les syndicats, même les syndicats de redressement travaillant étroitement avec élus et services des mairies, ne se sentent presque jamais considérés comme des partenaires de l'action publique. En réalité, leur position d'intermédiaire entre les copropriétés et les innovations poussées par les pouvoirs publics (nationaux et/ou locaux), notamment en matière de transition écologique (développement de bornes de recharge pour véhicules électriques, végétalisation, rénovation énergétique, etc., cf. Chapitre IV), font d'eux un interlocuteur précieux.

Ce rôle comme acteur de la transition, qu'elle soit écologique ou sociale, mériterait d'être reconnu publiquement. Les collectivités pourraient contribuer à valoriser les pratiques les plus exemplaires, par exemple dans le cadre de trophées comme ceux organisés pour la rénovation énergétique des copropriétés (Trophées Coach Copro de l'Agence parisienne du climat (APC), Trophées des Copros des Yvelines, etc.).

Au-delà de leur valorisation symbolique, reconnaître les syndicats comme des parties prenantes du territoire, **implique pour la collectivité de les consulter lors de démarches de concertation et de les associer en amont aux dispositifs publics concernant la copropriété, afin de pouvoir recueillir leurs préconisations et points de vigilance au regard de leur connaissance des immeubles concernés.**

La capacité de la collectivité à tisser des liens avec des syndicats est conditionnée au fait qu'elle ait identifié la copropriété comme un enjeu de politique publique sur son territoire. L'engagement dans une politique publique de la copropriété et la mise en place de moyens (humains) associés est un facteur qui favorise les relations constructives avec les syndicats qui auront alors un interlocuteur identifié et compétent au sein de la collectivité.

Construire des relations autour d'intérêts communs entre la collectivité et les syndicats

Nous constatons que les relations actuelles entre syndicats et pouvoirs publics, quand elles existent, prennent fréquemment la forme d'injonctions descendantes adressées aux syndicats. Pour tisser de réelles relations de confiance et de collaboration avec les professionnels de la gestion, il nous semble que ce prisme devrait évoluer pour que la collectivité ne voie pas dans le syndic uniquement un moyen pour répondre aux besoins du territoire, mais s'interroge également sur les manières dont elle peut répondre aux besoins de la profession pour améliorer sa capacité à faire.

Nous avons identifié trois principaux enjeux qui constituent des intérêts convergents entre collectivités territoriales et syndicats et qui pourraient constituer des pistes de départ dans la construction d'une relation de travail entre ces acteurs ayant peu l'habitude de se fréquenter.

Former des professionnels de la copropriété qui manquent à tous les étages

Nous constatons qu'il y a une difficulté de recrutement de personnes ayant une bonne connaissance de la copropriété, son fonctionnement et ses enjeux. Cette difficulté de recrutement ne concerne pas exclusivement les syndicats, qui en souffrent largement, mais également les mairies en recherche de

personnel qualifié pour accompagner les politiques publiques sur le parc privé. C'est aussi le cas des agences locales de l'énergie, qui sont constamment en recrutement en Île-de-France et souffrent d'un turn-over important, des opérateurs qui animent les dispositifs de redressement ainsi que des AMO accompagnant les projets de rénovation énergétique (cf. Chapitre IV).

L'ensemble de ces acteurs aurait un intérêt à promouvoir et élargir l'accès aux professions liées à la copropriété. Augmenter le nombre de personnes dédiées à cette thématique (élus et techniciens) serait par ailleurs un vrai atout pour améliorer les relations avec les professionnels de la gestion, car la présence d'interlocuteurs compétents sur les copropriétés au sein des mairies est une demande forte de la part des syndicats.

Une opportunité pour élargir le périmètre des personnes formées à la copropriété, serait de sortir cette thématique et le métier de gestionnaire des seuls prismes juridiques et techniques afin de les promouvoir dans d'autres secteurs en lien avec les sciences humaines ou les affaires publiques. Notre enquête francilienne nous montre d'ailleurs que les deux gestionnaires les plus investis dans l'accompagnement des copropriétés en difficulté ont tous les deux eu une formation universitaire orientée vers les sciences sociales (cf. Chapitres III & V).

Il est par ailleurs intéressant de constater que, pour développer la formation initiale des gestionnaires, les représentants de la profession (syndicats et associations professionnels) se tournent vers des universités publiques (avec des formations créées par exemple à Lille et à Toulouse)²³³, car des cursus dédiés à la gestion des copropriétés sont souvent considérés peu attractifs et rentables par les écoles privées de l'immobilier.

En partenariat avec les syndicats, développer la formation continue et l'emploi sur le territoire

Les collectivités territoriales semblent actuellement peu reconnaître les syndicats comme des acteurs économiques et des fournisseurs d'emplois avec des besoins importants de recrutement. Travailler en partenariat avec eux fait donc aussi sens du point de vue des politiques de développement économique du territoire.

En plus de l'enjeu du recrutement, la formation continue des syndicats constitue un axe de travail important, notamment pour former les gestionnaires à la transition écologique. En effet, les pouvoirs publics souhaitent impulser une montée en compétence des syndicats sur la rénovation énergétique des copropriétés, mais cette injonction semble paradoxale dans un contexte où les Opérateurs de compétences (Opco) ont diminué leurs budgets dédiés aux syndicats et que le financement des programmes de formation sur la rénovation énergétique par les Certificats d'Économies d'Énergie (CEE) a pris fin en décembre 2023 (cf. Chapitre IV).

Les collectivités territoriales peuvent donc avoir un rôle à jouer pour renforcer les dispositifs de formation continue des syndicats avec des formats plus ou moins formels. Via le réseau de la plateforme Coach Copro (cf. Chapitre IV), l'APC propose par exemple des webinaires « Solutions pro » autour des solutions techniques pour la rénovation énergétique et sur les programmes d'accompagnement ou de subvention mis en place par la Ville.

Plus encore que les villes, l'échelon régional nous paraît comme un niveau d'intervention adapté sur ces enjeux d'emploi et de formation compte tenu de ses compétences en matière de développement économique et de formation professionnelle. La Région pourrait par exemple relayer les besoins de recrutement des syndicats dans le cadre de ses services d'orientation professionnelle.

Répondre au sentiment d'isolement des professionnels impliqués dans des politiques publiques

Enfin, lors de notre enquête nationale, nous avons relevé un sentiment d'isolement d'une partie des gestionnaires et un manque d'échange avec des confrères. Ce ressenti concernait en particulier les indépendants qui ne bénéficient pas des appuis collectifs mis en place par les Groupes. Il a également été exprimé dans le cadre de notre enquête francilienne, notamment par un syndic investi dans le

²³³ On peut notamment citer le lancement en 2021 d'une licence de juriste de copropriété à l'Université de Toulouse Capitole. Pour en savoir plus : <https://www.ladepeche.fr/2021/05/26/toulouse-premiere-a-la-fac-de-droit-la-gestion-de-copropriete-entre-a-luniversite-9566299.php>

redressement qui déplore une absence d'échanges ou de structures d'entraide avec d'autres confrères intervenant auprès des copropriétés en difficulté (cf. Chapitre V).

L'analyse des cabinets franciliens montre que les syndicats professionnels ne répondent pas pleinement à ce besoin de dialogue interprofessionnel car parfois considérés déconnectés de la pratique du métier. Les syndicats professionnels n'ont que rarement été cités comme une ressource par les syndicats franciliens (cf. Chapitre II). Une première réponse à ce sentiment d'isolement a été apportée par la création de l'ANGC, mais son existence n'est pas forcément connue et son action ne donne pas satisfaction à tous les syndicats interrogés, dont certains déplorent un rôle de plaidoyer auprès des pouvoirs publics qui prend trop de place.

Sur cet aspect aussi, les collectivités peuvent avoir un rôle à jouer pour animer à l'échelle locale des communautés de syndicats, notamment pour faire échanger des professionnels impliqués dans des projets de rénovation énergétique ou dans le redressement de copropriétés en difficulté. Pour les collectivités, l'animation d'une communauté ou d'un réseau serait une opportunité pour identifier des professionnels investis sur ces thématiques et mieux connaître les problématiques présentes dans les immeubles qu'ils ont sous gestion.

Un premier tour d'horizon des enjeux contemporains du métier de syndic, incitant à poursuivre les recherches sur cet acteur clé de la copropriété

Le présent rapport a permis de dresser un portrait de la profession des syndicats en Île-de-France à travers l'angle de son implication dans des politiques publiques. Compte tenu de la richesse des enseignements qui découlent de cette toute première recherche en sociologie dédiée à la gestion professionnelle des copropriétés, tous n'ont pu faire l'objet d'une analyse détaillée. Ce rapport ouvre donc la voie à de futures recherches pour explorer d'autres spécificités du métier et d'autres terrains d'enquête. **En effet, les observations présentées ici sont toujours à comprendre dans le contexte particulier de la région francilienne. Elles ne sont pas forcément valables pour d'autres territoires** dont le parc de copropriétés et la propriété foncière sont structurés différemment et qui peuvent se caractériser par d'autres cultures professionnelles.

Certaines catégories de syndicats n'ont pas pu être étudiées dans toute leur diversité dans le cadre de cette enquête francilienne. C'est le cas des cabinets affiliés au Groupe Citya, membres du Syndicat National des Professionnels Immobiliers (SNPI)²³⁴ ou encore appartenant au segment des nouveaux entrants dont un seul représentant a pu être interrogé.

Même si l'analyse de l'implication des syndicats dans le redressement des copropriétés en difficulté constitue un angle fort du présent rapport (cf. Chapitre V), **une future enquête plus large dédiée spécifiquement à cette catégorie de syndicats et réunissant un nombre plus important de professionnels nous semble pertinent**. Une telle recherche permettrait de conforter les résultats obtenus en Île-de-France et d'étudier plus en détail les recoupements en termes de profils et de motivations de syndicats qui choisissent de s'engager dans des copropriétés en difficulté.

Au-delà des formes plus classiques d'organisation collective de la profession via syndicats et associations professionnelles, amplement décrites dans notre enquête nationale²³⁵, **il serait par ailleurs intéressant d'analyser les communautés professionnelles alternatives qui émergent plutôt en marge du groupe professionnel**. Un exemple est le réseau Administrer autrement qui a été présenté à travers le témoignage de deux micro-syndicats franciliens, mais dont le rôle et l'organisation à l'échelle nationale n'ont pas été étudiés. Comprendre l'importance accordée à de telles formes alternatives d'organisation collective apparaît comme particulièrement pertinent dans le contexte des activités immobilières qui comptent un nombre important d'entreprises affiliées à aucun syndicat et qui échappent donc aux représentants « officiels » de la profession.

Sur la rénovation énergétique, **le contexte de la multiplication des chantiers en copropriété serait intéressant à explorer plus en détail** dans les implications qui en découlent pour les syndicats en

²³⁴ Le SNPI est le troisième des principaux syndicats de l'immobilier avec la Fédération nationale de l'immobilier (Fnaim) et l'Union des syndicats de l'immobilier (Unis).

²³⁵ Barnhusen, Briseperre, Davy, Juillard, Le Garrec, 2022, *Les mutations contemporaines des syndicats de copropriété : point de vue sociologique sur le groupe professionnel*.

termes de mode d'organisation, d'émergence de nouvelles pratiques professionnelles en parallèle d'une multitude de chantiers de grande ampleur au sein de leur portefeuille. Or certains d'entre eux commencent à être confrontés à cette situation, et beaucoup l'appréhendent. Mieux comprendre comment faire face à cette montée en puissance permettrait de limiter les stratégies de freinage actuellement en vigueur au sein de certains cabinets.

Enfin, l'enjeu de recherche qui nous semble le plus important à développer à l'avenir serait de comparer la situation francilienne à celle d'autres régions **afin de mieux appréhender l'impact des cultures locales sur la gestion des copropriétés**. Pour continuer à développer la connaissance des facteurs de réussite pour une politique locale de la copropriété, des terrains intéressants seraient des territoires où les collectivités locales ont noué des coopérations très étroites avec les syndics, comme cela est le cas pour l'agglomération du Grand Annecy (74)²³⁶ par exemple. Une telle enquête permettrait de nourrir la notion d' « acteur du territoire » qui ressort de notre recherche francilienne.

²³⁶ La politique menée sur les copropriétés par le Grand Annecy a notamment fait l'objet d'une présentation lors d'une table ronde organisée par le PUCA le 8 juillet 2024 dans le cadre du colloque « La rénovation énergétique des copropriétés vue par les sciences sociales ». Pour en savoir plus : <https://www.urbanisme-puca.gouv.fr/8-juillet-la-renovation-energetique-des-a2855.html>

Bibliographie

Littérature académique

BALLAIN René, JACQUIER Christian, 1984, *Dévalorisation du parc collectif privé et gestion des copropriétés*, CERAT.

BALLAIN René, JACQUIER Christian, et alii, 1989, *L'habitat collectif privé des trente glorieuses : la gestion des patrimoines urbains*, Grenoble : GETUR.

BARNHUSEN Franziska, BRISEPIERRE Gaëtan, DAVY Anne-Claire, JUILLARD Claire, LE GARREC Sylvaine, 2022, *Les mutations contemporaines des syndicats de copropriété : point de vue sociologique sur le groupe professionnel*. Les études de L'Institut Paris Region.

BARAZZA Isabelle, DAVY Anne-Claire, 2022, *L'Île-de-France, terre d'expérimentation dans le traitement des copropriétés dégradées*. Note rapide Société-Habitat, n° 932 de L'Institut Paris Region.

BERNARD, Lise, 2017. *La précarité en col blanc : une enquête sur les agents immobiliers*, PUF.

BONNEVAL, Loïc, 2011, *Les agents immobiliers. Pour une sociologie des acteurs des marchés du logement*, Paris, ENS Editions, Coll. « Sociétés, Espaces, Temps ».

BRISEPIERRE Gaëtan, 2023, « Les petites copropriétés et la rénovation énergétique : une première approche », *Politique du logement*. Disponible à l'adresse : <https://politiquedulogement.com/2023/01/les-petites-coproprietes-et-la-renovation-energetique-une-premiere-approche/>

BRISEPIERRE Gaëtan, 2022, *Bilan des programmes CEE sur la rénovation énergétique des copropriétés*, CeDRE AURA. Disponible à l'adresse : <https://gbrisepierre.fr/wp-content/uploads/2022/02/2022-Breve-CEDRE-Bilan-des-programmes-CEE-copro.pdf>

BRISEPIERRE Gaëtan, 2019, « Les logements en location dans le privé : point dur de la rénovation énergétique ? », *Politique du logement*. Disponible à l'adresse : <https://gbrisepierre.fr/wp-content/uploads/2019/11/GBS-Blog-articles-24.pdf>

BRISEPIERRE Gaëtan, LEROY Manon, HENRIEL Théo, 2019, *Analyser la maturité des copropriétés vis-à-vis de la rénovation : saisir l'importance des dynamiques collectives*. Disponible à l'adresse : <https://gbrisepierre.fr/analyser-la-maturite-des-coproprietes-vis-a-vis-de-la-renovation-energetique-saisir-limportance-des-dynamiques-collectives-avec-manon-leroy-et-theo-henriel-2019/>

BRISEPIERRE Gaëtan, 2019, *Analyse comparative de deux dispositifs public-privé d'accompagnement de la rénovation énergétique des copropriétés*, 2019. Disponible à l'adresse : <https://gbrisepierre.fr/wp-content/uploads/2019/12/GBS-synth%C3%A8se-dispositifs-accompagnement-RE-copro-2019.pdf>

BRISEPIERRE Gaëtan, 2017, *Les syndicats impliqués dans la rénovation énergétique en Auvergne-Rhône-Alpes*, p.51. Disponible à l'adresse : https://gbrisepierre.fr/wp-content/uploads/2019/11/2017_-_Professionnels-Filiere-Immobilieire_Renovation-Energetique.pdf

BRISEPIERRE Gaëtan, 2014, « Comment se décide une rénovation thermique en copropriété ? Un nouveau mode d'organisation de l'habitat comme condition de l'innovation énergétique », *Revue Flux*. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-flux1-2014-2-page-31.htm>

COENEN-HUTHER Jacques, 2013, *Le type idéal comme instrument de la recherche sociologique*, Revue Française de Sociologie, Vol 44.

CREPEAU Sylvie, METZGER, Jean-Luc, 2007, « Pour une sociologie critique de la gestion », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, n°38-1.

CROZIER Michel et FRIEDBERG Ehrard, 1977, *L'acteur et le système*, rééd. Seuil, coll. « Points essais », 2007.

DAVY Anne-Claire, 2021, *L'action régionale en faveur des copropriétés dégradées en Île-de-France : bilan et contexte du dispositif régional*. Les études de L'Institut Paris Region.

DE SINGLY, François, THELOT, Claude, 1989, *Gens du privé, gens du public. La grande différence*, Paris, Dunod.

DESJEUX Dominique, 2016, *La consommation*, Que Sais-je, PUF.

FRANCES Jean et TRICOIRE Aurélie, 2016, *Rénover plus vert : les obstacles à la « montée en compétences » des artisans du bâtiment*, Revue Française de Sciences Sociales Formation Emploi, n°135, juillet-septembre 2016.

GOLOVTCHENKO, Nicolas, 1998. *Les copropriétés résidentielles entre règle juridique et régulation sociale. Contribution à une sociologie de l'action organisée*, Thèse de doctorat, université de Toulouse-II.

HENRIEL Théo, 2019, *Réalisation d'un outil d'aide à la décision à destination d'un facilitateur de la rénovation énergétique de logement*, thèse de doctorat. Disponible à l'adresse : <http://thesesups.univ-tlse.fr/4540/>

HUGHES, Everett, 1931, *The growth of an Institution*, The Chicago Real Estate Board, Arno Press, 1979 (1ère ed. 1931).

HUGHES, Everett, 1958, *Men and their work*, Glencoe, the free press, 1958.

HUGHES, Everett, 1971, *Le regard sociologique, Essais choisis*, Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, 1996 (1ère ed. 1971).

INRS, 2019, « Premiers résultats de l'enquête SUMER 2017 : comment ont évolué les expositions des salariés aux risques professionnels sur les vingt dernières années ? », *Références en santé au travail*, n°159.

KARPICK Lucien, 1989, « L'économie de la qualité », *Revue Française de sociologie*. Disponible à l'adresse : https://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_1989_num_30_2_2592

LAHIRE, Bernard, 2018. « Avoir la vocation », *Sciences sociales et sport*, 2018/2 (N° 12), p. 143-150. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-sciences-sociales-et-sport-2018-2-page-143.htm>

LANHER, Simon, 2016, « L'estime professionnelle selon E C. Hughes », *Terrains/Théories*, 4/2016, disponible à l'adresse : <https://journals.openedition.org>

LEES, Johanna, 2014. *Ethnographier la précarité énergétique : au-delà de l'action publique des mises à l'épreuve de l'habiter*, thèse de doctorat en sociologie, EHESS/Marseille

LEES, Johanna, 2016. *Quand la vulnérabilité autorise l'exploitation : l'arnaque, une pratique ordinaire en copropriétés dégradées*, Métropolitiques, 24 février 2016, disponible à l'adresse : <http://www.metropolitiques.eu/Quand-la-vulnerabilite-autorise-l.html>

LEFEUVRE Marie-Pierre, 1999, *La copropriété en difficulté : faillite d'une structure de confiance*, Plan Urbanisme Construction Architecture, réédition 2023.

LEFEUVRE, Marie-Pierre, 2003. *Confiance et rationalité de la méconnaissance du risque dans la (co)propriété*. Cahiers internationaux de sociologie 114, 73–92.

LEFEUVRE, Marie-Pierre, 2007. *Action publique locale et propriétaires. Champs et instruments d'intervention sur l'habitat privé*, Mémoire pour l'habitation à diriger des recherches, université Paris 12.

LEFEUVRE Marie-Pierre, 2010, *Structuration d'un champ d'action publique : la copropriété en difficulté*, Sociologie du travail, vol. 52, n° 1, janvier 2010.

LE GARREC, Sylvaine, 2010. *La démolition d'un grand ensemble en copropriété : une réponse urbaine à un problème de gestion ?*, Thèse de doctorat en urbanisme, Institut d'Urbanisme de Paris.

LE GARREC Sylvaine, 2014. «Les copropriétés en difficulté dans les grands ensembles. Le cas de Clichy-Montfermeil », *Espaces et Sociétés* n°156-157, 1-2 /2014, pp. 53-68.

LE GARREC Sylvaine, 2014, *Rénovation en copropriété : comment mobiliser les copropriétaires ? Informer, consulter, se concerter et décider tous ensemble*, ARC/Vuibert, 170 p.

LE GARREC Sylvaine, 2015, « Copropriétaires 'leaders' de projets de rénovation énergétique : des 'porte-parole' de la transition énergétique ? », in Beslay C., Zélem M-C. (dir.), *Sociologie de l'énergie. Gouvernance et pratiques sociales*, Paris, Ed. CNRS, juin 2015, pp 125- 134.

LE GARREC Sylvaine, 2015. « La rénovation énergétique des copropriétés : la construction d'une politique publique vue d'une association de copropriétaires », *Les sociétés contemporaines à l'épreuve des transitions énergétiques, Actes des deuxièmes journées internationales de sociologie de l'énergie*, Université François Rabelais, juin 2015, pp 75-77.

LE GARREC Sylvaine, 2018. *L'habitat privé, instrument de la mixité ? Histoire de la copropriété des Bosquets à Clichy-Montfermeil*. Disponible sur le site : www.métropolitiques.eu

LE GARREC Sylvaine, LEROY Manon, 2023, *L'épreuve du neuf : du plan au chez soi : le long travail d'appropriation des acquéreurs d'appartements*. Les chantiers Leroy Merlin Source, n°52, 2023. Disponible à l'adresse : <https://www.leroymerlinsource.fr/habiter/recherche-habitat-lachat-sur-plan-ou-lepreuve-du-neuf/>

LEONE, Flavia, 2017. *La construction sociale de la légalité, une étude des représentations du droit des copropriétaires dans un contexte d'intervention publique, Le cas de la Cerisaie à Villiers-le-Bel*, Mémoire de Master 2 Urbanisme et aménagement, Ecole d'Urbanisme de Paris.

LEROI Pascale, OMHOVERE Martin, METTETAL Lucile et MICHELOT François, 2023, *L'ancrage territorial : ces lieux qui comptent*. Les études de L'Institut Paris Region.

LETOWSKI André, TROUVE Philippe, 2004, *L'approche typologique : pertinence et identification de sous-groupes au sein des dirigeants de TPE ou la puissance explicative des "modèles d'entreprise"*, Paris, Commissariat général du Plan.

MALLARD, Alexandre, 2011, *Petits dans le marché. Une sociologie de la Très Petite Entreprise*, Paris, Presses des Mines, coll. « Sciences sociales ». Disponible à l'adresse : <https://books.openedition.org/pressesmines/370> .

POLGE Marion, 2008, « Les stratégies entrepreneuriales de développement. Le cas de l'entreprise artisanale », *Revue Française de Gestion*, n°185.

ROBERT, NADAI, 2023, *Les propriétaires bailleurs, la rénovation énergétique et le Diagnostic de Performance Énergétique*, Enseignements-clés du projet PREMOCLASSE. Disponible à l'adresse : <https://assets.zyrosite.com/A85NqaQkEvUvRywO/20231002-bailleurs-priveis-et-dpe-Yq2LnZE7MaUZ1DW7.pdf>

ROGERS Everett M., 2003, *Diffusion of innovations*, Toronto, Free Press.

SIMAILLAUD, Tess, 2022, *Les petites copropriétés sans syndic. Une catégorie pertinente ?*, PUCA, coll. « Cahier copropriété », n°2.

SIMON Eva, 2017, *L'action publique locale sur les copropriétés dégradées : des politiques publiques différenciées et inégales à Lyon, Marseille et Grenoble*, Thèse en science politique, Université Grenoble Alpes.

SIMON Eva, 2022, *Copropriétés : Panorama des recherches en sciences sociales*, PUCA, coll. « Cahier copropriété », n°1.

TOPALOV, Christian, 1987, *Le logement en France, histoire d'une marchandise impossible*, Fondation nationale de Sciences politiques.

Principales autres références

APC, 2023, *Rénovation des copropriétés : un premier semestre 2023 qui confirme la tendance !* [en ligne], Septembre 2023. Disponible à l'adresse : <https://www.apc-paris.com/renovation-des-coproprietes-un-premier-semestre-2023-qui-confirme-la-tendance/>

APC, ARC, 2023, *Référentiel : Réalisation du Diagnostic Technique Global (DTG)*.

APC, 2024, *10 000 copropriétés parisiennes inscrites sur Coach Copro* [en ligne], Janvier 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.apc-paris.com/10-000-coproprietes-parisiennes-inscrites-sur-coachcopro/>

ANGC, 2023, *Baromètre ANGC 2022 sur les métiers de la copropriété* [en ligne]. Disponible à l'adresse : <https://angc-association.fr/wp-content/uploads/2023/01/ENQUETE-ANGC-2022.pdf>

ARC, 2016, *Tout gestionnaire de copropriété doit détenir une attestation professionnelle obligatoire* [en ligne], publié le 23 décembre 2016, consulté le 24 janvier 2023. Disponible à l'adresse : <https://arc-copro.fr/documentation/tout-gestionnaire-de-copropriete-doit-detener-une-attestation-professionnelle>

ARC, 2023, *Doit-on laisser les copropriétés basculer en difficulté sans réagir ?* [en ligne], publié le 16 octobre 2023. Disponible à l'adresse : <https://arc-copro.fr/documentation/communique-de-presse-doit-laisser-les-coproprietes-basculer-en-difficulte-sans-0>

ARQUIN Charles, PARC Julien, 2023, *Rénovation Énergétique des copropriétés : inventons les offres de demain et agissons*, XPAIR. Disponible à l'adresse : https://conseils.xpair.com/actualite_experts/renovation-energetique-coproprietes-offres-demain.htm

BRAYE, Dominique, 2012. *Prévenir et guérir les difficultés des copropriétés : une priorité des politiques de l'habitat*, Rapport officiel. Paris : Agence nationale de l'Habitat. Disponible à l'adresse : <https://www.vie-publique.fr/rapport/32264-prevenir-et-guerir-les-difficultes-des-coproprietes-une-priorite-des-p>

CEREMA, 2023, *CoproFF, un nouveau référentiel national des copropriétés construit par l'Anah et le Cerema* [en ligne], publié le 28 novembre 2023. Disponible à l'adresse : <https://www.cerema.fr/fr/actualites/coproff-nouveau-referentiel-national-coproprietes-construit>

DAHAN, 2023, *Charges de copropriété : comment faire face à la hausse ?* [en ligne], publié le 14 octobre 2023. Disponible à l'adresse : <https://monimmeuble.com/actualite/charges-de-copropriete-comment-faire-face-a-la-hausse>

FREMONT, Gilles, 2022, « Ma Galaxie syndic », *Les Informations rapides de la copropriété*. Disponible à l'adresse : <https://www.informationsrapidesdelacopropriete.fr/vis-ma-vie-de-gestionnaire-de-copro/6120-copropriete-ma-galaxie-syndic>

FNAIM, 2024, *Travaux d'économie d'énergie en copropriété, la FNAIM salue l'amendement adopté sur les règles de vote* [en ligne], Communiqué de presse publié le 26 janvier 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.fnaim.fr/communiquedepresse/1888/10-travaux-d-economie-d-energie-en-copropriete-la-fnaim-salue-l-amendement-adopte-sur-les-regles-de-vote.htm>

FNAIM, 2022, *Passoires thermiques : 500 000 logements pourraient sortir du parc locatif, les propositions de la FNAIM* [en ligne], sondage et communiqué de presse. Disponible à l'adresse : <https://www.fnaim.fr/communiquedepresse/1837/10-passoires-thermiques-500-000-logements-pourraient-sortir-du-parc-locatif-les-propositions-de-la-fnaim.htm>

Foncia, communiqué de presse sur le Green Deal. Disponible à l'adresse : https://www.planbatimentdurable.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/220325_green_deal_pbd_x_foncia_signe.pdf

LABORIE, Emmanuel, 2003. *Syndic priez pour nous* [film documentaire – 52 min], produit par La Huit Productions, disponible à l'adresse : <https://vimeo.com/679686490>

Légifrance, 2024, *LOI n° 2024-322 du 9 avril 2024 visant à l'accélération et à la simplification de la rénovation de l'habitat dégradé et des grandes opérations d'aménagement*. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000049392425>

Le Monde, *En copropriété et en HLM, les prix de l'énergie font flamber les charges de chauffage collectif*, 21 novembre 2022.

Disponible à l'adresse : https://www.lemonde.fr/societe/article/2022/11/21/en-copropriete-et-en-hlm-les-prix-de-l-energie-font-flamber-les-charges-de-chauffage-collectif_6150841_3224.html

Le Monde, *Les syndicats frileux sur le sujet de la rénovation énergétique*, 27 décembre 2023. Disponible à l'adresse : https://www.lemonde.fr/societe/article/2023/12/26/renovation-energetique-les-syndics-au-pied-du-mur_6207737_3224.html

Le Moniteur, *L'obligation d'embarquer la performance énergétique est une idée de bon sens*, Philippe Pelletier, président du Plan Bâtiment Durable, 2014. Disponible à l'adresse : <https://www.lemoniteur.fr/article/l-obligation-d-embarquer-la-performance-energetique-est-une-idee-de-bon-sens-philippe-pelletier-president-du-plan-batiment-durable.1466549>

L'Institut Paris Region, 2021, *L'espace social francilien à la croisée des origines et positions professionnelles* [en ligne], publié le 1^{er} juillet 2021. Disponible à l'adresse : <https://www.institutparisregion.fr/societe-et-habitat/les-franciliens/lespace-social-francilien-a-la-croisee-des-origines-et-positions-professionnelles/>

L'Institut Paris Region, 2023, *L'ancrage territorial : ces lieux qui comptent*. Disponible à l'adresse : <https://www.institutparisregion.fr/nos-travaux/publications/lancrage-territorial/>

Le Parisien, *Bruno Le Maire : « L'inflation, c'est mon premier combat »*, 26 septembre 2023. Disponible à l'adresse : <https://www.leparisien.fr/politique/bruno-le-maire-reporter-linterdiction-de-louer-des-passoires-thermiques-jy-suis-tres-favorable-26-09-2023-BJMZPVLPGVF7RPDBGZMYVJIBFE.php>

MICHELIN-MAZERAN, Sophie, 2023. « Portrait : Patrice Lebatteux : un virtuose », *Les Informations rapides de la copropriété*, 8 mars 2023. Disponible à l'adresse : <https://www.informationsrapidesdelacopropriete.fr/interviews/6470-portrait-patrice-lebatteux-un-virtuose>

MARIANI, *Le syndic et son devoir de conseil*, 2021. Disponible à l'adresse : <https://www.legavox.fr/blog/mariani-lehnisch/syndic-devoir-conseil-29931.htm>

Ministère de la cohésion des territoires, 2019, *Loi ELAN : La modernisation du secteur du logement social*. Disponible à l'adresse :

https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/DHUP_52a_Loi%20Elan_%20ModernisationSecteurLogementSocial_4p_def_light%20230819.pdf

Nexity, communiqué de presse sur le Green Deal. Disponible à l'adresse : <https://pressroom.nexity.fr/actualites/nexity-et-le-plan-batiment-durable-s-engagent-dans-un-green-deal-pour-la-renovation-energetique-des-logements-6a05-6731a.html>

PRUSAK Lucie, 2024, *Nexity finalise la cession de ses activités d'administration de biens pour un montant de 400 M€, AEF info*, publié le 3 avril 2024.

Sénat, 2024, *Projet de loi visant à l'accélération et à la simplification de la rénovation de l'habitat dégradé et des grandes opérations d'aménagement*, texte élaboré par la commission mixte paritaire n° 429 (2023-2024) déposé le 14 mars 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.senat.fr/leg/pjl23-429.html>

Simplexité, Sociotopie, 2023, *Mission de capitalisation et d'évaluation de l'expérimentation (Ré)anime ta copro*, Rapport pour la Fondation de France et la Fondation Abbé Pierre.

Vie-publique.fr, 2024, *Projet de loi relatif à l'accélération et à la simplification de la rénovation de l'habitat dégradé et des grandes opérations d'aménagement* [en ligne], publié le 15 mars 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.vie-publique.fr/loi/292388-renovation-habitat-indigne-coproprietes-degradees-projet-de-loi>

Annexes

Table des cartes

Carte I - Localisation des syndics franciliens interrogés	14
Carte II - Nombre de copropriétés en gestion professionnelle par intercommunalité en Île-de-France	25
Carte III - Parts de marché des segments par intercommunalité en Île-de-France.....	29
Carte IV - Géographie sociale de l'Île-de-France développée par L'Institut Paris Region	34
Carte V - Carte de déploiement de Coach Copro sur la Métropole du Grand Paris et des structures animant le service.....	159

Table des encadrés

Encadré 1 - Le baromètre de l'ANGC sur les métiers de la copropriété, une rare source de données sur les syndics.....	15
Encadré 2. Le cadre de tarification des services de gestion de copropriété depuis la loi Alur.....	62
Encadré 3 - De l'animation socio-culturelle à la gestion de copropriété.....	87
Encadré 4 - Les trajectoires de reconversion des femmes	91
Encadré 5 - Une activité professionnelle qui permet de rebondir face à des revirements biographiques successifs.....	100
Encadré 6 - L'impact des interdictions de location de la loi Climat et Résilience sur les logements franciliens.....	149
Encadré 7 - L'intervention publique sur les copropriétés : trois grandes logiques d'intervention.....	179

Table des figures

Figure 1 - Chiffres-clés de l'Île-de-France	10
Figure 2 - Répartition des copropriétés par mode de gestion	22
Figure 3 - Tailles de portefeuilles des acteurs de la gestion professionnelle en Île-de-France.....	30
Figure 4 - Part du parc de copropriétés en gestion professionnelle géré par les 10 plus grandes entreprises du département.....	31
Figure 5 - Profil des différents secteurs géographiques de la typologie sociale développée par L'Institut Paris Region.....	35
Figure 6 - Poids des différents segments de syndics selon le profil socio-géographique des territoires	37
Figure 7 - Répartition des portefeuilles des différents segments professionnels de syndics.....	38
Figure 8 - Les domaines de formation initiale des 25 syndics étudiés	82
Figure 9 - Diagramme de positionnement des cabinets vis-à-vis de la rénovation énergétique	134
Figure 10 - Inscriptions sur Coach Copro, Agence Parisienne du Climat	142
Figure 11 - Répartition des logements franciliens par classe DPE	149
Figure 12 - Post LinkedIn de l'ANGC suite à la signature par les représentants de la profession d'une charte avec la Ville de Paris, le 28 novembre 2023	162
Figure 13 - Post de l'ANGC sur LinkedIn le 08.01.24, symbolisant la surcharge de travail.....	167

Table des tableaux

Tableau I - Comparaison départementale du parc de copropriétés en Île-de-France.....	25
Tableau II - Comparaison départementale de l'offre en matière de gestion professionnelle des copropriétés	26
Tableau III - Les parts de marché des entreprises de la gestion des copropriétés en Île-de-France	27
Tableau IV - Niveau de diplôme des interviewés	81
Tableau V - Tranche d'âge des interviewés au moment de l'entretien	88
Tableau VI - Année d'entrée dans le métier de syndic (ou de l'Administration De Biens (ADB))	88
Tableau VII - Trajectoires des syndics d'origine dans l'ordre d'année d'entrée dans le métier	98
Tableau VIII - Trajectoires des syndics reconvertis dans l'ordre d'année d'entrée dans le métier	99
Tableau IX - Adhésion des entreprises des interviewés à un syndicat professionnel.....	124

LES ÉTUDES

DE L'INSTITUT PARIS REGION

EN PARTENARIAT AVEC:



L'INSTITUT PARIS REGION
ASSOCIATION LOI 1901.

15, RUE FALGUIÈRE - 75740 PARIS CEDEX 15 - TÉL. : 01 77 49 77 49

ISBN 978 2 7371 2247 7