

# Contrats de performance énergétique



## Optimisation des opportunités du

Auteurs :           Stephan Juen, Swissecso  
                          Sabine Kopp pour Smart Community  
                          Étudiants de l'université de Saint-Gall (HSG) :  
                          Max Repenning, Nicole Vanessa Beer, Lennart von Zitzewitz, Jonas Bötel

Ce rapport a été rédigé avec le soutien de SuisseEnergie. Les auteurs sont seuls responsables du contenu.

## Contenu

---

|   |    |
|---|----|
| 1. Situation initiale et objectifs.....   | 4  |
| 1.1 Objectifs.....  | 4  |
| 1.2 Mesures concrètes.....  | 4  |
| 1.3 Résultats CPEomptés .....   | 4  |
| 1.4 Déroulement du projet et étapes importantes .....   | 4  |
| 1.4.1 Collecte d'informations.....  | 4  |
| 1.4.2 Problèmes et solutions.....   | 4  |
| 1.5 Questionnaire Question 3.....   | 5  |
| 1.6 Sondage Question 4.....   | 6  |
| 1.7 Ateliers.....   | 7  |
| 1.7.1 Aspects d'un projet CPE .....   | 8  |
| 2. Méthode : Business Model Navigator.....  | 8  |
| 3. Entretiens : partenaires et processus.....   | 9  |
| 3.1 Déroulement et déroulement des entretiens.....  | 9  |
| Évaluation de la pertinence des obstacles organisationnels .....                                  | 11 |
| Évaluation de la pertinence des facteurs financiers.....  | 11 |
| Évaluation de la pertinence des incertitudes réglementaires.....                                  | 12 |
| Évaluation de la pertinence des problèmes techniques.....   | 12 |
| 3.2 Taille et secteur d'activité des entreprises interrogées .....                                | 13 |
| 4. Points sensibles : quatre difficultés majeures.....  | 13 |
| 4.1 Points sensibles financiers .....   | 13 |
| 4.2 Points sensibles organisationnels .....   | 13 |
| 4.3 Problèmes techniques .....  | 13 |
| 4.4 Problèmes réglementaires .....  | 13 |
| 5. Solutions possibles : domaines d'action stratégiques .....                                     | 14 |
| 5.1 Classification et hiérarchisation des points faibles .....                                    | 14 |
| 5.2 Solutions possibles.....  | 14 |
| Solutions pour les incertitudes financières .....   | 14 |
| Solutions pour les incertitudes organisationnelles .....  | 15 |
| Solutions aux incertitudes techniques.....  | 15 |
| Solutions pour les incertitudes réglementaires.....   | 16 |
| 5.3 Recommandations d'action basées sur la hiérarchisation des points critiques.....              | 16 |
| 5.3.1 Standardisation et modèles de contrats modulaires .....                                     | 15 |
| 5.3.2 Offensive de transparence grâce à des benchmarks et des outils de comparaison.....          | 15 |
| 5.3.3 Prospection ciblée du marché et soutien à la distribution.....                              | 15 |
| 5.3.4 Pré-diagnostic professionnel avec minimisation des risques.....                             | 16 |
| 5.4 Évaluation spécifique au groupe cible.....  | 17 |
| 5.4.1 Hôtellerie et restauration .....  | 17 |
| 5.4.2 Investisseurs institutionnels .....   | 18 |
| 5.4.3 Secteur public .....  | 18 |
| 5.4.4 Immobilier .....  | 18 |
| 6. Résumé : points faibles et facteurs de réussite.....   | 19 |
| 7. Conséquence des résultats du projet : développement d'un modèle commercial à cinq modules..... | 21 |
| 7.1 Aperçu des modules de performance .....   | 21 |

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 8.      | Annexe : détails et explications .....                           | 22 |
| 8.1     | Formulaires PDF .....  | 22 |
| 8.2     | Détails des entretiens avec les entreprises .....                | 27 |
| 8.2.1   | Résumé sous forme de formulaire .....                            | 25 |
| 8.2.1.1 | Entreprise/Contexte .....  | 25 |
| 8.2.1.2 | Motivations pour CPEO .....                                      | 25 |
| 8.2.1.3 | Raisons contre CPEO.....   | 25 |
| 8.2.1.4 | Points faibles .....   | 25 |
| 8.2.1.5 | Article 6c .....   | 25 |
| 8.2.1.6 | Besoin d'assistance .....  | 25 |
| 8.2.2   | Synthèse analytique complète .....                               | 25 |
| 8.3     | Résumé des entretiens avec les clients.....                      | 27 |
| 8.3.1   | Résumé sous forme de formulaire .....                            | 27 |
| 8.3.1.1 | Secteur/type de bâtiment.....                                    | 27 |
| 8.3.1.2 | Point de contact/Comment l'CPEO a-t-elle été découverte ? .....  | 27 |
| 8.3.1.3 | Facteurs décisifs pour CPEO.....                                 | 27 |
| 8.3.1.4 | Raisons contre CPEO.....   | 27 |
| 8.3.1.5 | Points faibles (techniques, économiques, organisationnels) ..... | 27 |
| 8.3.1.6 | Article 6c - Notoriété .....                                     | 27 |
| 8.3.1.7 | Besoin d'assistance .....  | 27 |
| 8.3.2   | Synthèse analytique complète .....                               | 27 |
| 8.4     | Exemples sélectionnés avec leurs points faibles respectifs ..... | 28 |
| 8.5     | Liste des heures .....   | 28 |

# 1. Situation initiale et objectif de l'

Les contrats de performance énergétique (CPE) sont établis sur le marché suisse depuis plus de huit ans. Au cours des dernières années, jusqu'en 2022, sa diffusion a été freinée par la faiblesse des taux d'intérêt et des prix de l'énergie. Aujourd'hui, de nouvelles conditions cadres offrent de nouvelles opportunités pour étendre ce modèle commercial, le faire connaître à un large public, promouvoir l'utilisation des CEE et ainsi contribuer de manière significative à la décarbonisation et à l'amélioration de l'efficacité énergétique.

À cette fin, le projet « Optimisation des opportunités commerciales CPEO » a été lancé et s'est déroulé jusqu'à fin 2025. Il s'agissait d'identifier les principaux défis qui s'opposent à l'utilisation des CPE et de développer des solutions pour les surmonter. L'accent a été mis sur les différents groupes cibles, leur attitude et leur opinion à l'égard des CPE, ainsi que sur l'analyse des besoins et des obstacles qui rendent leur mise en œuvre difficile en Suisse.

- L'accent a été mis sur les projets CPE achevés, en cours et déjà présentés aux clients, mais qui ont ensuite été rejetés. Les membres de SWISSCPEO doivent être soutenus dans leurs efforts pour éliminer les barrières du marché.

## 1.1 Objectif

L'objectif du projet est de développer des critères d'utilisation clairs pour les CPE, d'identifier les points faibles et les solutions qui influencent la décision des clients de se prononcer pour ou contre un CPE. Ces conclusions peuvent contribuer à optimiser le processus de commercialisation et à mieux cibler les groupes cibles.

## 1.2 s concrètes Étapes

- Affiner les groupes cibles
- Élaboration d'un catalogue de critères permettant de déterminer l'adéquation des bâtiments et des installations à l'CPE
- Enquête auprès des clients sur leurs besoins et leurs points faibles
- Consolidation des résultats avec les commerciaux CPEO
- Et en option : optimisation du processus de vente

## 1.3 Résultats visés par l'

- Le catalogue de critères permettant de déterminer l'adéquation des bâtiments repose sur des projets couronnés de succès et sur l'expérience (analyse et regroupement des groupes cibles) des entreprises membres.
- L'analyse de marché vise à expliquer les obstacles existants en Suisse romande et en Suisse alémanique. Elle recense les points concrets abordés par les différents groupes cibles, ce qui influence également de manière significative l'approche ciblée des clients. Des entretiens qualitatifs ont été menés afin de déterminer les besoins des clients, les obstacles et les facteurs de succès, afin de faciliter une mise en œuvre à grande échelle à l'avenir.

augmenter l'attractivité d'CPE auprès de différents segments de clientèle et, enfin, obtenir des résultats commerciaux attractifs avec CPE.

- Les résultats obtenus doivent fournir des informations sur les possibilités d'application et les limites du modèle commercial CPE, ainsi que sur les motivations qui poussent les clients à accepter ou à rejeter le concept.
- Les conclusions des entretiens peuvent également être utilisées pour soutenir les ventes, en particulier pour cibler les clients et répondre à leurs demandes.

## 1.4 Déroulement du projet et étapes importantes de l'

Le projet a démarré en mai 2025 par la collecte d'informations et la promotion interne auprès des entreprises membres de SWISSCPEO. À l'aide des enquêtes auprès des clients et des ateliers en ligne, les obstacles (points faibles) et les exigences (solutions) ont été recensés et des moyens ont été élaborés pour inciter les entreprises à conclure des contrats de performance énergétique.

L'optimisation du processus de vente a été envisagée comme une option.

*Pour le déroulement du projet, voir le graphique 1 à la page 5.*

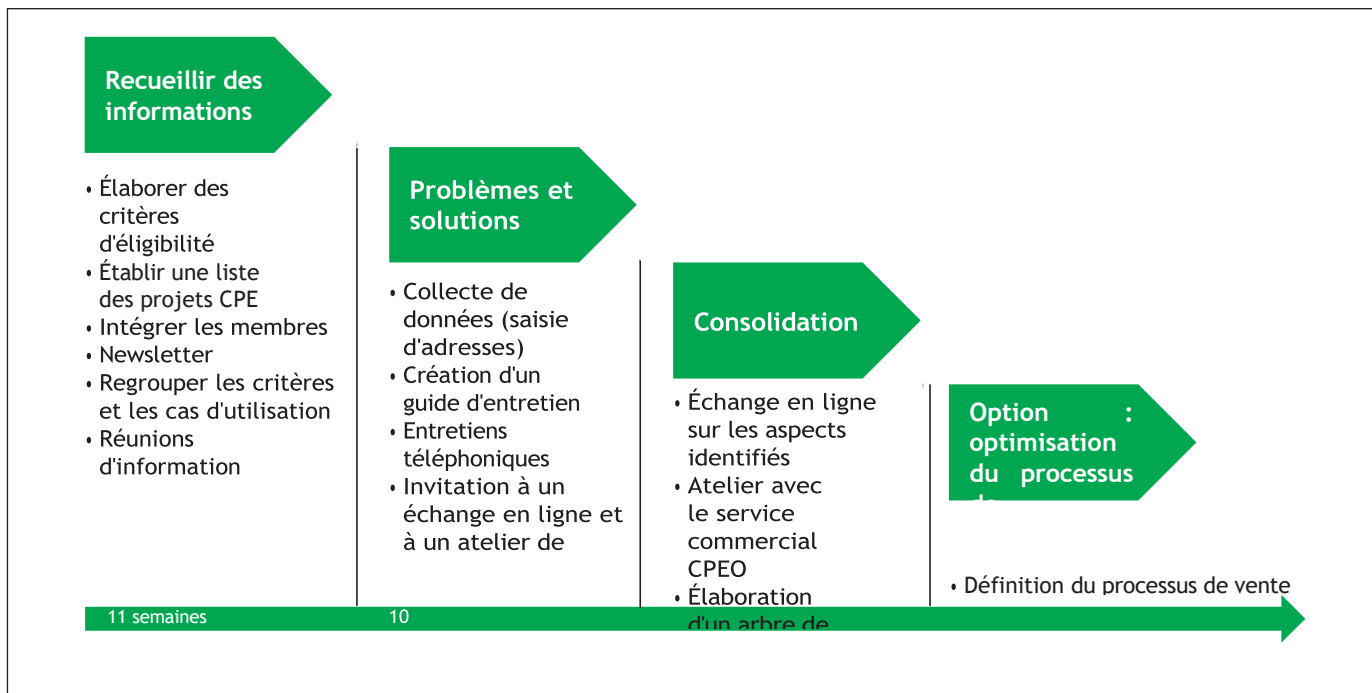
### 1.4.1 Collecte d'informations

La première étape du projet s'est caractérisée par plusieurs phases de travail intensives. L'accent a été mis sur la promotion interne afin de motiver les membres de l'CPEO à participer. Le bureau de SWISSCPEO a envoyé de nombreux e-mails et newsletters. Les appels téléphoniques personnels ont également été une action couronnée de succès. Lors de l'assemblée générale de SWISSCPEO le 10 juin 2025, Frédéric Maurer, chef de projet à l'Office fédéral de l'énergie (OFEN), a donné une conférence sur le thème des CPE qui a suscité un vif intérêt. Lors d'un atelier avec le comité directeur de SWISSCPEO le 28 août 2025, les critères qui rendent un bâtiment particulièrement adapté à un CPE ont été discutés. Le 28 octobre 2025, le sommet SWISSCPEO a eu lieu, au cours duquel Philip Rodak (Université de Saint-Gall) et le directeur de SWISSCPEO, Stephan Juen, ont présenté des exposés sur le projet afin d'inciter les entreprises membres à fournir les coordonnées de leurs clients pour les entretiens.

### 1.4.2 Points sensibles et solutions d'

De fin mai à fin novembre 2025, le secrétariat de SWISSCPEO a mené une enquête auprès des membres de l'CPEO. Vous trouverez en annexe l'enquête complète (en allemand et en français,

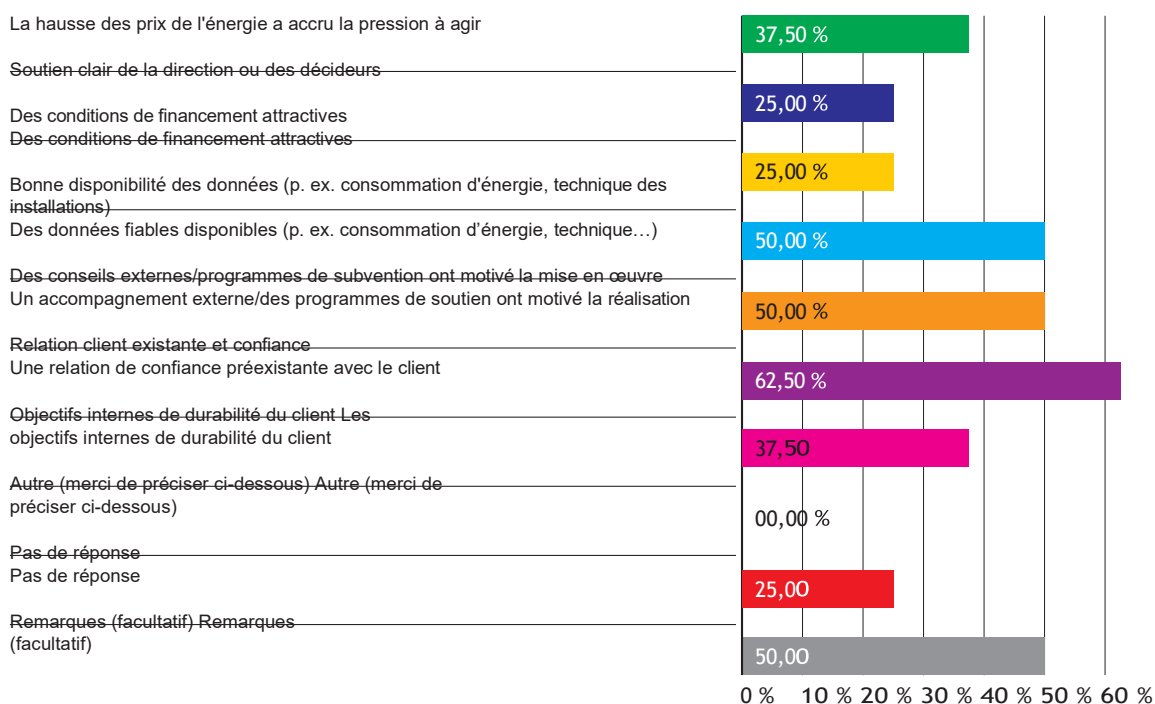
annexe 1). L'accent a été mis sur l'analyse et la catégorisation des points sensibles. Comme tous les résultats dépasseraient le cadre du présent rapport, seules les questions 3 et 4 sont expliquées ici. (Si vous êtes intéressé, vous pouvez obtenir les résultats détaillés auprès du secrétariat de SWISSCPEO.)



Graphique 1 : Déroulement du projet

## 1.5 Enquête Question 3

Selon vous, quels facteurs ou conditions-cadres ont conduit les clients à réaliser un projet CPE ? (Plusieurs réponses possibles) Quels facteurs ou conditions-cadres ont, selon vous, conduit les clients à réaliser un projet CPE ? (plusieurs réponses possibles)

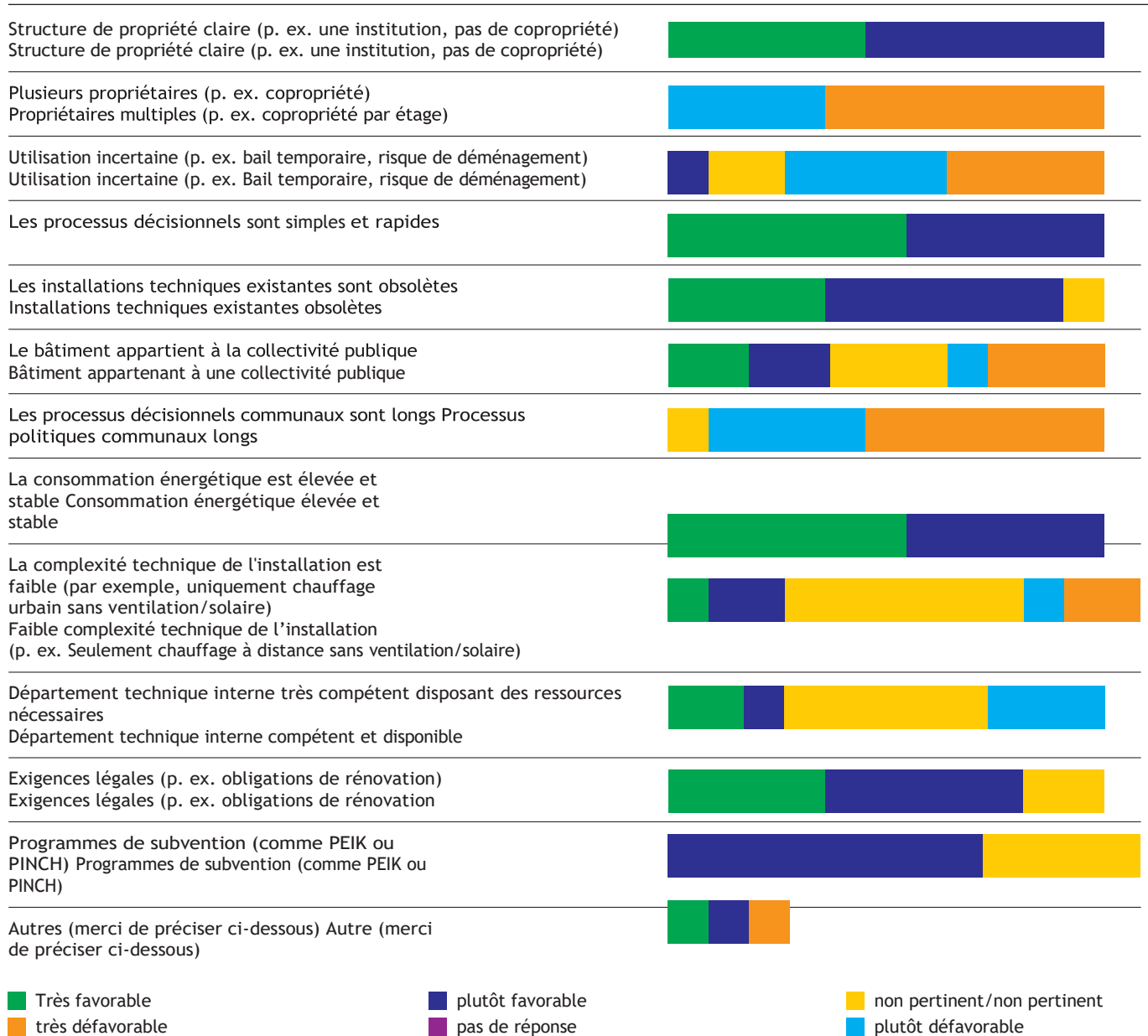


Graphique 2 : Enquête auprès des membres, évaluation de la question 3

## 1.6 Enquête Question 4

Veillez évaluer dans quelle mesure les critères suivants influencent, selon vous, l'adéquation d'un bâtiment ou d'une installation à un contrat de performance énergétique. Tenez compte à la fois des aspects techniques et organisationnels (processus décisionnels chez le client) et du cadre juridique (exigences en matière de rénovation).

Merci d'évaluer dans quelle mesure les critères suivants influencent, selon vous, l'adéquation d'un bâtiment ou d'une installation pour un Contrat de Performance Énergétique. Veuillez prendre en compte les aspects techniques, organisationnels (processus décisionnels côté client) et juridiques (exigences de rénovation).



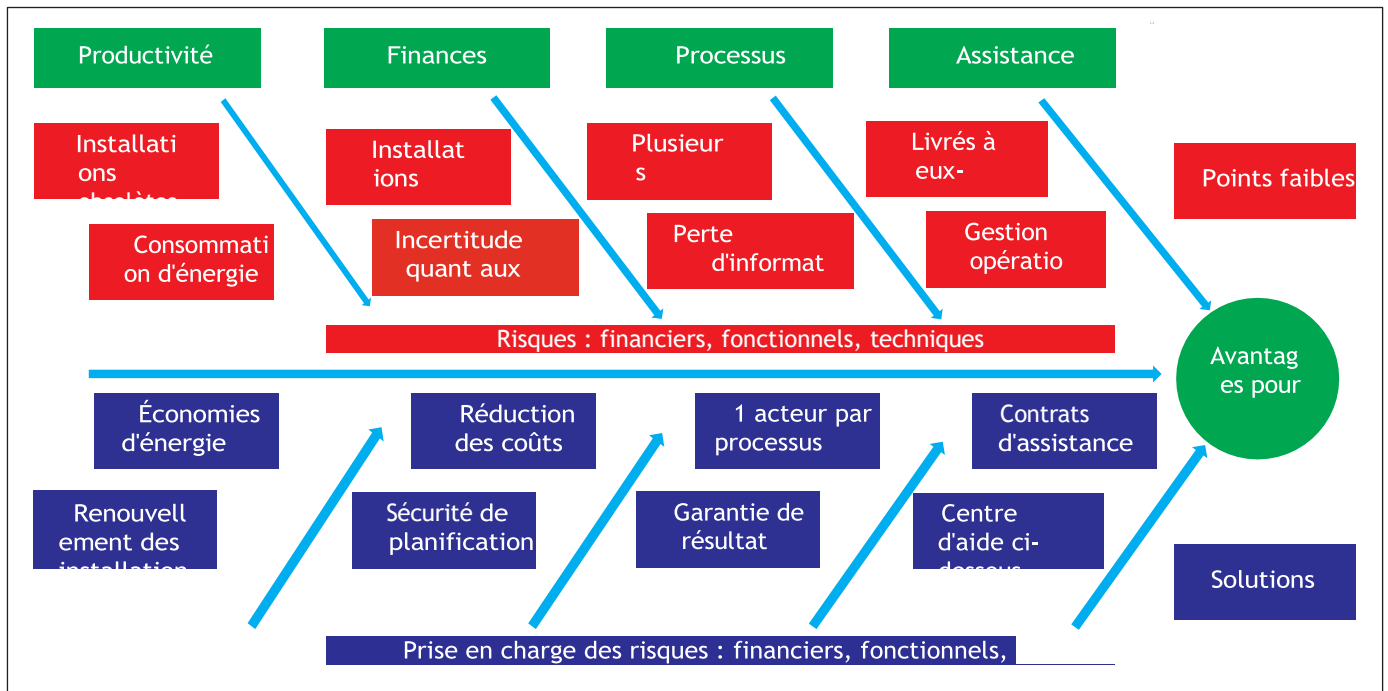
Graphique 3 : Enquête auprès des membres, évaluation de la question 4

## 1.7 Ateliers

Lors d'un atelier en ligne organisé le 11 novembre, après une introduction au sujet, les entreprises CPEO et leurs clients (tels que les villes de Laufen et de Genève) ont examiné les obstacles que les clients voient dans la décision d'opter pour un CPE et les conditions cadres qui seraient favorables. Les expériences des clients ont été discutées et d'autres aspects ont été abordés. Les premiers résultats des entretiens ont notamment été discutés avec les commerciaux des CPEO. Vous trouverez en annexe 2 les facteurs favorables et défavorables à la conclusion d'un contrat de performance énergétique, ainsi que des suggestions d'amélioration.

Un deuxième atelier s'est tenu à l'OFEN (Office fédéral de l'énergie) le 28 novembre 2025, au cours duquel les résultats, les analyses et les solutions proposées ont été présentés. Cet atelier a constitué le point culminant du projet. L'atelier et ses conclusions sont présentés au chapitre 7.

### 1.7.1 Aspects d'un projet CPE-



Graphique 3 : Aspects d'un projet CPE

## 2. Méthode : Business Model Navigator

À partir du 3 octobre 2025, les quatre étudiants de l'Université de Saint-Gall (HSG) mentionnés ci-dessus ont rejoint l'équipe du projet. Leur tâche consistait à mener et à évaluer les entretiens. Le Business Model Navigator a servi de base théorique.

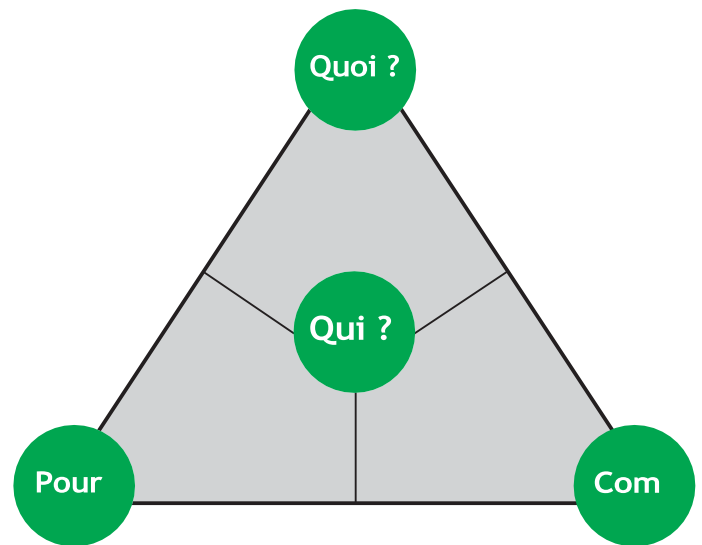
Les modèles d'affaires sont structurés selon quatre dimensions centrales (appelées ensemble « triangle du modèle d'affaires »). Cela permet de disposer d'une base uniforme et compréhensible pour analyser, comparer ou perfectionner les modèles. Les structures internes, les exigences externes des clients ainsi que les attentes et les points faibles sont ainsi regroupés.

*Le Business Model Navigator vise à mieux comprendre les facteurs essentiels au succès des modèles d'entreprise et à promouvoir l'innovation dans ce domaine grâce à une approche structurée. Le Business Model Navigator est une méthodologie fondée sur la recherche qui est appliquée dans différents secteurs.*

*Un modèle commercial solide est la base du succès commercial. Mais trop souvent, on néglige de l'adapter et on s'accroche à des modèles obsolètes qui ne donnent plus les résultats CPEomptés. Une étude portant sur 350 innovateurs en matière de modèles commerciaux a révélé qu'environ 90 % de leurs innovations sont des combinaisons nouvelles de concepts, d'idées ou de modèles commerciaux existants. Cette constatation peut être exploitée de manière proactive, car ces modèles fournissent les plans nécessaires pour révolutionner un modèle commercial et favoriser le changement.*

### Les quatre dimensions du triangle du modèle commercial

- **QUI** : quel groupe de clients et quels besoins/problèmes
- **QUOI** : avantages et valeur pour les entreprises
- **COMMENT** quelles activités et quels canaux
- **POURQUOI** (dimension de la valeur) : contexte financier et rentabilité



#### QUI ?

- Propriétaires de bâtiments dans les secteurs commercial, industriel et immobilier
- Institutions publiques ayant besoin de modernisation et d'efficacité
- Secteur immobilier résidentiel disposant de ressources techniques ou financières limitées

#### QUOI ?

- Solution d'efficacité énergétique globale : planification, mise en œuvre et exploitation par un seul et même prestataire
- Minimisation des risques grâce à la prise en charge de la responsabilité technique et économique
- Allègement des investissements grâce à des modèles de financement ou sans Capex

#### COMMENT ?

- Analyse et ingénierie : audit énergétique, référence, ensemble de mesures
- Mise en œuvre technique et gestion de projet
- Exploitation à long terme, y compris surveillance, optimisation et maintenance

#### POURQUOI ?

- Rémunération basée sur les économies réalisées par rapport à une base de référence définie
- Flux de trésorerie stables grâce à des contrats à long terme
- Économies d'échelle et utilisation du savoir-faire grâce à une logique de projet reproductible

## 3. Entretiens : partenaires et processus d'

Les questions suivantes ont servi de cadre aux entretiens :

- En quoi consiste l'avantage pour le client ?
- Quels sont les principaux obstacles ou points faibles rencontrés par les clients potentiels et comment peuvent-ils être résolus ?
- De quel type sont les défis, c'est-à-dire les obstacles techniques, juridiques ou financiers qui entravent la mise en œuvre ?

Les entretiens ont été menés à l'aide de questionnaires standardisés. Les entretiens comprenaient à la fois des questions guidées et des réponses libres. Les réponses guidées ont pu être enregistrées quantitativement, tandis que les déclarations libres ont servi à obtenir des informations qualitatives sur les participants.

### 3.1 Approche et déroulement des entretiens

Les entretiens ont été menés par quatre membres du groupe d'étudiants de l'Université de Saint-Gall (HSG) et, pour les interlocuteurs francophones, par Malorie Vogel, étudiante francophone à la HESSO Valais, ainsi que par Antonin Behrings, collaborateur scientifique à la HEIGYverdon. La liste des interlocuteurs potentiels a été fournie par le secrétariat de SWIS-SCPEO, une partie des contacts provenant des demandes adressées au secrétariat au cours des trois dernières années. La grande majorité des contacts clients ont été fournis par les entreprises membres de SWISSCPEO. Au total, 41 entreprises germanophones et

26 entreprises germanophones ont été contactées. Les étudiants les ont contactées par e-mail et, si nécessaire, le secrétariat de SWISSCPEO a envoyé un deuxième e-mail ou passé un appel téléphonique direct.

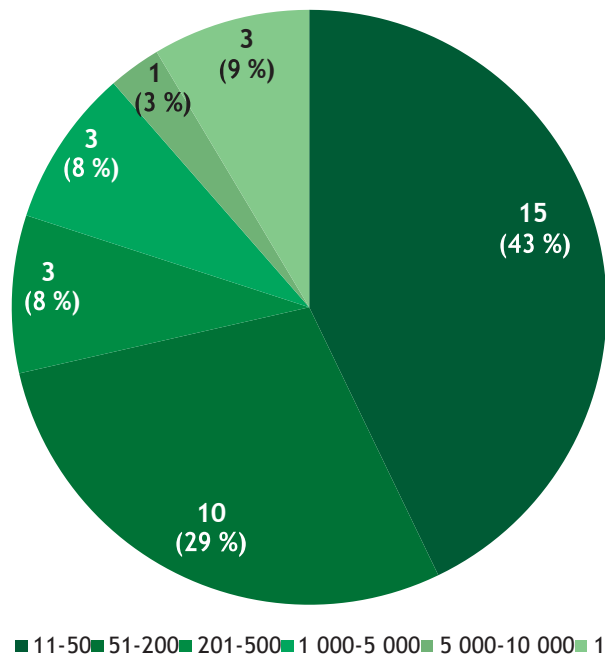
Les 67 entretiens ont duré entre 5 et 45 minutes, avec une durée moyenne de 15 minutes. Deux membres de l'équipe de la HSG ont discuté avec chaque interlocuteur. Le projet a d'abord été expliqué, puis les besoins et les points faibles ont été interrogés et enfin, des questions spécifiques ont été posées. Les entretiens ont été transcrits et les réponses concernant les obstacles ont été classées en quatre catégories (techniques, juridiques, financières ou réglementaires).

Les informations recueillies ont été intégrées dans les questionnaires standardisés (jointes en annexe). Les formulaires portaient principalement sur les raisons pour ou contre l'utilisation des contrats de performance énergétique, mais ils contenaient également des questions sur l'entreprise concernée et ses objectifs de durabilité, sur la connaissance de l'article 6c de la VMWG et sur les horizons d'amortissement des mesures d'efficacité énergétique.

À la fin du projet, les étudiants de la HSG ont réalisé une présentation finale. Outre des informations sur les personnes interrogées, celle-ci contenait également les principaux résultats qui ont conduit à des conclusions et des enseignements. Les pages suivantes présentent un extrait de cette présentation des étudiants.

## 3.2 Taille et secteur d'activité des entreprises interrogées par l'

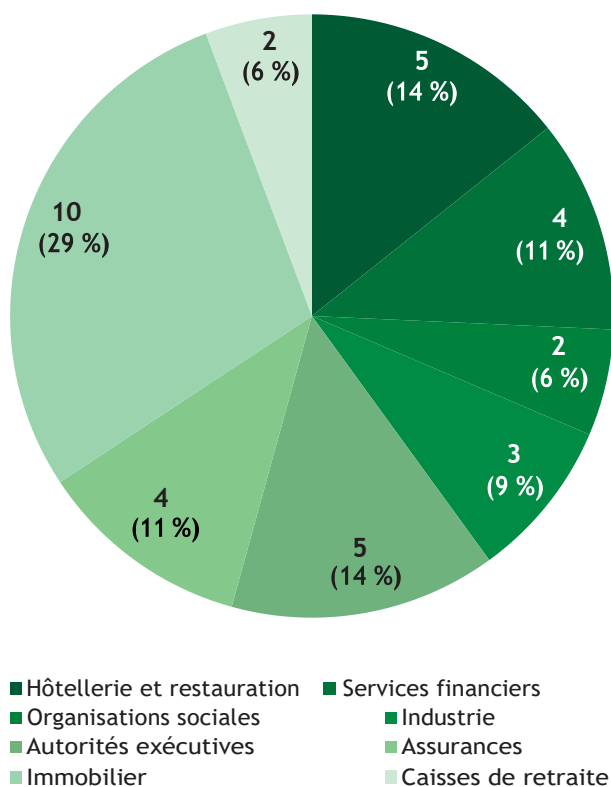
Sur la base du contenu des entretiens et d'autres recherches sur les groupes, des informations ont été recueillies sur la taille du personnel et le secteur économique. Ces deux aspects sont utiles pour une acquisition ciblée de clients.



### Entreprises classées par nombre d'employés

Les entreprises ont été réparties en deux groupes : les grandes entreprises (qui étaient minoritaires dans l'enquête) et les petites et moyennes entreprises. La majorité des personnes interrogées comptaient moins de 200 employés.

Leur accès au capital et leur ouverture à de nouveaux modèles commerciaux diffèrent considérablement, ce qui se reflète également dans leurs différentes caractéristiques et exigences. Ces différences sont donc importantes pour une acquisition de clients réussie.



### Entreprises par secteur

Les entreprises interrogées ont été réparties en huit secteurs. Les six plus pertinents sont décrits à droite avec leur parc immobilier type et leur disponibilité en capitaux.

Ces informations servent également de référence pour définir les groupes de clients les plus pertinents.

## 4. Points sensibles : quatre obstacles majeurs

Pour évaluer la pertinence des points faibles mentionnés lors des entretiens, nous avons utilisé la méthode d'inspection de l'utilisabilité de Jakob Nielsen afin d'adopter une approche structurée et uniforme dans la classification des points faibles. Nielsen soutient que les problèmes ne doivent pas être considérés isolément, mais selon deux dimensions : leur fréquence d'apparition, c'est-à-dire le nombre de personnes interrogées qui mentionnent le problème, et leur gravité, c'est-à-dire l'impact du problème sur la réalisation du projet dans le contexte de l'CPE. La combinaison de ces deux axes permet d'obtenir une matrice de priorisation qui montre quels points sensibles doivent être traités de manière particulièrement urgente. Nous avons appliqué cette logique aux entretiens afin de pouvoir comparer systématiquement les déclarations qualitatives.

### Évaluation de la pertinence des facteurs financiers

| Point sensible   | Sources   | Pertinence |
|--|---|------------|
| <b>01</b> Les fonds propres pour les processus de financement sont déjà disponibles<br>« Il est généralement plus avantageux d'investir soi-même »   | Investisseurs institutionnels, groupes immobiliers, pouvoirs publics (15)                       | ◆◆◆◆◆      |
| <b>02</b> L'CPE est plus coûteux que le financement propre sur toute la durée (logique du leasing, intérêts, marge) ; « Un projet avec des investissements de 3 millions de CHF et un bénéfice de 7 000 CHF/an n'est pas rentable ». | Groupes immobiliers, pouvoirs publics, hôtellerie et restauration, CFF (11)                     | ◆◆◆◆       |
| <b>03</b> Investissements élevés et délais d'amortissement très longs<br>(-20 à 30 ans ; > durée de vie des machines)  | Hôtellerie et restauration, CFF, institutions sociales, prestataires de services financiers (7) | ◆◆◆◆       |
| <b>04</b> Coûts d'exploitation plus élevés - frais supplémentaires plus élevés pour les locataires (Répartition et réactions des locataires)   | Immobilier, prestataires de services financiers (6)   | ◆◆◆        |
| <b>05</b> Coûts opaques - manque de transparence des coûts dans les offres CPE<br>(coûts d'installation difficilement vérifiables)   | Immobilier, investisseurs institutionnels (5)   | ◆◆         |

◆◆◆◆ = Pertinence : décroissante

### Évaluation de la pertinence des obstacles organisationnels

| Point sensible  | Sources   | Pertinence |
|---|---|------------|
| <b>06</b> Manque de ressources humaines et de savoir-faire pour l'CPE - absence de références<br>« Nous n'avons tout simplement pas les capacités nécessaires » | Immobilier, investisseurs institutionnels (11)                | ◆◆◆◆◆      |
| <b>07</b> CPEO/Contracting n'est pas activement recherché   | Hôtellerie et restauration, investisseurs institutionnels (9) | ◆◆◆◆       |
| <b>08</b> Grande complexité organisationnelle et administrative (nombreux acteurs)<br>« Plus il y a de parties prenantes, plus la complexité augmente »         | Secteur public, assurances et caisses de pension (9)          | ◆◆◆        |
| <b>09</b> Engagement à long terme - dépendance vis-à-vis du contractant<br>(10 ans et plus)   | Hôtellerie et restauration, immobilier (8)                    | ◆◆         |
| <b>10</b> Priorités internes - autres projets « plus importants » - CPE perd face à la concurrence interne  | Secteur public, investisseurs institutionnels (6)             | ◆◆         |

◆◆◆◆ = Pertinence : décroissante

## Évaluation de la pertinence des problèmes techniques liés à l'

| Point sensible   | Sources   | Pertinence |
|--|---|------------|
| <b>11</b> Mesurabilité et attribution des économies (référence, météo, taux d'utilisation, etc.)<br>« Le niveau 0 est pratiquement impossible à définir »      | Hôtellerie et restauration, investisseurs institutionnels, pouvoirs publics (9) | ◆◆◆◆       |
| <b>12</b> Grande complexité technique des bâtiments (hôtels, centres de bien-être, bâtiments mixtes)   | Hôtellerie et restauration (5)  | ◆◆◆◆       |
| <b>13</b> État inconnu des bâtiments - risques techniques<br>« Les données étaient insuffisantes pour pouvoir évaluer si cela était techniquement judicieux. » | Secteur public (4)  | ◆◆◆◆       |
| <b>14</b> Problèmes d'intégration et d'interface avec les projets/partenaires existants (interface entre l'entrepreneur total <-> le contractant)              | Hôtellerie et restauration, immobilier (4)                                      | ◆◆◆        |
| <b>15</b> Incertitude quant aux délais Incertitude quant au raccordement des fournisseurs d'énergie  | Immobilier (2)  | ◆◆         |

◆◆◆◆ = Pertinence : décroissante

## Évaluation de la pertinence des incertitudes réglementaires

| Point sensible  | Sources                                       | Pertinence |
|---|---|------------|
| <b>16</b> Droit du bail/réglementation des loyers/art. 6c OBLF - Possibilité de répercussion incertaine ou limitée  | Assurances, immobilier (6)                    | ◆◆◆        |
| <b>17</b> Les freins à l'endettement et les règles comptables (leasing financier) empêchent l'CPE<br>« Pour nous, un tel modèle est considéré comme un leasing financier, ce qui n'est pas autorisé en raison du frein à l'endettement. » | Secteur public, CFF (5)                       | ◆◆◆        |
| <b>18</b> Risque de litige avec les locataires/tribunaux des baux   | Investisseurs institutionnels, immobilier (4) | ◆◆◆        |
| <b>19</b> Complexité juridique et contractuelle (Transfert de propriété, valeurs résiduelles, contrats à long terme)  | Pouvoirs publics, CFF, immobilier (4)         | ◆◆         |
| <b>20</b> Obligations énergétiques régionales / obligation de raccordement (par exemple, obligation de chauffage urbain, interdiction du gaz)   | Immobilier (2)                                | ◆◆         |

◆◆◆◆ = Pertinence : par ordre décroissant

Les citations (en italique) sont tirées des entretiens et constituent un résumé significatif des obstacles respectifs. Voici le résumé des quatre points faibles principaux. Leur pertinence a été déduite des entretiens.

## 4.1 Points sensibles financiers

De nombreux interlocuteurs estiment que les coûts liés à l'CPE sont plus élevés que leurs propres investissements. Les montants d'investissement élevés, les longues périodes d'amortissement et le manque de transparence des coûts dans les offres renforcent cette perception. Les acteurs disposant d'un capital important, en particulier, ne voient pas la nécessité d'un financement externe.

## 4.2 s organisationnelles

Le manque de ressources humaines, le manque de savoir-faire et la grande complexité administrative des projets CPE constituent des obstacles majeurs. L'CPE est rarement recherché activement et perd souvent face à d'autres projets dans la concurrence interne. La logique décisionnelle interne et la rareté des ressources jouent également un rôle important à cet égard.

## 4.3 Points faibles techniques

Le manque de clarté des données relatives aux bâtiments, la complexité des structures techniques et la difficulté à mesurer les économies réalisées entraînent une perception élevée du risque. La définition d'une base de référence fiable (représentation des incertitudes techniques tout au long du cycle de vie du projet) est particulièrement problématique.

## 4.4 Points sensibles sur le plan réglementaire

Les restrictions en matière de droit locatif, les freins à l'endettement ainsi que la complexité juridique et contractuelle entravent en particulier les projets impliquant les pouvoirs publics et les investisseurs institutionnels. Les incertitudes réglementaires, notamment, ont une incidence sur les décisions d'investissement.

## 5. Solutions possibles : classification stratégique et hiérarchisation des points sensibles

### 5.1 Classification et priorisation des points sensibles

Les points sensibles ont été classés par ordre de priorité à l'aide d'une évaluation graphique de leur pertinence et de leur facilité à être traités. Quatre thèmes se sont révélés particulièrement centraux (« Low Hanging Fruits ») :

- Investissement propre moins coûteux que l'CPE
- Manque de ressources humaines et de références
- L'CPE n'est pas activement recherché
- État inconnu du bâtiment

### 5.2 Solutions

Les solutions ont été évaluées sur la base de leur faisabilité financière, organisationnelle, technique et réglementaire. Elles sont pondérées à parts égales (un tiers chacune).

- Financier : ce critère évalue l'effort financier en fonction de la faisabilité. Une faible faisabilité financière équivaut à un investissement élevé. En conséquence, une faisabilité financière élevée correspond à un faible investissement.
- Organisationnel : ce critère évalue l'effort organisationnel pour les entreprises membres de l'CPEO en fonction de l'adressabilité/la faisabilité. Une faible adressabilité organisationnelle est associée à des frais de personnel élevés pour les entreprises CPEO, tandis qu'une adressabilité élevée est associée à de faibles frais de personnel pour les entreprises membres de l'association.
- Technique/réglementaire : ce critère évalue l'approche en termes de faisabilité technique et de conformité juridique selon l'adressabilité/la faisabilité. Une faible adressabilité est synonyme de faible conformité juridique ou de faible chance de faisabilité technique.

#### Solutions pour les incertitudes liées à l' financière

| Incertitudes   | Approche de solution  | Adressabilité |
|--|---|---------------|
| 05 Coûts opaques - manque de transparence des coûts dans les                 | Introduire des structures d'offres standardisées afin de rendre les coûts d'installation, les marges et les prestations clairement vérifiables.   | ◆◆◆◆          |
| 01 Manque d'attractivité en raison d'investissements propres moins           | Développer des outils de comparaison transparents et des cas de bonnes pratiques afin de présenter de manière compréhensible les avantages de l'CPE par rapport à un investissement propre. | ◆◆◆◆          |
| 03 Investissements élevés et longs délais d'amortissement                    | Structurer des ensembles de mesures, optimiser les durées et recommander des modèles de subventionnement croisé pour des amortissements plus faibles et plus rapides.                       | ◆◆◆           |
| 02 L'CPE est plus coûteux que l'autofinancement sur toute la                 | Fournir des modèles de cycle de vie standardisés et des indices de référence de rendement afin de refléter de manière réaliste la rentabilité.  | ◆◆            |
| 04 Coûts courants plus élevés - augmentation des charges pour les locataires | Fournir des guides et des outils de communication qui expliquent la possibilité de répercuter les coûts et permettent aux locataires de comprendre les économies réalisées.                 | ◆             |

## Solutions possibles pour les incertitudes liées à l'organisationnelle

| Incertitudes  | Approche   | Adressabilité |
|---|--|---------------|
| 07 CPEO/Contracting n'est pas activement recherché  | Campagnes de sensibilisation ciblées et spécifiques au secteur et outils de retour sur investissement potentiels                             | ◆◆◆◆          |
| 06 Manque de ressources humaines et de savoir-faire pour l'CPE - absence de références            | Contrôle préalable standardisé et packs de projets modulaires afin de minimiser les efforts pour les clients                                 | ◆◆◆           |
| 08 Grande complexité organisationnelle et administrative (nombreux acteurs)                       | Point de coordination unique centralisé et cartographie standardisée des processus pour toutes les phases du projet                          | ◆◆◆           |
| 09 Engagement à long terme - dépendance vis-à-vis du  | Modèles de contrats flexibles avec des options de sortie claires et des indicateurs de performance transparents                              | ◆◆            |
| 10 Priorités internes ; autres projets plus importants ; l'CPE perd face à la concurrence interne | Positionner l'CPE comme un « projet facilitateur stratégique » et optimiser le récit du business case pour la direction et les propriétaires | ◆             |

## Solutions pour les incertitudes techniques liées à l'

| Incertitudes  | Approche   | Adressabilité |
|---|--|---------------|
| 14 Problèmes d'intégration et d'interface avec les projets/partenaires existants    | Création d'un protocole d'interface standardisé pour une coordination claire des responsabilités   | ◆◆◆◆          |
| 13 État inconnu des bâtiments - risques techniques                                  | Instaurer la confiance grâce à une meilleure communication sur le « pré-diagnostic CPE » et des économies garanties                              | ◆◆◆◆          |
| 12 Grande complexité technique des bâtiments  | Définition et développement de modules standard (concept CPE modulaire) permettant la répétabilité et réduisant la complexité                    | ◆◆◆           |
| 11 Mesurabilité et attribution des économies  | Mise en place d'une plateforme de surveillance numérique pour la collecte et l'évaluation des données afin de présenter les économies de manière | ◆◆            |
| 15 Incertitude quant aux délais - Incertitude quant à la connexion des fournisseurs | Mise en place de contrats-cadres avec les fournisseurs d'énergie   | ◆◆            |

## Solutions possibles pour les incertitudes en matière d' réglementaire

| Incertitudes   | Approche  | Adressabilité |
|--|---|---------------|
| 19 Complexité juridique et contractuelle   | Collaboration avec des experts juridiques professionnels pour l'élaboration de contrats types et de fiches d'information standardisées                    | ◆◆◆◆          |
| 18 Risques juridiques avec les   | Clarté grâce aux précédents jurisprudentiels et aux avis juridiques provenant de sources pertinentes, ainsi qu'à la transparence vis-à-vis des locataires | ◆◆◆◆          |
| 20 Obligations énergétiques régionales/obligation de raccordement                          | Offre de variantes de chauffage alternatives ou combinaison d'CPE avec des raccordements obligatoires   | ◆◆◆           |
| 16 Restrictions en matière de droit  | Renforcement de la présence en tant que groupe d'intérêt et coopération avec des lobbyistes afin d'influencer les changements dans le droit locatif       | ◆◆            |
| 17 Les freins à l'endettement et les règles comptables (leasing financier) empêchent l'CPE | Communication claire du modèle commercial aux pouvoirs publics afin de demander des solutions ou des exceptions potentielles                              | ◆             |

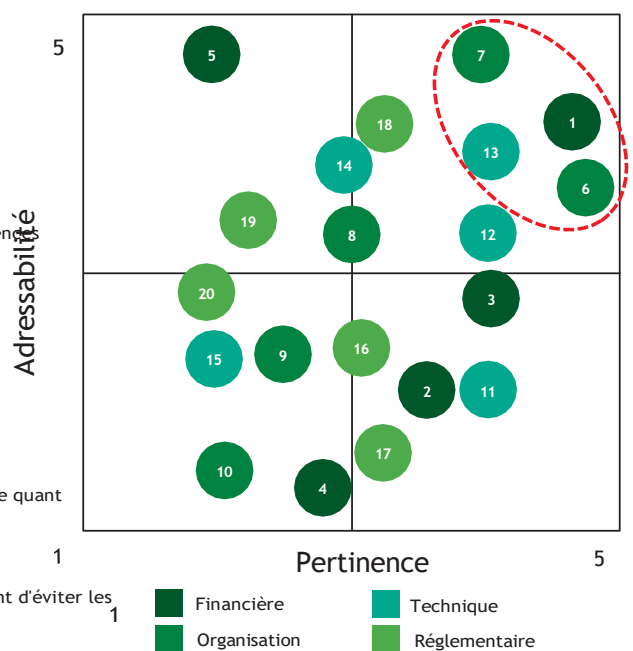
### 5.3 Recommandations d'action basées sur la priorisation des points d'

Pour hiérarchiser les points faibles : les deux critères d'évaluation que sont la pertinence et l'adressabilité servent ici de base à la classification. La visualisation montre les points faibles qui revêtent la plus grande importance stratégique pour les entreprises CPEO. Les thèmes du quadrant supérieur droit méritent une attention particulière, car ils concernent le

présentent le plus grand potentiel. Ces aspects ont le plus grand effet de levier et doivent donc être traités en priorité. Outre ces thèmes pouvant être influencés rapidement, l'analyse identifie plusieurs points sensibles qui, bien que très pertinents, ne peuvent être traités que de manière limitée. Des solutions structurelles à long terme sont ici nécessaires.

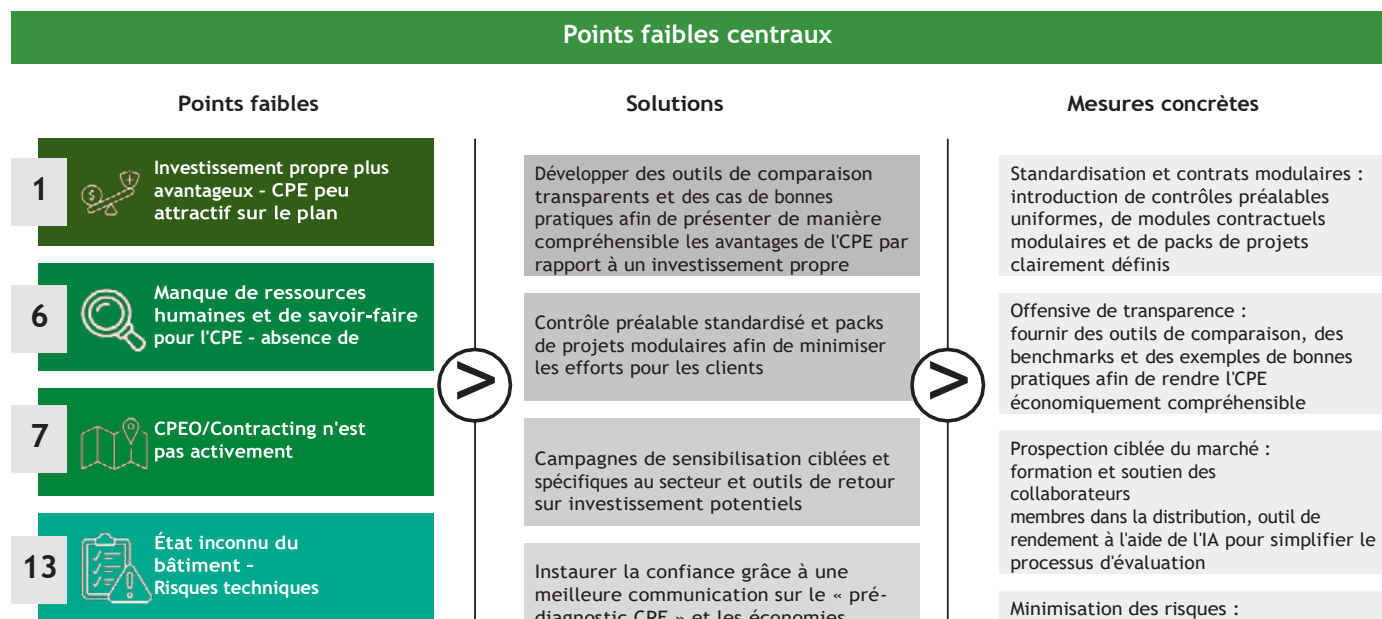
#### Classification des points faibles

1. Investissement propre plus avantageux que l'CPE
2. L'CPE est globalement plus coûteux que l'autofinancement
3. Investissements élevés et longs délais d'amortissement
4. Coûts d'exploitation plus élevés - charges supplémentaires plus élevées pour les locataires Coûts opaques dans les offres CPE
5. Manque de ressources humaines et de savoir-faire pour l'CPE - manque de références
6. L'CPEO/le contracting n'est pas activement recherché
7. Grande complexité organisationnelle et administrative
8. Engagement à long terme et dépendance vis-à-vis du prestataire Priorités internes - l'CPE perd du terrain face à d'autres projets
9. Mesurabilité et attribution des économies Grande complexité technique des bâtiments État
10. inconnu des bâtiments
11. Problèmes d'intégration et d'interface avec les projets/partenaires existants Incertitude quant aux délais - incertitude quant au raccordement des fournisseurs d'énergie
12. Restrictions en matière de droit locatif
13. Les freins à l'endettement et les règles comptables (leasing financier) permettent d'éviter les
14. risques juridiques CPE avec les locataires/tribunaux des baux
15. Complexité juridique et contractuelle Obligations
16. énergétiques régionales/obligation de
17. raccordement



Quatre points faibles importants apparaissent dans le quadrant supérieur droit de la matrice. Ceux-ci se situent à l'intersection entre la pertinence et la possibilité d'être traités et constituent donc, du point de vue des entreprises CPEO,

les points sensibles les plus urgents à traiter. Voici ces quatre points sensibles avec des solutions détaillées et des mesures concrètes qui en découlent.



### 5.3.1 Standardisation et modèles de contrats modulaires s

Il s'agit de repenser le processus de candidature et l'offre, de les simplifier grâce à des offres de projet transparentes et clairement définies, et ainsi de présenter le modèle commercial de manière compréhensible pour les clients potentiels. Une plus grande modularité permet également d'adapter les projets de manière plus attrayante aux clients individuels en répondant à leurs intérêts spécifiques.

### 5.3.2 Offensive de transparence grâce à des benchmarks et des outils de comparaison d'

Des outils de comparaison, des témoignages positifs et des benchmarks sont mis à la disposition des clients potentiels afin de présenter le modèle commercial d'CPE de manière compréhensible et transparente.

### 5.3.3 Prospection ciblée du marché et soutien commercial de l'

Collaboration avec le service commercial afin de faire connaître le modèle CPE et de le présenter de manière compréhensible aux clients potentiels et aux personnes intéressées. Des calculateurs de rendement simples, tels que ceux disponibles sur le site Internet de SWISSCPEO, pourraient être utiles à cet effet.

### 5.3.4 Pré-diagnostic professionnel avec minimisation des risques

Professionnaliser le diagnostic préalable,

éventuellement grâce à l'IA, afin d'évaluer de manière systématique et fiable l'état des bâtiments et de pouvoir formuler clairement une garantie d'économies.

## 5.4 Évaluation spécifique au groupe cible d'

Les points faibles et les solutions diffèrent selon le groupe cible (par exemple, l'hôtellerie, les investisseurs institutionnels, les pouvoirs publics, le secteur immobilier). L'approche, l'argumentation et les instruments doivent donc être différenciés en conséquence.

### 5.4.1 Hôtellerie et restauration

Premièrement, l'investissement propre est souvent moins coûteux, ce qui entraîne des obstacles financiers, notamment en termes de délais d'amortissement et de montants d'investissement. C'est pourquoi des outils de comparaison transparents et des ensembles de mesures modulaires qui rendent les investissements plus tangibles jouent un rôle important. Sur le plan organisationnel, on constate que les modèles CPEO ne sont guère recherchés activement. De nombreux hôtels sont soumis à une forte pression opérationnelle et sont sceptiques quant aux engagements à long terme avec des entrepreneurs. Les mesures de sensibilisation et les modèles de contrats flexibles sont donc d'autant plus importants. Sur le plan technique, deux défis dominent : la mesurabilité des économies, en particulier dans les types de bâtiments complexes, et les problèmes d'interface avec les projets ou les corps de métier existants. Des modules standardisés et des plateformes de surveillance numériques peuvent apporter une sécurité à cet égard. Sur le plan réglementaire, il y a peu d'obstacles. Selon les personnes interrogées, le secteur n'est pas principalement limité par la réglementation.

## 5.4.2 Investisseurs institutionnels

Sur le plan financier, on observe une forte tendance à l'investissement propre, combinée à une grande sensibilité aux montants d'investissement et aux coûts annexes. Des structures de coûts transparentes et des benchmarks standardisés constituent donc des leviers essentiels. Sur le plan organisationnel, on constate souvent un manque de ressources humaines et une demande insuffisante pour les modèles CPEO. De plus, les priorités internes et la grande complexité administrative entraînent une réticence supplémentaire. Des processus simplifiés et des responsabilités claires sont donc essentiels. Sur le plan technique, les défis sont similaires à ceux des autres segments : la mesurabilité des économies reste un thème central. Sur le plan réglementaire, deux points sont déterminants : l'incertitude quant à la possibilité de répercuter les coûts dans le droit du bail et le risque de litiges entre propriétaires et locataires en cas d'application éventuelle de l'art. 6c OBLF (répercussion des taux CPE sur les locataires). Une clarification par des précédents et des avis juridiques est considérée comme importante à cet égard.

## 5.4.3 Secteur public

Sur le plan financier, on a également l'impression que les investissements propres sont plus avantageux, mais ici, d'autres facteurs jouent un rôle.

De plus, les modèles de cycle de vie et les indices de rendement jouent un rôle plus important, car les décisions sont davantage formalisées. Sur le plan organisationnel, le secteur public se présente comme un environnement complexe, fortement axé sur les processus. Le grand nombre d'acteurs impliqués et les procédures standardisées entraînent des exigences élevées en matière de coordination. La question des priorités internes est particulièrement importante. Sur le plan technique, les incertitudes concernant l'état des bâtiments et les risques potentiels sont essentielles. Une communication claire sur les diagnostics préliminaires et les économies garanties peut ici instaurer la confiance. Sur le plan réglementaire, ce segment se distingue : les freins à l'endettement et les règles comptables compliquent considérablement les modèles CPE. À cela s'ajoute la complexité juridique et contractuelle, raison pour laquelle des modèles et des fiches d'information standardisés ont été cités comme des éléments de solution importants.

## 5.4.4 Immobilier

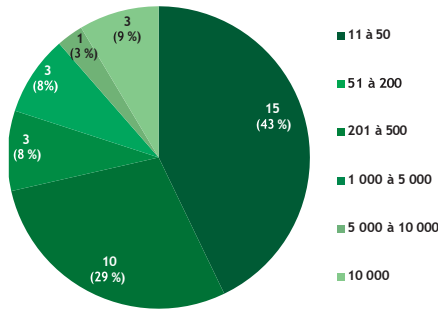
Dans l'immobilier, les obstacles sont similaires à ceux rencontrés dans le secteur public. La différence majeure réside dans le fait que la question de la location joue ici un rôle important. On craint ainsi une augmentation des charges ou des litiges locatifs. La complexité juridique et contractuelle ainsi que les obligations réglementaires (variantes de chauffage alternatives ou raccordements obligatoires) compliquent l'accès.

## 6. Résumé : points faibles et facteurs de réussite

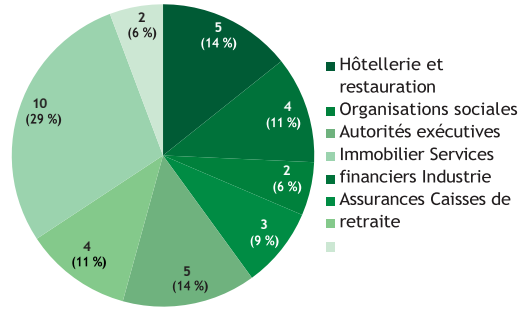
Ce tableau présente les quatre points faibles les plus pertinents par catégorie, complétés par les trois facteurs de réussite mentionnés lors des entretiens. Après analyse des entretiens, ces sept facteurs par catégorie, soit 28 facteurs au total, ont le plus influencé le comportement de nos interlocuteurs.

Réalisation de 35 entretiens qualitatifs afin d'identifier les points faibles et les facteurs de réussite des projets de contrats de performance énergétique déjà achevés, en cours ou rejetés.

### Employés

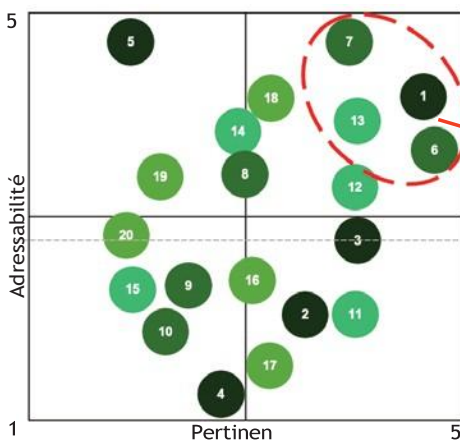


### Secteur

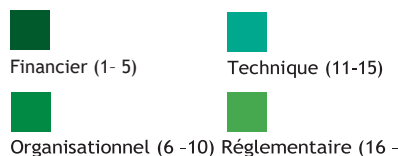


### Points faibles

- 01** Investissement propre plus avantageux - CPE peu attractif sur le plan économique
- 06** Manque de ressources humaines et de savoir-faire pour l'CPE - Manque de références
- 07** Les contrats CPEO/Contracting ne font pas l'objet d'une recherche active
- 13** État inconnu du bâtiment - risques techniques



Se concentrer sur les points faibles centraux présentant la plus grande pertinence et

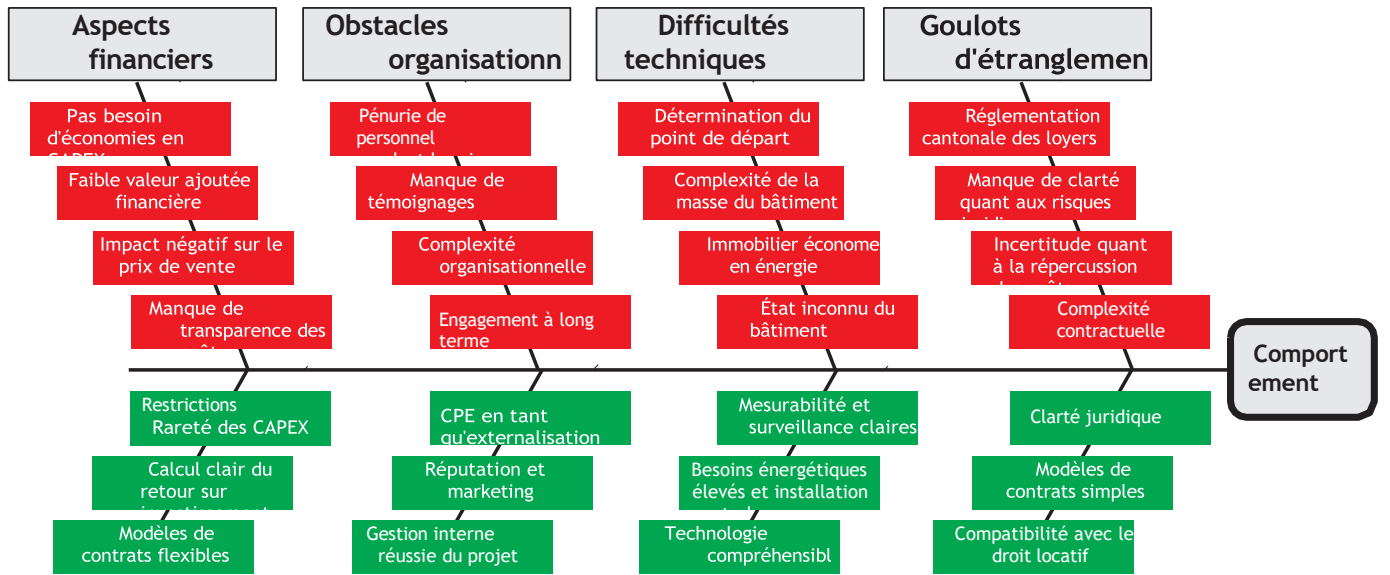


**Standardisation et contrats modulaires :** introduire des contrôles préalables uniformes, des modules contractuels modulaires et des ensembles de projets clairement définis.

**Offensive de transparence :** fournir des outils de comparaison, des benchmarks et des exemples de bonnes pratiques afin de rendre l'CPE économiquement viable.

**Prospection ciblée du marché :** formation et soutien des membres dans la vente, outil de rendement à l'aide de l'IA pour simplifier le processus d'évaluation.

**Minimisation des risques :** professionnaliser le pré-diagnostic, évaluer systématiquement l'état des bâtiments et structurer les garanties d'économies.



## 7. Conséquence des résultats du projet : Développement d'un modèle commercial à cinq modules

Dans le cadre de l'atelier organisé avec SuisseEnergie le 28 novembre, les étudiants de la HSG ont présenté les résultats des entretiens. Une douzaine d'experts CPE, tous membres de SWISSCPEO, ont participé à l'atelier. Cet atelier a constitué le point culminant du projet. Outre de nombreux représentants des entreprises CPEO, le chef de projet Frederic Maurer, représentant SuisseEnergie, et le directeur général de SuisseEnergie, Tim Frey, ont également participé. Jonas Bötzel et Nicole Vanessa Beer, du groupe d'étudiants de la HSG, ont présenté les résultats des entretiens et les conclusions qui en ont été tirées. Leurs collègues Max Reppening et Lennart von Zitzewitz ont malheureusement dû s'absenter pour des raisons de santé.

Nicholas Amacker, du Groupe E, membre de SWISSCPEO, a présenté le rôle de l'CPE dans la transition énergétique. D'autres contributions ont été apportées par Yannick Heinrich, de la Fondation BASE, qui a rendu compte du projet Servetia, et par Simon Michel, de Thervia, membre de SWISSCPEO, qui a présenté les résultats de ses entretiens avec 35 propriétaires institutionnels. Le projet Servetia a examiné le point de vue des clients et des fournisseurs potentiels de modèles commerciaux « Energy as a Service ». Parmi ceux-ci

Les modèles commerciaux comprennent notamment les contrats de performance énergétique. La présentation du processus CPE en six étapes du Groupe E par Nicholas Amacker, qui mettait l'accent sur la sélection de bâtiments appropriés, ainsi que la contribution de Leo Sasso, membre de SWISS-CPEO chez geoimpact, sur l'utilisation des données relatives aux bâtiments et à l'énergie pour la sélection de bâtiments appropriés, ont également alimenté la discussion.

Il était prévu d'élaborer conjointement un arbre décisionnel (Decision Tree) pour l'CPE. Mais la présentation des résultats des entretiens a été si impressionnante que les experts de l'CPE présents ont décidé qu'une réorientation du modèle d'affaires était prioritaire. À l'issue de la discussion, il a été décidé que le modèle commercial CPE serait désormais proposé en cinq modules. Sur la base des résultats du projet, le comité directeur de l'association SWISSCPEO a donc pris la décision d'adapter le modèle commercial aux connaissances acquises et de le restructurer.

Il a été décidé que cinq modules seraient proposés aux clients à l'avenir :

1. Planification du projet
2. Réalisation
3. Garantie avec le service

4. Offre de service sans garantie
5. Débloquer le financement

## 7.1 Aperçu des modules de prestations

Dans le cadre de la nouvelle structuration du modèle commercial, cinq modules centraux sont proposés, qui couvrent l'ensemble du cycle de vie d'un projet. Ces modules sont conçus de manière à englober à la fois la planification et la mise en œuvre, ainsi que la maintenance et le financement ultérieurs.

1. **Planification du projet** : ce module comprend la planification détaillée du projet. Cela inclut l'analyse des besoins, la définition des objectifs du projet et l'élaboration d'un plan d'action clair.
2. **Mise en œuvre du projet** : ce module comprend la mise en œuvre effective des mesures prévues. Toutes les étapes nécessaires à la réussite du projet sont coordonnées ici.
3. **Service avec garantie** : après la mise en œuvre, un pack de services incluant une garantie peut être proposé. Cela permet de garantir que les prestations convenues seront fournies à long terme et offre une sécurité supplémentaire au client.
4. **Service sans garantie** : il est également possible de réserver un service sans garantie. Dans ce cas, des services de maintenance ou d'assistance réguliers sont proposés sans garantie de performance supplémentaire.
5. **Solution de financement** : une solution de financement du projet est proposée en tant que module complémentaire. Cela permet de lever les obstacles financiers à la mise en œuvre et de faciliter les investissements.

Grâce à la structure modulaire, les clients peuvent sélectionner les services qui leur sont pertinents et obtenir ainsi une offre personnalisée.

À cette fin, une équipe d'innovation/un groupe de travail sera mis en place au sein de l'association SWISSCPEO en 2026. Deux demandes de projet seront soumises à SuisseEnergie afin d'améliorer la commercialisation dans le cadre de ces projets complémentaires :

- pour l'élaboration du nouveau produit (modèle commercial) et
- pour le développement de l'arbre de décision.

Tous les membres de SWISSCPEO sont invités à participer à cette équipe d'innovation. Une collaboration avec l'Université de Saint-Gall (HSG) dans le cadre d'un projet est également envisagée. Une fois le nouveau produit (modèle commercial) élaboré, un arbre de décision adapté sera développé.

## 8. Annexe : détails et explications

### 8.1 Formulaire PDF

Voici deux formulaires, l'un pour les entreprises, l'autre pour les clients (potentiels ou déjà acquis).

## Résultats des entretiens avec les entreprises

| Entreprise                       |   |
|----------------------------------|---|
| Société, adresse, contact        |   |
| Secteur                          |   |
| Clients                          |   |
| Nombre d'employés                |   |
| Contracting, EaaS                |   |
| Notoriété                        | <input type="checkbox"/> oui<br><input type="checkbox"/> non  |
| Expérience                       | <input type="checkbox"/> oui<br><input type="checkbox"/> non  |
| Sources d'information            |   |
| Documents SwissCPEO              | connus <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non<br>utile <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non<br>Obstacle : |
| Documents SwissCPEO              | <input type="checkbox"/> oui<br><input type="checkbox"/> non  |
| Contrats SwissCPEO               |   |
| Opportunités, avantages          |   |
| Risques, défis                   |   |
| Raisons contre (moment, facteur) |   |

**Conditions cadres internes et externes**

|   |  |
|---|--|
| Facteurs internes favorables à la mise en œuvre | <input type="checkbox"/> Savoir-faire<br><input type="checkbox"/> Financement<br><input type="checkbox"/> Ressources humaines<br><input type="checkbox"/> Soutien de la direction<br><input type="checkbox"/> Autres                       |
| Facteurs externes pour une mise en œuvre        | <input type="checkbox"/> Environnement du marché<br><input type="checkbox"/> Réglementations<br><input type="checkbox"/> Manque de demande<br><input type="checkbox"/> Manque de partenaires financiers<br><input type="checkbox"/> Autres |
| Évaluation de l'environnement de marché actuel  |  |

**Facteurs de mise en œuvre**

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| Soutien nécessaire              | <input type="checkbox"/> Formations<br><input type="checkbox"/> Conseil<br><input type="checkbox"/> Projets pilotes<br><input type="checkbox"/> Contrats types<br><input type="checkbox"/> Autres |
| Conditions-cadres souhaitables  |   |
| Soutien nécessaire de SwissCPEO |   |

**Remarques**

|  |
|--|
|  |
|--|

## Résultats des entretiens avec les clients

| Entreprise   |  |
|--|--|
| Entreprise, adresse, contact                                       |  |
| Secteur  |  |
| Clients  |  |
| Nombre d'employés  |  |
| Contrat d'économies d'énergie                                      |  |
| Motifs de la décision  | <input type="checkbox"/> Économies<br><input type="checkbox"/> Faible investissement propre<br><input type="checkbox"/> Expertise externe<br><input type="checkbox"/> Autres   |
| Raisons de la décision négative                                    | <input type="checkbox"/> Engagement contractuel<br><input type="checkbox"/> Doutes quant aux économies réalisées<br><input type="checkbox"/> coordination interne<br><input type="checkbox"/> Autres   |
| Plus grande incertitude  | <input type="checkbox"/> Risques financiers, juridiques, techniques<br><input type="checkbox"/> Doutes quant à la mesurabilité des économies<br><input type="checkbox"/> Autres  |
| Risques pertinents   |  |
| Raison du blocage dans la prise de décision                        | <input type="checkbox"/> Coordination interne<br><input type="checkbox"/> Évaluation technique<br><input type="checkbox"/> Autorisation<br><input type="checkbox"/> Autres<br><input type="checkbox"/> Pas de blocage  |
| Effort et soutien  |  |
| Préparation du projet et phase d'offre coûteuses                   | <input type="checkbox"/> Oui<br><input type="checkbox"/> Non   |
| Assistance nécessaire  |  |
| Doutes quant à la mise en œuvre et à la mesurabilité des économies | <input type="checkbox"/> Données manquantes<br><input type="checkbox"/> Offres trop complexes<br><input type="checkbox"/> Valeurs comparatives manquantes<br><input type="checkbox"/> Temps nécessaire pour les concertations internes<br><input type="checkbox"/> Aucun doute |

| Technique et rentabilité                |  |
|---|--|
| État des bâtiments                      | <input type="checkbox"/> En bon état<br><input type="checkbox"/> Besoin de rénovation  |
| Domaines à rénover                      | <input type="checkbox"/> Technique<br><input type="checkbox"/> Chauffage<br><input type="checkbox"/> Refroidissement<br><input type="checkbox"/> Fenêtres<br><input type="checkbox"/> Enveloppe du bâtiment<br><input type="checkbox"/> Autres                             |
| Amortissement souhaité                  |  |
| Services de SwissCPEO                   |  |
| Services requis                         |  |
| Aspects importants                      | <input type="checkbox"/> Économies garanties<br><input type="checkbox"/> Transparence<br><input type="checkbox"/> Expertise technique<br><input type="checkbox"/> Sécurité juridique<br><input type="checkbox"/> mise en œuvre flexible<br><input type="checkbox"/> Autres |
| Critiques                               | <input type="checkbox"/> aucune critique<br><input type="checkbox"/> méthodes de mesure peu claires<br><input type="checkbox"/> contrats complexes<br><input type="checkbox"/> service après-vente insuffisant<br><input type="checkbox"/> Autres                          |
| Durabilité et objectifs climatiques     |  |
| Objectifs climatiques de l'entreprise   |  |
| Conflit entre rentabilité et durabilité | <input type="checkbox"/> Pas de conflit<br><input type="checkbox"/> en lien avec la trajectoire zéro émission nette pour la loi sur le climat et l'innovation<br><input type="checkbox"/> Autres   |

| <b>Article 6c VMWG</b>                                    |   |
|---|---|
| Connu   | <input type="checkbox"/> oui<br><input type="checkbox"/> non  |
| Répartition des frais d'exploitation entre les locataires | <input type="checkbox"/> Connu<br><input type="checkbox"/> Non connu<br><input type="checkbox"/> Aspect important pour la mise en œuvre |
| <b>Conclusion</b>   |   |
| Améliorations   |   |
| Recommandations à d'autres entreprises                    |   |
| Défis ou obstacles  |   |
| <b>Remarques</b>  |   |
|   |   |

## 8.2 Détails des entretiens avec les entreprises

### 8.2.1 s basées sur des formulaires Résumé

#### 8.2.1.1 *Entreprise/Contexte*

UBS Fund Management, UBS, CFF, Swiss Life Cleantech (Climatch)

#### 8.2.1.2 *Motivations pour l' CPEO*

- Accès à l'expertise (CFF)
- Financement de grands projets sans immobilisation de capital (infrastructure CFF)

#### 8.2.1.3 *Raisons contre l' e CPEO*

- Avantages économiques trop faibles (UBS FM)
- Le leasing est considéré comme un endettement (CFF)
- Risques juridiques liés au droit du bail (UBS)

#### 8.2.1.4 *Points douloureux ( )*

- Coûts opaques (UBS FM)
- L'influence politique empêche l'CPE (CFF)
- Charge administrative élevée (UBS FM)

#### 8.2.1.5 *Article 6c de l'*

Risques juridiques, en particulier à Genève et à Bâle (UBS FM)

#### 8.2.1.6 *Besoin d'aide*

Plus de clarté dans la classification juridique (CFF), modèles de coûts transparents (UBS FM).

### 8.2.2 analytique Synthèse globale

Les entreprises présentent trois modèles principaux :

1. L'CPE n'est guère rentable financièrement pour les entreprises disposant d'un capital important. UBS : « Nous investissons 3 à 4 millions et générons 7 000 francs par an - cela n'en vaut pas la peine. »
2. Les conditions-cadres juridiques et politiques sont déterminantes. CFF : l'CPE est classé comme crédit-bail financier -> interdit sur le plan politique
3. La charge administrative et le manque de transparence constituent des obstacles majeurs.

En résumé, on peut retenir que les entreprises sont en principe intéressées, mais que la combinaison du risque réglementaire, du faible avantage financier et de la charge administrative empêche une mise en œuvre à grande échelle.

## 8.3 Résumé des entretiens avec les clients

### 8.3.1 basée sur des formulaires Résumé

#### 8.3.1.1 *Secteur/type de bâtiment*

Hôtels (Bristol, Hari, Beatus) ; communes (Zurich, Laufen) ; fondation FARO (atelier) ; communes de Suisse romande (entretiens FR).

#### 8.3.1.2 *Point de contact/Comment avez-vous découvert CPEO ?*

Découverte fortuite ou recommandation : « Je ne connaissais pas CPEO auparavant » (hôtel Hari) ; via SWISSCPEO ou des collègues (CFF).

#### 8.3.1.3 *Facteurs décisifs en faveur d'CPEO*

Économies, expertise externe, pas d'immobilisation de capital (ville de Laufen) ; faible coût de la mise en œuvre technique (fondation FARO).

#### 8.3.1.4 *Raisons contre l'*

- Rentabilité insuffisante (hôtel Bristol)
- Problèmes de mesure dans les hôtels (Beatus)
- Les processus politiques internes empêchent la mise en œuvre (ville de Zurich, ville de Laufen)
- Le projet est arrivé trop tard (projets existants déjà planifiés)

#### 8.3.1.5 *Points sensibles*

*(techniques, économiques, organisationnels)*

- Technique : fortes fluctuations et mesurabilité pratiquement impossible (hôtel Beatus)
- Économiques : amortissement trop long (hôtel Bristol)
- Organisationnel : blocage par les instances supérieures (Zurich)

#### 8.3.1.6 *Article 6c - Notoriété de l'*

Inconnu dans la plupart des cas : « jamais entendu parler » (hôtel Bristol) ; sans pertinence dans la région FR.

#### 8.3.1.7 *Besoin d'aide*

Méthodologie de mesure claire, offres transparentes, modèles simples, communication compréhensible (Beatus, Laufen, entretiens FR).

### 8.3.2 analytique Synthèse globale

Du côté des clients, trois modèles se dégagent principalement :






1. La rentabilité domine toutes les décisions : les hôtels et les communes rejettent l'CPE lorsque les avantages financiers sont incertains ou faibles. Exemple : « Trop d'argent investi, trop peu de retour sur investissement » (Hôtel Bristol).
2. La mesurabilité est un obstacle majeur, en particulier dans l'hôtellerie. Beatus : « Très, très difficile à mesurer, par où commencer ? »
3. Les processus politiques/organisationnels empêchent la mise en œuvre malgré une attitude positive (Zurich, Laufen).

Autres modèles :

- Faible notoriété des CPEO dans tous les segments de clientèle.
- Hôtels : grande complexité, profils de charge saisonniers, le bien-être est très variable.
- Communes : longs processus décisionnels,

exigences externes, obstacles financiers.

## 8.4 Exemples sélectionnés avec leurs points faibles respectifs

|                           | UBS Real Estate Fund Management (Suisse)  | Zurich Invest AG - Immobilier -  | Hôtel Gstaaderhof AG  | CFF Infrastructure  | Ville de Zurich   |
|---------------------------|---|--|---|---|---|
|                           |    |                                   |                            |          |                              |
| AUM (en milliards de CHF) | 27 <sup>1</sup> (2023)  | 12 <sup>2</sup>  | n.d.  | n.d.  | n.d.  |
| Biens immobiliers         | 1100 <sup>1</sup> (2023)  | n.d.   | 1   | >800 Gares <sup>4</sup>   | Portefeuille très diversifié (>1 000 unités) <sup>6</sup>   |
| Nombre d'employés         | 95 <sup>1</sup>   | 35 <sup>2</sup>  | 35 <sup>3</sup>   | 10 153 <sup>5</sup>   | 33 000 <sup>7</sup>   |
| Secteur                   | Investissement immobilier et gestion d'actifs   | Assurance  | Hôtellerie  | Transports  | Secteur public  |
| Contact (poste)           | Marcus Baur (Responsable de la construction immobilière)  | Jan Rüegg (Expert en développement durable)  | Christof Huber (directeur d'hôtel)  | Oliver Gross (Chef de projet Efficacité énergétique)  | Ricardo Krause (Responsable électrotechnique)   |
| Problèmes pertinents      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manque de transparence</li> <li>▪ Marge trop faible</li> <li>▪ Pas de besoin en capital</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Litige potentiel</li> <li>▪ Technique de construction complexe</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Complexité technique</li> <li>▪ Engagement à long terme</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interdiction des investisseurs externes</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manque d'expérience</li> <li>▪ Prise de décision compliquée</li> </ul> |

## 8.5 Liste des heures

Les heures suivantes (ressources investies) ont été consacrées au projet :

|   |                   |
|---|-------------------|
| Bureau SWISSCPEO .....                  | 75 heures         |
| Étudiants HSG .....                     | 367 heures        |
| Malorie Vogel (Suisse romande) .....    | 40 heures         |
| Antonin Beringhs (Suisse romande) ..... | 10 heures         |
| Sabine Kopp (rapport) .....             | 45 heures         |
| <b>Total .....</b>                      | <b>534 heures</b> |

La subvention de SuisseEnergie s'élevait à 24 995 CHF, soit 40 % maximum du coût total.

Le temps de travail consacré au projet est évalué comme suit : le travail du secrétariat, la rédaction du rapport et la contribution d'Antonin Beringhs sont évalués à 150 CHF de l'heure, conformément à la demande de subvention, soit un total de 19 500 CHF.

Le travail des étudiants est évalué selon la catégorie D, conformément aux rémunérations pour le travail dans le cadre de la recherche énergétique de l'OFEN de 2016, à 60 CHF par heure, soit un total de 24 420 CHF.

Il en résulte un montant total des prestations propres fournies par SWISSCPEO de 43 920 CHF. Le coût total du projet s'est élevé à 68 920 CHF, dont 36,2 % ont pu être couverts par la subvention de SuisseEnergie.