



LES MUTATIONS CONTEMPORAINES DES SYNDICS DE COPROPRIÉTÉ

POINT DE VUE SOCIOLOGIQUE SUR LE GROUPE PROFESSIONNEL

Les mutations contemporaines des syndics de copropriété

Point de vue sociologique sur le groupe
professionnel

Octobre / 2023

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
Recherche réalisée par Franziska Barnhusen, Gaëtan BrisePierre, Anne-Claire Davy,
Claire Juillard et Sylvaine Le Garrec
N° d'ordonnancement : 41.21.08

Crédit photo de couverture : Roman Babakin / Adobe Stock.com

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

Barnhusen Franziska, BrisePierre Gaëtan, Davy Anne-Claire, Juillard Claire, Le Garrec Sylvaine / *Les mutations contemporaines des syndics de copropriété* / L'Institut Paris Region / 2023

A propos de ce rapport

Ce rapport rend compte des résultats intermédiaires d'une recherche sur la profession et le métier de syndic de copropriété. Il s'inscrit dans le cadre du programme de recherche plus vaste du PUCA (Plan Urbanisme Construction Architecture) « (Ré)gé(né)rer les copropriétés : connaître et comprendre les copropriétés, les mobiliser pour la ville durable ». Jusqu'ici aucune recherche en sciences sociales n'avait abordé la profession de syndic comme objet d'étude à part entière. Notre projet propose d'y remédier. Il n'épuise pas le sujet mais apporte une première pierre à sa connaissance à partir d'un matériau et d'analyses inédits.

Ce rapport porte un point de vue macroscopique sur le groupe professionnel des syndics de copropriété. Il se base sur une analyse bibliographique et le croisement de propos recueillis lors d'une quinzaine d'entretiens qui vise à rendre compte de la manière dont la profession s'exprime elle-même sur son groupe professionnel, ses valeurs et ses pratiques. Il sera suivi à l'hiver 2023 d'un second rapport déplaçant le regard au plus près des pratiques quotidiennes des syndics à travers une enquête par entretiens auprès de professionnels exerçant spécifiquement en Ile-de-France.

Nous tenons à remercier sincèrement toutes les personnes ayant accepté de nous accorder un entretien dans le cadre notre recherche. Nous remercions également Eva Simon et le conseil scientifique du programme (Ré)gé(né)rer les copropriétés pour leur accompagnement et leurs relectures attentives de nos travaux.

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

Cette recherche sur « les mutations contemporaines du métier de syndic » est co-financée par le 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'Ecole d'Urbanisme de Paris et à l'Université Paris-Est Créteil, Anne D'Orazio, maître de conférences en Ville & Territoires à l'Ecole Nationale Supérieure d'Architecture de Paris la Villette et Flavia Léone, docteure à l'Université Paris Marne-la-Vallée.



Sommaire

A propos de ce rapport	3
A propos du programme (Ré)généraliser les copropriétés	3
Sommaire	5
Sigles et acronymes	9
Introduction	12
Préambule	12
Les syndics de copropriété comme groupe professionnel	13
La structuration et les évolutions du groupe professionnel illustrées en cinq axes problématiques	13
Une enquête combinant analyse documentaire et entretiens avec des « acteurs nationaux »	15
L'analyse documentaire	15
L'enquête par entretiens.....	16
Une première représentation cartographique du groupe professionnel	16
Chapitre I. Les racines historiques de la profession de syndic de copropriété	18
1.1 Le déclin de la propriété rentière et l'essor de la copropriété au XXe siècle	19
1.1.1 La propriété urbaine au moyen âge et sous l'ancien régime	20
1.1.2 La domination du « système du rentier » au XIXe siècle	20
1.1.3 Le déclin de la propriété rentière dès la fin du XIXe siècle.....	21
1.1.4 L'extraordinaire essor de la copropriété après la Seconde Guerre mondiale	22
1.2 La codification juridique de la fonction de syndic de copropriété	25
1.2.1 Le terme de « syndic » : une notion d'emblée juridique	26
1.2.2 La fonction de syndic de copropriété avant la première loi sur la copropriété.....	26
1.2.3 En 1938, la codification juridique de la fonction de syndic de copropriété	27
1.2.4 En 1965, le fonctionnement de la copropriété et les fonctions du syndic définis par la loi27	
1.3 La fonction de « syndic de copropriété » saisie par le groupe professionnel des administrateurs de biens	28
1.3.1 L'administrateur de biens : le gérant de « l'immeuble de rapport »	29
1.3.2 L'homme de confiance du « propriétaire rentier »	30
1.3.3 La gestion des copropriétés : une opportunité face au déclin de la propriété rentière .	30
1.4 Des éléments structurants pour la profession de syndic aujourd'hui	31
1.4.1 La figure du mandataire : l'homme de confiance du notable	31
1.4.2 Une affaire de famille.....	32
1.4.3 L'importance du droit.....	32
1.4.4 Des cultures locales	33
1.5 Un éclairage sur le positionnement des syndics de copropriété au sein des professions immobilières	34
1.5.1 Un positionnement différent dans l'espace social ?	34
1.5.2 Syndic : une profession non commerciale ?	38
Conclusion	39

Chapitre II. Le groupe professionnel des syndics de copropriété40

2.1 Un groupe structuré en trois segments : les indépendants, les Groupes et les nouveaux entrants	40
2.1.1 Les cabinets indépendants : des pratiques et des valeurs ancrées dans l'histoire du groupe professionnel.....	41
2.1.2 Les Groupes : le métier passé à l'échelle.....	43
2.1.3 Les nouveaux entrants : la gestion de copropriété saisie par la PropTech.....	49
2.2 Un groupe professionnel inégalement concurrentiel, entre « guerre », confraternité et inertie.....	55
2.2.1 Les terrains de la concurrence : le jeu des segments et du marché local.....	55
2.2.2 Les moyens de la concurrence : le prix, la communication et les outils.....	58
2.2.3 La spécialisation, un avantage concurrentiel ?	60
2.3 Perspectives transverses : un modèle économique en question, une vocation en débat.....	62
2.3.1 Une activité mal rémunérée mais source de valeur	62
2.3.2 Des synergies avec les autres professions immobilières ?	62
2.3.3 Le syndic et la prestation de service	64
2.3.4 La vocation de mandataire, une vocation qui se perd ?	65

Chapitre III. La représentation de la profession66

3.1 Les acteurs de la représentation : un paysage qui s'étend.....	66
3.1.1 Les syndicats professionnels : des missions communes, des ancrages distincts dans le groupe professionnel.....	67
3.1.2 Des associations professionnelles qui revendiquent de nouvelles formes de représentation.....	71
3.1.3 Figures de représentants, profils et ressorts de l'engagement.....	75
3.2 Les services rendus aux adhérents	76
3.2.1 Entre relais et création d'information.....	76
3.2.2 La formation continue, une obligation légale pour les syndics	77
3.2.3 Création d'offres innovantes et négociations de prestations auprès de fournisseurs... ..	79
3.2.4 Les commissions de sanction des syndicats	80
3.3 Les revendications et actions collectives des représentants de la profession	81
3.3.1 Un lobbying juridique et un rôle législatif important.....	81
3.3.2 La défense commune de la nécessité d'une gestion professionnelle vis-à-vis des consommateurs	83
3.3.3 Former une nouvelle génération de syndics.....	86
3.3.4 Défendre les frontières du métier.....	87
3.4 Perspectives.....	88
3.4.1 Un regard critique sur l'action des syndicats	88
3.4.2 Limites de la représentation et de l'action collective	90

Chapitre IV. La régulation du groupe professionnel93

4.1. Un groupe professionnel peu régulé par lui-même	94
4.1.1 Une entrée aisée dans la profession.....	94
4.1.2 Un très faible contrôle des professionnels en exercice	95
4.1.3 Le contrat de mandat : de « l'échange en confiance » à « l'abus » de confiance ?	96

4.2 Des dérives qui génèrent un encadrement par les pouvoirs publics	97
4.2.1 Des honoraires régulièrement règlementés par la puissance publique	97
4.2.2 Le scandale « Urbania » de 2010	102
4.2.3 La loi Alur de 2014 et ses mesures d'encadrement et de régulation de la profession	103
4.2.4 Une commission disciplinaire en attente de création depuis 2014	105
4.3 Le rôle des syndicats dans la production du droit de la copropriété	108
4.3.1 Une profession dominée par le droit	108
4.3.2 Une réglementation jugée excessive	109
4.3.3 Le groupe professionnel et les administrations publiques : une méfiance réciproque	110
4.3.4 Des relations différenciées avec trois ministères de référence	111
4.4 Les autres acteurs de la régulation et de la production du droit	114
4.4.1 Les experts de la loi de 1965 et la Commission relative à la Copropriété (CrC)	114
4.4.2 L'émergence des associations de copropriétaires	116
4.4.3 Les actions des associations de copropriétaires sur le groupe professionnel des syndicats	118
4.4.4 Le CNTGI : une instance de concertation collective ?	122
Chapitre V. Les enjeux contemporains de la profession	123
5.1 Revaloriser la profession : image et attractivité	123
5.1.1 La mauvaise image des syndicats	123
5.1.2 Un problème non résolu d'attractivité du métier	125
5.2 Intégrer la digitalisation de l'activité	129
5.2.1 Une profession réservée mais poussée par le contexte	129
5.2.2 Les « bonnes raisons » de digitaliser : productivité et transparence	130
5.2.3 Le verrou de la dépendance aux éditeurs de logiciel	131
5.2.4 La digitalisation au service de stratégies latentes	133
5.3 Devenir acteurs des politiques de la copropriété	133
5.3.1 Les relations avec les acteurs des politiques de la copropriété	134
5.3.2 Faire face aux copropriétés en difficulté	136
5.3.3 Accompagner la rénovation énergétique	137
Conclusion	142
Une première représentation du groupe professionnel des syndicats	142
Questions ouvertes et perspectives de recherche	143
Exploiter l'histoire du groupe professionnel dans une perspective contemporaine : les valeurs de la profession en question	143
Des modèles organisationnels et économiques archétypiques de la profession au fonctionnement concret des cabinets	144
La représentation professionnelle : quelle ressource pour les syndicats au quotidien ?	144
La faible régulation du groupe professionnel et la domination du droit : quelles conséquences sur l'identité et les pratiques des gestionnaires ?	145
Recrutement, digitalisation et mise en œuvre des politiques publiques : les enjeux de la profession et la réalité de l'activité	146
Bibliographie	147
Littérature académique	147
Principales autres références	150

Annexes	154
Table des figures	154
Liste des entretiens qualitatifs réalisés auprès des acteurs nationaux de la gestion des copropriétés	154

Sigles et acronymes

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

AFAC : Association Française des Assureurs Construction

AG : Assemblée Générale

AMO : Assistant à Maîtrise d'Ouvrage

Anah : Agence nationale de l'habitat

ANCC : Association Nationale pour la Copropriété Coopérative

ANGC : Agence Nationale des Gestionnaires de Copropriété

Anil : Agence nationale pour l'information sur le logement

ANSCC : Association Nationale des Syndicats Coopératifs de Copropriété

ARC : Association des responsables de copropriétés

ASL : Association Syndicale Libre

Capeb : Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment

CCH : Code de la construction et de l'habitation

Cecim : Centre d'études de la conjoncture immobilière

CEE : Certificats d'Economies d'Energie

CEFiM : Centre d'Étude et de Formations Immobilières

CEPAB : Centre d'Etude et de Promotion des Administrateurs de Biens

CGL : Confédération Générale du Logement

CLCV : Confédération Logement Cadre de Vie

Cnab : Confédération nationale des administrateurs de biens

Cnec : Chambre nationale des experts en copropriété

CNL : Confédération Nationale du Logement

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

CrC : Commission relative à la copropriété

CSAB : Conseil Supérieur des Administrateurs de Biens

CSCV : Confédération Syndicale du Cadre de Vie

DGCCRF : Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes

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

EDI : Echange de Données Informatisées

ESI : Ecole Supérieure de l'Immobilier

Fedeco : Fédération de défense des copropriétaires

Fnaim : Fédération nationale de l'immobilier

FNB : Fédération Nationale du Bâtiment (aujourd'hui Fédération Française du Bâtiment)

FPI : Fédération des Promoteurs Immobiliers

GRECCO : Groupe de RECherche en Copropriété

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

Insee : Institut national de la statistique et des études économiques

Loi Alur : Loi Accès au logement et urbanisme rénové

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

MPR : MaPrimeRénov'

Opah : Opération programme d'amélioration de l'habitat

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

POEI : Préparation Opérationnelle à l'Emploi Individuelle

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

PUCA : Plan Urbanisme Construction Architecture

RNC : Registre National des Copropriétés

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

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

SNPI : Syndicat National des Professionnels Immobiliers

Tegova : The European group of valuers associations

UFC-Que Choisir : Union Fédérale des Consommateurs – Que Choisir

UFFI : Union Foncière et Financière

Unis : Union des syndicats de l'immobilier

UNIT : Union nationale de l'immobilier

UNPI : Union Nationale de la Propriété Immobilière

Introduction

Préambule

Les copropriétés représentent près de 10 millions de logements (Insee, 2017) et 30% des résidences principales (Anah, 2019). Elles occupent donc aujourd'hui une place centrale dans le parc de logements anciens et dans la production neuve. Longtemps cantonnées au marché privé et restées dans l'angle mort des politiques du logement, elles sont pour certaines progressivement devenues un problème public et ont à ce titre fait l'objet de dispositifs spécifiques autour de trois principaux chantiers : l'intervention sur les copropriétés « en difficulté » ou « dégradées » dès les années 1990 (Beck, 2005 ; Lefeuvre, 2007 ; Le Garrec, 2010 ; Simon 2017), la rénovation énergétique à partir de la fin des années 2000 (Brisepierre, 2011 ; Planète copropriété, 2014 ; Le Garrec, 2019) et plus récemment, la prévention des copropriétés fragiles (Braye, 2012).

Aujourd'hui, la transition environnementale met à nouveau à l'agenda la question des capacités d'évolution des copropriétés existantes. Du fait de leur importance statistique et de leur concentration dans les zones urbanisées, les copropriétés représentent des espaces et des acteurs incontournables à mobiliser pour expérimenter et massifier les pratiques de transition écologique urbaine. Or, à l'inverse des bailleurs sociaux qui constituent structurellement des partenaires de l'action publique, **les copropriétés témoignent de difficultés à dépasser les enjeux de gestion courante.** Cette inertie a été identifiée de longue date et fait l'objet de travaux sociologiques. Ceux-ci soulignent notamment la difficulté à construire des décisions collectives entre des copropriétaires aux profils, trajectoires, valeurs et intérêts très hétérogènes (Haumont et al., 1971 ; Godard et Pendaries, 1976 ; Reynaud, 1978 ; Ballain et Jacquier, 1984). D'autres auteurs mettent en évidence la nécessité pour les copropriétaires d'inventer « leurs propres règles » pour instaurer des dynamiques d'action collective qui dépassent le « principe individualisant » qui sous-tend les cadres d'organisation formels de la copropriété (Ballain et Jacquier, 1984 ; Bourdin, Saint Raymond et Lutrand, 1991 ; Golovtchenko, 1998 ; Lefeuvre, 1999 ; Brisepierre, 2011 ; Planète Copropriété, 2014 ; Le Garrec, 2015a ; Lefeuvre et alii, 2019).

Les syndicats professionnels assurent la gestion de neuf copropriétés sur dix (Insee, 2017). Leur rôle central les identifie comme partenaires clés pour atteindre les objectifs de politique publique concernant le parc de logements en copropriété. Les attentes sont fortes. Les incitations à y apporter les réponses nécessaires se multiplient. Mais atteignent-elles leur cible et surtout, dans quelle mesure les syndicats **peuvent-ils y répondre et jouer un rôle central dans la mise en mouvement des copropriétés ?**

En tant que mandataires et représentants légaux des syndicats de copropriétaires, c'est eux qui assurent la mise en œuvre des décisions prises en assemblée générale. **Ils sont aussi « les sachants », ceux qui endossent un rôle de conseil et d'accompagnement dans la mise à l'agenda de projets nouveaux** (Golovtchenko, 1998 ; Lefeuvre, 1999 ; Lagrault, 2021 ; Brisepierre, Hamon et al., 2017 ; Lefeuvre et al., 2019). Pour autant les réponses que les syndicats apportent aux attentes de la puissance publique sont réputées insuffisantes. Plusieurs travaux de recherche mentionnent en particulier le faible engagement des syndicats sur le front de la rénovation énergétique. Ils en identifient plusieurs facteurs explicatifs : un manque de formation technique ; une culture professionnelle de spécialistes du droit et de la gestion courante ; des modèles économiques inadaptés ; un marché très concurrentiel (Bougrain, 2006 ; Brisepierre, 2011 ; Varenio, 2012 ; Planète copropriété, 2013 et 2014).

Les syndicats, leurs points de vue, leurs pratiques, leur activité et le groupe professionnel qu'ils constituent restent mal connus. Notre recherche contribue à combler cette lacune. Réalisée dans le cadre du programme « (Ré)gé(n)rer les copropriétés : connaître et comprendre les copropriétés, les mobiliser pour la ville durable » lancé par le PUCA en 2022, elle ambitionne d'**éclairer l'action publique en saisissant la manière dont les enjeux d'amélioration de la gestion et de la gouvernance des copropriétés peuvent s'articuler avec les pratiques des syndicats**, leurs intérêts et les représentations qu'ils ont de leur posture et de leur rôle. Elle s'organise en deux phases :

- Une première phase d'approche du « groupe professionnel » que forment les syndicats de copropriété ;

- Une seconde phase d'analyse fine du « métier » au quotidien¹.

Le présent rapport présente les résultats de la première phase de recherche. Il sera complété fin 2023 par la restitution des résultats de la seconde phase, aujourd'hui en cours de réalisation.

Les syndicats de copropriété comme groupe professionnel

Ce rapport restitue les investigations réalisées entre le printemps et l'automne 2022 sur le groupe professionnel des syndicats de copropriété. **L'analyse s'y déploie à une échelle macroscopique. Elle porte principalement sur les dynamiques relationnelles du groupe, dans le temps long de son déploiement et de son institutionnalisation, ainsi que dans son actualité la plus récente.** Ces dynamiques constituent la première facette de la gestion de copropriété telle que nous proposons de l'explorer dans notre recherche à travers la figure de ses professionnels. Les pratiques quotidiennes des syndicats ainsi que le sens qu'ils leurs donnent et les valeurs qui les sous-tendent en constituent la seconde facette et feront l'objet d'un second rapport.

L'approche empruntée à la sociologie interactionniste des « groupes professionnels » et en particulier à l'Ecole de Chicago et aux travaux d'Everett Hughes (Hughes 1931, 1958, 1971 ; Hughes, McGill, Deutscher 1958)². Elle considère que les pratiques, les valeurs et les savoir-faire qui structurent l'identité professionnelle des syndicats sont inséparables de la configuration des réseaux de relations qui se nouent et se recomposent à l'échelle du groupe professionnel. Autrement dit, **si l'action publique souhaite identifier des leviers pour faire évoluer la façon dont les syndicats conçoivent et pratiquent la gestion de copropriété, elle devra aussi prendre en compte les dynamiques relationnelles du groupe professionnel au niveau national et ses éventuelles recompositions en cours.**

La structuration et les évolutions du groupe professionnel illustrées en cinq axes problématiques

La sociologie interactionniste des groupes professionnels propose un cadre d'analyse pour appréhender un groupe professionnel. Le présent rapport s'en inspire autour de cinq axes : l'histoire de la structuration et de l'institutionnalisation du groupe : sa segmentation (ou organisation) ; sa représentation ; sa régulation ; ses enjeux contemporains transverses (Figure 1).

Nous avons tout d'abord cherché à produire **une socio-histoire des syndicats de copropriété** en explorant la façon dont les syndicats se sont structurés en groupe professionnel, c'est-à-dire en « un corps de métier normé, structuré, hiérarchisé » (Lanher, 2016) et organisé collectivement « pour s'assurer la reconnaissance et l'estime de leurs publics » (*ibid.*), de l'Etat et des autres corps de métiers avec lesquels ils interagissent. Nous avons reconstitué le « processus de professionnalisation » (Hughes, 1931, 1958, 1971) des syndicats en nous intéressant aux origines de ce groupe professionnel, à ses conditions d'émergence et aux grandes étapes de son organisation collective. **Notre premier chapitre restitue cette histoire et tire des éléments de ce passé pour mieux comprendre les normes et les valeurs qui structurent aujourd'hui les pratiques de l'activité et l'identité du groupe professionnel et de ses différents segments.** Il aboutit au portrait d'une profession historiquement ancrée dans une posture non commerciale et attachée à sa fonction de mandataire.

Dans **un deuxième chapitre**, nous identifions les **différentes composantes, ou « segments » au sens de la sociologie interactionniste des professions**, qui composent le groupe professionnel. **Nous nous focalisons sur la diversité interne du groupe professionnel, ses clivages et ses mouvements.** Nous nous situons en cela dans la lignée des travaux de Bucher et Strauss (1961) qui montrent qu'une profession ne se structure pas seulement autour du « partage d'une même identité ou de valeurs communes » mais comme « un conglomérat de segments en compétition et en restructuration continue », chaque segment défendant des « définitions différentes des activités de travail » et du « sens subjectif de l'activité professionnelle ». **Ce travail nous amène à questionner**

¹ Le projet de recherche présenté au PUCA, disponible auprès des auteurs de ce rapport et du PUCA, apporte les précisions nécessaires sur la seconde étape de nos travaux, actuellement en cours.

² Voir la synthèse de ces travaux proposée par Simon Lanher (Lanher 2016).

les frontières du groupe professionnel – elles-mêmes objets de tension et de recomposition. Dans cette perspective, nous nous intéressons également au positionnement des syndicats vis-à-vis de l'ensemble des professions immobilières et nous intégrons dans nos analyses les nouvelles concurrences, situées aux marges du groupe professionnel, telles que les plateformes en ligne tournées vers l'accompagnement des syndicats non-professionnels. Contrairement au premier chapitre, ce second chapitre met en scène **un groupe à présent en partie intégré à une logique de marché et surtout plus divers dans sa conception du métier, ses pratiques et son modèle économique.**

Après avoir abordé ce qui structure le groupe professionnel, le troisième chapitre porte sur ce qui le rassemble et sur les **institutions dont il s'est doté pour le représenter et défendre ses intérêts.** Nous nous penchons ici sur les acteurs collectifs – syndicats et associations professionnels – dont l'objet est de valoriser et légitimer le métier. Après les avoir identifiés, nous nous intéressons aux ressources que ces différents acteurs fournissent aux membres du groupe professionnel et à la façon dont ils le structurent à travers les revendications communes qu'ils construisent et l'action collective qu'ils mènent. Nous envisageons ici la profession des syndicats sous l'une des trois dimensions formulées par Claude Dubar, Pierre Tripier et Valérie Boussard qui définissent les professions comme « des formes historiques de coalitions d'acteurs qui défendent leurs intérêts en essayant d'assurer et de maintenir une fermeture de leur marché du travail, un monopole pour leurs activités, une clientèle assurée pour leur service, un emploi stable et une rémunération élevée, une reconnaissance de leur expertise » (Dubar, Tripier, Boussard, 2015). Une fois encore, il est question de relations, qu'elles soient internes ou externes au groupe professionnel. **L'analyse conduit également à éclairer les positions de pouvoir des différents segments professionnels.** D'après Offerlé et ses travaux sur les organisations patronales, une « organisation représentante n'est pas le simple porte-parole de la 'base' représentée. Elle est une institution autonome qui, comme telle, génère des intérêts propres et produit aussi les représentations de ceux qu'elle représente. Et ces représentés ont eux-mêmes des intérêts très disparates que l'action de représentation unifie et distord » (Offerlé, 2009). **L'analyse enfin révèle les concurrences et les convergences avec les autres professions immobilières avec lesquelles le groupe professionnel des syndicats partage les mêmes structures de représentation.** C'est aussi l'occasion d'explorer les relations concrètes que le groupe professionnel a su tisser avec les pouvoirs publics.

Le quatrième chapitre est consacré aux institutions et aux pratiques de régulation du groupe professionnel. L'une des fonctions essentielles des formes d'organisation professionnelle est de « faire la chasse aux praticiens non agréés dont le défaut de formation et/ou d'éthique professionnelle sont dits mettre en danger la profession » (Lanher, 2016). Elle revendique à cet effet le contrôle de l'accès à l'exercice de l'activité et développe « une déontologie contraignante et une solidarité de corps entre praticiens » (*ibid.*) Or, nous verrons que les syndicats de copropriété constituent une profession qui est justement très peu régulée par elle-même. Face à ce constat et à des dérives souvent mises en avant, ce sont plutôt les pouvoirs publics qui ont été amenés à prendre des mesures pour encadrer la profession. **Pour éclairer ces processus, nous serons amenés à prendre en considération des acteurs qui sont extérieurs au groupe professionnel mais qui contribuent à sa régulation.** C'est le cas des différents acteurs qui interviennent dans la production du droit de la copropriété et contribuent ainsi à définir l'objet et les normes de l'activité des syndicats. Nous verrons que les associations de copropriétaires, qui ont émergé à la fin des années 1980 ont également joué un rôle important dans la régulation de la profession.

Le cinquième chapitre synthétise enfin les grands enjeux contemporains autour desquels se mobilise et se recompose le groupe professionnel. Ces enjeux se structurent autour des perspectives de transformation de l'activité qui font écho à des mutations plus larges de l'environnement : les évolutions des copropriétés elles-mêmes, de la société de manière plus globale ou encore des techniques susceptibles de modifier l'exercice du métier. Nous avons plus particulièrement identifié trois enjeux principaux qui animent actuellement le groupe professionnel et ses rapports de force internes : **les défis posés par l'insuffisante valorisation de la profession ; les effets de la digitalisation des outils sur l'exercice du métier ; le rôle des syndicats professionnels dans les politiques publiques concernant la copropriété.**

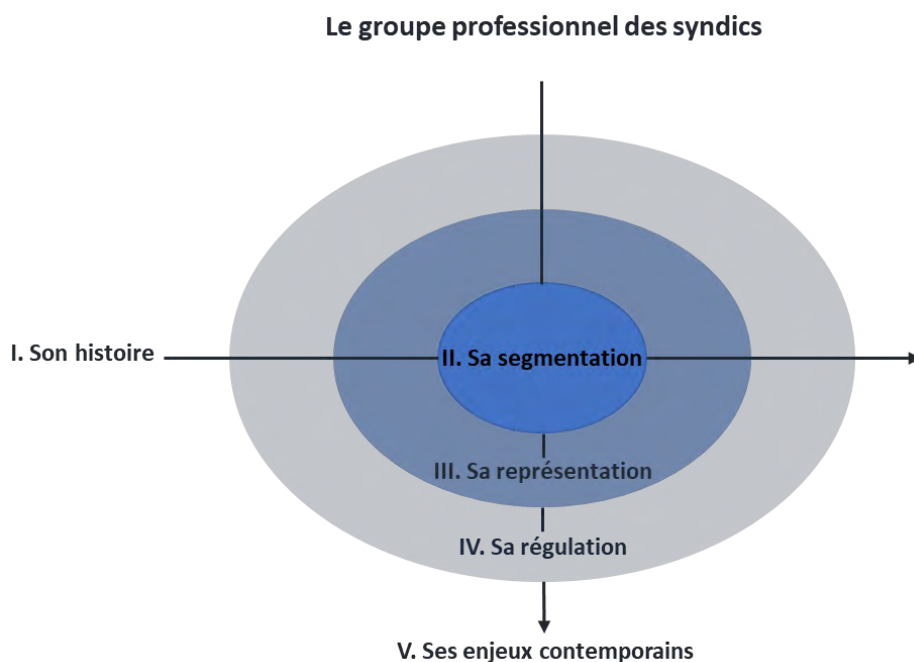


Figure 1. Le groupe professionnel des syndics en 5 (V) axes d'analyse (chapitres)

Une enquête combinant analyse documentaire et entretiens avec des « acteurs nationaux »

Pour nourrir nos analyses, nous nous sommes appuyés sur deux types de matériaux. Nous avons mené en parallèle une enquête documentaire et une enquête sociologique auprès d'une quinzaine d'acteurs identifiés comme jouant un rôle important au sein du groupe professionnel et à sa périphérie (voir liste en annexes). Nos investigations ont poursuivi plusieurs objectifs :

- Mettre en évidence le processus historique d'émergence et de reconnaissance du groupe et éclairer ses logiques actuelles ;
- Saisir ses valeurs et son identité ;
- Identifier ses principales composantes ou « segments » tels que nous les qualifions ici, leur place respective, leurs prises de positions, leurs ressources et leurs relations à la fois à l'intérieur du groupe professionnel et à l'extérieur.

L'analyse documentaire

L'enquête documentaire nourrit une approche socio-historique destinée à mettre en évidence le processus d'émergence et de reconnaissance du groupe professionnel des syndics ainsi que ses logiques actuelles. Il s'agit de mieux comprendre le métier, ses valeurs, ses pratiques et les différentes composantes de son identité. L'objectif par ailleurs est de recueillir des éléments complémentaires au matériau constitué à partir des entretiens sur les différents acteurs qui composent le groupe professionnel.

Le travail d'analyse documentaire s'appuie principalement sur les sources suivantes :

- Des recherches en histoire, sociologie, aménagement, urbanisme et en droit sur les professions immobilières, la propriété immobilière, la copropriété en général et les syndics en particulier, notamment face à la rénovation énergétique ;
- Des archives, de la documentation et des sources Internet issus des acteurs jouant un rôle prépondérant dans la structuration nationale du groupe professionnels des syndics (voir au point suivant la liste des principales catégories d'acteurs identifiés) ;

- Des données statistiques sur les professions immobilières et le parc des copropriétés.

L'enquête par entretiens

L'enquête par entretiens a été menée auprès d'une quinzaine d'acteurs nationaux (voir liste en annexes) représentant respectivement :

- Les trois principales catégories de syndic (ou « segments » du groupe professionnel), à savoir des cabinets indépendants, des groupes et des nouveaux entrants ;
- Des instances de représentation de la profession et parmi elles, des syndicats et des associations professionnels ;
- Des associations de copropriétaires ;
- Des institutions ;
- Des écoles et instituts de formation spécialisés.

Dans le corps du texte, l'appartenance de chacun des acteurs interviewés et cités est indiquée entre parenthèses à la suite des propos rapportés en italique et entre guillemets. Les propos cités n'engagent que les personnes qui les ont tenus. L'analyse qui en est faite en revanche n'engage que les auteurs de ce rapport.

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.

Pour les trois segments du groupe professionnel :

- Indépendant (pour cabinet indépendant) ;
- Groupe ;
- Nouvel entrant ;

Pour les autres catégories d'acteurs :

- Syndicat professionnel ;
- Association professionnelle ;
- Association de copropriétaires ;
- Institution ;
- Ecole.

Dans les cas, nombreux, de casquettes multiples, l'appartenance citée en référence renvoie au point de vue adopté par l'interviewé. Par exemple, une personnalité ayant à la fois une fonction au sein d'un syndicat professionnel et d'un cabinet indépendant de gestion de copropriété (ou groupe) sera tour à tour étiqueté « syndicat professionnel » et « indépendant » (« groupe ») selon que son propos renverra à une position institutionnelle ou à sa propre activité professionnelle.

Dans le corps du texte enfin, le terme de groupe comporte une majuscule lorsqu'ils se rapporte au segment formé par les grands groupes immobiliers composés de plusieurs sociétés, dont une contrôlante. En revanche, il ne comporte pas de majuscule lorsqu'il désigne le groupe professionnel tout entier que forment les syndicats de copropriété. 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.

Une première représentation cartographique du groupe professionnel

Nos travaux ont permis d'aboutir à une représentation cartographique du groupe professionnel. Cette représentation situe l'ensemble des catégories d'acteurs saisies au cours de nos investigations. Elle se veut conclusive et sera donc présentée à la fin de ce rapport. Nous devons cependant en préciser les contours dès ici. Ceux-là tiennent compte du périmètre et de l'objet que nous nous sommes fixés :

les syndicats professionnels de copropriété. Ils rencontrent également les limites et lignes de partage du groupe professionnel tel que l'ensemble du matériau constitué les dessine.

Par syndicats professionnels, **nous entendons les gestionnaires de copropriétés privées, à l'exclusion d'une catégorie apparue récemment avec le développement de la vente de logements sociaux et l'émergence de copropriétés mixtes** en conséquence : les syndicats dits « sociaux » ou « solidaires » issus du monde HLM. Ce choix tient à une raison principalement : si ces syndicats représentent une nouvelle concurrence potentielle sur le marché, **ils évoluent dans un écosystème relativement étanche et distant du groupe des syndicats professionnels issus de la gestion des copropriétés privées**. Une preuve en est que nos interlocuteurs ne les citent jamais dans leurs propos pourtant fortement marqués par l'explicitation de leur positionnement au sein du groupe professionnel.

Notre périmètre exclut également les syndicats dits « bénévoles » et « coopératifs ». Ce choix renvoie principalement au fait que ces syndicats sont non-professionnels et se situent en dehors du groupe des gestionnaires de copropriété à proprement parler. Ils n'ont pas la même histoire ni ne participent à l'organisation collective de la profession. Notre choix est conforté par la réalisation d'une recherche dédiée aux syndicats bénévoles dans le cadre du programme « (Ré)gé(né)rer les copropriétés » du PUCA.

Cependant, notre objet comprend une catégorie d'acteurs spécifique de la gestion bénévole et coopérative. **Il s'agit des plateformes digitales qui outillent les syndicats non professionnels. Cette intégration au périmètre de la recherche tient à la position de cette nouvelle catégorie à la marge du groupe professionnel** et à sa posture particulièrement offensive. **Elle tient aussi à l'attention que lui accorde le groupe professionnel**, entre déni et défiance, voire rejet, on y reviendra à plusieurs reprises dans le corps du rapport.

Enfin, pour saisir le groupe professionnel des syndicats de copropriété dans son ensemble, notre objet intègre principalement deux catégories d'acteurs centraux aux côtés des professionnels : les acteurs de la représentation et de la régulation du groupe qui chacun, font l'objet d'un chapitre du présent rapport.

Chapitre I. Les racines historiques de la profession de syndic de copropriété

Ce premier chapitre rend compte de la manière dont les syndicats de copropriété ont émergé en tant que groupe professionnel et se sont fait reconnaître comme tel par les groupes professionnels voisins, par son public et par les pouvoirs publics. Ces résultats proviennent d'analyses bibliographiques qui ont été menées en amont et en parallèle des entretiens réalisés avec des acteurs nationaux. Celles-ci s'appuient essentiellement sur des travaux de recherche ainsi que sur la lecture des textes de loi – dans leur version originale – concernant la copropriété et les professions immobilières.

Tout comme la copropriété elle-même, le métier et la profession de « syndic de copropriété » sont récents. Le terme de syndic – appliqué à la copropriété – a été pour la première fois codifié par le droit en 1938 dans la première loi qui régit le fonctionnement des copropriétés³. Il sera repris et précisé par la loi du 10 juillet 1965⁴ qui est toujours en vigueur aujourd'hui. Cependant, ces deux textes définissent le « syndic » plus comme une fonction spécifique exercée au sein du syndicat des copropriétaires que comme un métier. La profession commence à prendre corps juridiquement seulement quelques années plus tard, en 1970, lorsqu'une carte professionnelle est instaurée par loi dite « Hoguet »⁵ pour conditionner l'exercice du métier. Mais celle-ci ne porte pas spécifiquement sur la gestion des copropriétés, elle englobe le champ beaucoup plus vaste de la « gestion immobilière » qui intègre d'autres activités telles que la gestion locative d'immeubles, d'appartements ou de locaux commerciaux pour le compte de propriétaires. Cette carte professionnelle institutionnalise ainsi un groupe professionnel plus large, celui des administrateurs de biens. Celui-ci s'est progressivement structuré au cours du XIXe siècle et du XXe siècle autour d'un objet qui domine alors dans la propriété immobilière urbaine et qui est très différent de la copropriété : l'immeuble de rapport appartenant à un propriétaire unique. Ce n'est que très récemment, par la loi dite « Alur » de 2014⁶, que la profession de syndic de copropriété est véritablement institutionnalisée en tant que telle dans la loi avec la création d'une carte professionnelle instituant ce titre spécifique.

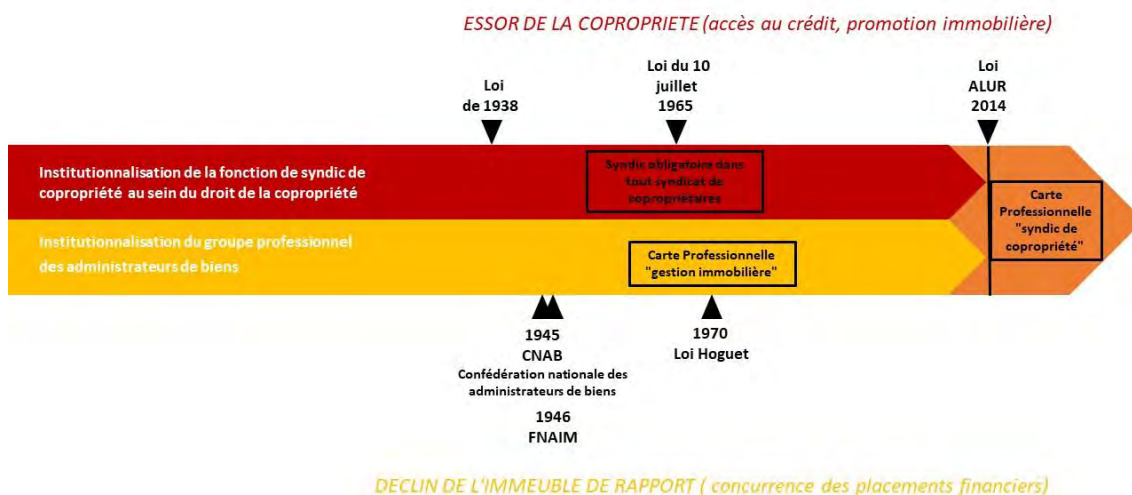


Figure 2 : L'institutionnalisation de la profession de « syndic de copropriété »

³ Loi du 28 juin 1938 Statut de la copropriété des immeubles divisés par appartements.

⁴ Loi du 10 juillet 1965 fixant le statut de la copropriété des immeubles bâtis.

⁵ Loi du 2 janvier 1970 réglementant les conditions d'exercice des activités relatives à certaines opérations portant sur les immeubles et fonds de commerce.

⁶ Loi du 24 mars 2014 pour l'accès au logement et un urbanisme rénové

L'histoire du métier de syndic de copropriété est indissociable de l'histoire de la copropriété elle-même. Elle s'inscrit dans des évolutions profondes de la propriété immobilière et de la production urbaine qui transforment radicalement l'habitat collectif de nos villes au cours du XXe siècle. Ces évolutions se traduisent par deux processus parallèles (cf. figure 2) : le déclin de l'immeuble de rapport et le formidable essor de la copropriété qui, jusqu'à la deuxième guerre mondiale, occupait un rôle très marginal dans l'habitat urbain. **Le métier de syndic de copropriété se structure autour de ces transformations majeures de la propriété et du cadre bâti de nos villes. Ces mutations profondes seront décrites dans notre première partie.**

Nous nous intéresserons ensuite à deux mouvements qui ont façonné le métier de syndic de copropriété tel que nous le connaissons aujourd'hui. D'abord, **nous retracerons la codification juridique de la fonction de syndic de copropriété** qui a fait naître ce nouveau champ d'activité. Ensuite, **nous explorerons l'origine et l'émergence du groupe professionnel des administrateurs de biens qui s'est saisi de cette fonction.**

Ces recherches historiques nous permettront d'identifier, dans une quatrième partie, des éléments qui continuent de jouer un rôle structurant dans l'identité professionnelle des syndics. Enfin, nous rapprocherons ces éléments aux normes et aux valeurs identifiées au sein du groupe professionnel des agents immobiliers pour éclairer les relations entre ces deux professions qui sont représentées par les mêmes syndicats professionnels.

Ce chapitre n'offre pas une rétrospective historique complète de la profession et du métier de syndic de copropriété. Il se penche exclusivement sur les racines du métier de syndic avant que cette fonction soit institutionnalisée dans le droit de la copropriété – en 1938 puis en 1965 – et dans la réglementation concernant les professions immobilières en 1970.

De ce fait, il n'intègre pas l'émergence des Groupes qui commencent à se développer au sein de la profession dans les années 1970, en faisant intervenir des acteurs porteurs de nouvelles valeurs et de nouvelles visions du métier. Nous aurons l'occasion dans les chapitres suivants de revenir sur la structuration de ces Groupes et sur les modèles qu'ils véhiculent (cf. Chapitres II et III notamment).

Ce chapitre se concentre donc sur le segment du groupe professionnel des syndics qui est issu d'une histoire plus ancienne, celle de la profession des administrateurs de biens qui se structure au XIXe siècle. Ce segment, constitué de ceux que nous avons appelés « les cabinets indépendants », joue toujours aujourd'hui un rôle fondamental dans le groupe professionnel des syndics de copropriété (cf. Chapitre II). Même si le mouvement de concentration de la profession continue à prendre de l'ampleur et que les Groupes ont créé leurs propres structures de représentation (cf. Chapitre III), les cabinets indépendants restent très importants numériquement et demeurent influents (cf. Chapitre II). **L'héritage historique dont ils sont porteurs reste prégnant dans la définition du métier et de ses valeurs, mais il doit tout de même composer avec d'autres visions et d'autres logiques défendues par les segments concurrents et en particulier les Groupes.**

1.1 Le déclin de la propriété rentière et l'essor de la copropriété au XXe siècle

La copropriété joue aujourd'hui en France un rôle essentiel dans notre habitat et nos paysages urbains, puisque près d'un ménage sur trois habite dans une copropriété (28,1% des résidences principales selon l'INSEE, 2017). Néanmoins, cette importance actuelle ne doit pas faire oublier qu'il s'agit d'un objet très récent à l'échelle de l'histoire de nos villes et de notre droit de la propriété.

La copropriété est en effet restée en France une forme très marginale de la propriété immobilière jusqu'à la fin de la Seconde Guerre mondiale. Après un timide développement au début du XXe siècle qui aboutit à une première loi régissant son fonctionnement en 1938, c'est dans la seconde moitié du XXe siècle qu'elle connaît un essor extraordinaire qui se poursuit aujourd'hui à un rythme constant. En 1962, une décennie après le début de sa formidable expansion et quelques années avant la publication de la loi du 10 juillet 1965 qui stabilise sa définition actuelle, la copropriété ne représentait encore que 5 à 6% des logements urbains et restait qualifiée de « phénomène mineur » (Haumont *et alii*, 1971).

L'histoire du métier de syndic de copropriété est marquée par ce rythme de développement de la copropriété à la fois récent, soutenu et continu. Mais la profession plonge aussi ses racines

dans les formes antérieures d'organisation de la propriété urbaine. Pour mieux la comprendre, il est donc nécessaire de remonter l'histoire de la propriété immobilière en amont du XXe siècle et de la diffusion des copropriétés. Nous avons mobilisé pour cela les recherches menées par Christian Topalov, *Le logement en France : histoire d'une marchandise impossible* (Topalov, 1987). Sauf mention contraire, les connaissances présentées dans cette première partie sont issues de cette œuvre. Nous synthétisons ici les analyses de Christian Topalov en restant fidèles à son approche et à son vocabulaire.

1.1.1 La propriété urbaine au moyen âge et sous l'ancien régime

Des formes de copropriétés existaient au moyen-âge et sous l'ancien régime et étaient parfois régies par le droit coutumier. On trouve ainsi la trace de règles concernant les immeubles divisés entre plusieurs propriétaires dans la coutume d'Auxerre, du Berry, de Montargis, du Nivernais, du Bourbonnais, d'Orléans, de Bretagne (Lagraulet, 2021, p 18) ou encore de Nevers ou de Paris (Haumont *et alii*, 1971). Toutefois d'une manière générale, la copropriété est restée alors peu ou pas organisée et elle était généralement rejetée en tant qu'institution générant un important contentieux (Lagraulet, 2021). C'est sans doute pour cette raison que le code civil, à la fin du XVIIIe siècle laisse de côté la question de la copropriété alors qu'il est pourtant le « fruit d'une harmonisation et d'une modernisation du droit coutumier, de la jurisprudence et de l'usage » (*ibid.*). Un seul article du code civil – l'article 664 – fait référence aux maisons dont « les différents étages (...) appartiennent à divers propriétaires » et il introduit simplement une règle supplétive très simple de répartition des responsabilités entre les propriétaires pour les réparations des éléments communs⁷.

Plus largement, il peut paraître anachronique de parler de « copropriété » avant la Révolution française, tant le droit de propriété lui-même était différent de celui que l'on connaît actuellement. La propriété urbaine était en effet organisée sous la forme de tenures dont la propriété était partagée entre un tenancier (censitaire, débirentier) qui disposait de la possession réelle et héréditaire du sol et de la maison et un propriétaire de rente (bailleur, crédirentier) à qui le tenancier versait une rente perpétuelle. **En outre, dans les villes du moyen-âge, le droit d'usage gratuit était l'une des modalités les plus courantes d'occupation des logements.** Les maisons urbaines étaient généralement construites par des maîtres artisans sur la parcelle dont ils étaient tenanciers. Ils habitaient eux-mêmes ces maisons où ils installaient leur atelier et logeaient leurs compagnons. Les maîtres artisans étaient en effet tenus de donner le gîte à leurs apprentis et à leurs valets. Les corporations logeaient également leurs membres et il était possible de bénéficier d'un droit d'occupation temporaire ou perpétuel d'un sol de propriété éminente d'un seigneur, d'une institution ecclésiastique ou d'une ville sans versement de cens en contrepartie.

1.1.2 La domination du « système du rentier » au XIXe siècle

Ce n'est que dans les grandes villes marchandes, à partir du XIVe siècle, que la location à court terme commence à se diffuser. Cet essor accompagne l'apparition progressive des manufactures capitalistes et le développement du salariat urbain. Jadis engagés à vie ou pour plusieurs années, les ouvriers de l'artisanat sont de plus en plus souvent embauchés à la journée ou à l'année. Transformés en « travailleurs libres », ils perdent le droit d'usage sur la maison du maître qui faisait partie du statut de compagnon et alimentent une nouvelle demande de logements en location. Ces différents mouvements ne cesseront de s'amplifier jusqu'au XIXe siècle. La location se diffuse d'abord dans le bâti existant à travers la division d'anciens hôtels délaissés par la noblesse ou de maisons de bourgeois dont une partie est donnée en location par leur occupant. A partir du XVIe siècle, on commence à construire des « immeubles de rapport » spécifiquement destinés à la location. **Au XVIIe et au XVIIIe siècle, la location de locaux d'habitation et de travail a désormais un caractère massif et concerne près de 80 % des locaux de certaines villes françaises.**

⁷ « Lorsque les différents étages d'une maison appartiennent à divers propriétaires, si les titres de propriété ne règlent pas le mode de réparations et reconstructions, elles doivent être faites ainsi qu'il suit : Les gros murs et le toit sont à la charge de tous les propriétaires, chacun en proportion de la valeur de l'étage qui lui appartient. Le propriétaire de chaque étage fait le plancher sur lequel il marche ; Le propriétaire du premier étage fait l'escalier qui y conduit ; le propriétaire du second étage fait, à partir du premier, l'escalier qui conduit chez lui ; et ainsi de suite », Article 664 (Version du 31 janvier 1804), *Code civil des Français, édition originale et seule officielle*, Paris, Imprimerie de la République, An XII, 1804.

En abolissant la tenure et en faisant disparaître les rentes perpétuelles, la Révolution française crée un bref essor de la propriété d'occupation. La naissance de la propriété privée bénéficie dans un premier temps à la petite bourgeoisie travailluse urbaine. Les producteurs indépendants, artisans et boutiquiers étaient très représentés parmi les tenanciers. Avec la suppression des rentes perpétuelles, ils deviennent pleinement propriétaires de leurs maisons, qui sont à la fois des lieux de fabrication, de commerce et de logement pour le patron et ses éventuels salariés. Cependant, cet essor de la propriété d'occupation restera bref. Celle-ci reculera dès la deuxième moitié du XIXe siècle au profit de la propriété de rapport qui, d'après Christian Topalov, « se concentrera progressivement aux mains de couches sociales capitalistes de plus en plus étroites » (Topalov, 1987).

Le XIXe siècle voit en effet triompher ce que Christian Topalov appelle le « système du rentier » : « habiter c'est alors être locataire, posséder, c'est être rentier »⁸. C'est l'âge d'or de l'immeuble de rapport : « immeuble appartenant à un propriétaire unique qui met les appartements en location » (Bonneval, 2014, p. 111). Ce système du rentier est alimenté par le développement du capitalisme industriel. D'un côté, celui-ci fait exploser la demande locative sous l'effet de l'expansion du salariat qui multiplie les couches urbaines populaires. De l'autre, il permet d'enrichir les « rentiers immobiliers » qui – à Paris, à Lyon ou à Grenoble par exemple – vont progressivement s'approprier la majeure partie des immeubles, en rachetant les biens des artisans et des petits commerçants et en investissant dans la construction d'immeubles neufs favorisée par les grands travaux Haussmanniens et par des mouvements spéculatifs⁹. Ainsi, en 1905, tandis que « l'immense majorité de la population parisienne est locataire » et que « les logements sont presque tous possédés comme propriété de rapport », 5 % seulement de la population du département de la Seine est propriétaire d'un immeuble urbain. Christian Topalov montre que ces « rentiers immobiliers », propriétaires d'immeubles de rapport, ne sont « pas que cela » (*ibid.*, p. 94). Outre leur mainmise sur la propriété immobilière urbaine, ils « contribuent largement au financement du commerce et de l'industrie capitalistes » (*ibid.*). En effet, les rentiers possèdent aussi bien des actifs immobiliers que des placements financiers. Au cours du XIXe siècle, la part de leurs valeurs mobilières dans leur patrimoine va même augmenter plus rapidement encore que celle de leurs biens immobiliers.

Il faut donc se représenter, qu'avant la Seconde Guerre mondiale, il est très exceptionnel d'acheter, de vendre ou de posséder un appartement. Lorsque l'on est propriétaire d'un bien immobilier en ville, c'est très généralement d'un immeuble entier. Les propriétaires occupants sont extrêmement rares dans le logement collectif, y compris dans les catégories sociales les plus aisées (Bonneval, Robert, 2013). L'immeuble de rapport est également l'unité de base de la production de logements neufs. On construit pour louer et non pour vendre à la découpe des appartements. Les rentiers bâtissent des immeubles dont ils restent les uniques propriétaires sur le très long terme, souvent sur plusieurs générations.

1.1.3 Le déclin de la propriété rentière dès la fin du XIXe siècle

Dès les dernières décennies du XIXe siècle, « le système du rentier stagne et recule » (Topalov, 1987, p.104). La construction d'immeubles de rapport s'essouffle à partir de 1880 pour finalement s'effondrer à partir de 1913 et pendant tout l'entre-deux-guerres. Plusieurs causes alimentent ce déclin.

Dans la lignée des arguments portés par les associations de propriétaires (Michel, 2006 ; Bonneval, 2011b ; Bonneval, Robert, 2019b), un consensus a longtemps désigné le « blocage des loyers » – édicté dès 1914 et prolongé ensuite sous différentes formes – comme étant la cause principale de la chute de la construction d'immeubles de rapports dans l'entre-deux-guerres et jusque dans les années 1950. S'il est vrai que les mesures de contrôle des loyers et de protection du droit d'occupation des locataires ont pu avoir des conséquences sur certaines formes de rentabilité des capitaux placés dans la pierre, plusieurs chercheurs montrent qu'il faut néanmoins chercher ailleurs les racines du déclin du système du rentier (Hirsh, 1972 ; Topalov, 1987 ; Bonneval, 2011b ; Bonneval, Robert, 2019a, 2019b).

⁸ « J'appellerai, par commodité, système du rentier, l'articulation qui s'établit alors entre cette forme de propriété, ce mode de circulation du logement comme capital immobilier locatif, et diverses formes de production de l'immeuble de rapport qui lui sont associées » (Topalov, 1987, p. 103).

⁹ A Paris, au cours de la seconde moitié du XIXe siècle, la petite bourgeoisie travailluse « verra sa part dans la propriété éliminée des quartiers centraux, ceux qui correspondent au Paris d'avant l'annexion de 1860, les plus touchés par les bouleversements haussmanniens, la construction spéculative et la hausse des prix de l'immobilier. Les commerçants et artisans résistent mieux dans les quartiers périphériques, mais la tendance y est la même. » (Topalov, 1987).

Christian Topalov montre ainsi, à partir de l'exemple parisien, que le système du rentier présente déjà des symptômes de fragilisation dès la fin du XIX^e siècle, en raison de deux causes plus structurelles. D'une part, suite à de fortes spéculations sur le marché des terrains, les producteurs d'immeubles de rapport abandonnent progressivement la construction de logements ouvriers pour se concentrer sur la construction de logements bourgeois, créant par là une surproduction endémique de ce type de logements et une saturation de ce sous-marché qui finit par gripper la construction. D'autre part, **l'investissement immobilier est de plus en plus concurrencé par de nouvelles formes de placements financiers introduites au cours des années 1850 et 1860 avec la naissance des banques de dépôt et des sociétés anonymes par actions.**

1.1.4 L'extraordinaire essor de la copropriété après la Seconde Guerre mondiale

C'est dans ce contexte de crise puis d'effondrement du système du rentier que la copropriété connaît un premier essor – néanmoins timide – dans l'entre-deux-guerres. Face au manque de logements dans les villes, aggravé par l'exode rural, les destructions de la guerre et le recul des investissements immobiliers des rentiers, la copropriété apparaît comme une alternative pour relancer la production de logements urbains (Foyer, 2006). D'autant que le contexte politique est marqué par la volonté de favoriser l'accès à la propriété. La diffusion de la propriété d'occupation dans le prolétariat industriel est en effet plébiscitée par différents courants de la bourgeoisie réformatrice ou conservatrice, non seulement pour répondre à la crise du logement mais aussi pour responsabiliser les classes laborieuses et les éduquer à l'épargne et à la prévoyance (Carriou, 2020 ; Groux, Levy, 1993 ; Guerrand, 1967 ; Haumont et alii, 1971 ; Raymond, *et alii*, 1966 ; Topalov, 1987).

Ce premier développement de la copropriété aboutira en 1938 à la première loi¹⁰ visant à réglementer le fonctionnement de la copropriété (Haumont et alii, 1971 ; Ortolani, 2000 ; Lagraulet, 2021). **Cependant, c'est véritablement à partir de 1950 que l'accession à la propriété et la copropriété vont connaître une diffusion considérable et supplanter le système du rentier.**

1.1.4.1 Deux mouvements complémentaires : la division des immeubles de rapport et la construction massive de copropriétés neuves

Deux mouvements complémentaires alimentent la multiplication des copropriétés à partir des années 1950.

Le premier mouvement concerne la vente à la découpe des immeubles de rapport à laquelle aboutit le déclin du système du rentier. Face à la diminution de la rentabilité des placements dans la pierre, l'attrait de nouveaux types d'investissement et la crise économique de l'entre-deux-guerres, les propriétaires rentiers commencent à se défaire de leur patrimoine immobilier dès les années 1930 en vendant progressivement les appartements qu'ils destinaient auparavant à la location (Haumont *et alii*, 1971). Ce mouvement se poursuit après la guerre, notamment avec la loi de 1948 qui libère les loyers des logements nouvellement construits, mais maintient un contrôle strict sur les loyers des logements existants. La vente par appartement est aussi motivée par la vétusté des immeubles qui n'ont souvent pas été entretenus par leurs propriétaires pendant plusieurs décennies. D'autant que ce manque d'entretien ne fait pas obstacle à des prix de vente assez élevés dans le centre des agglomérations, en particulier à Paris et dans les centres-villes de banlieue parisienne (*ibid.*). Ce sont en priorité les locataires qui achètent les appartements qu'ils occupent mais un certain nombre d'appartements sont aussi cédés à des acquéreurs extérieurs (*ibid.*). Le changement des règles d'héritage avec la fin du droit d'aînesse et l'imposition d'un partage équitable entre tous les enfants peut aussi avoir alimenté cette transformation d'immeubles de rapport en copropriétés¹¹. La loi de 1938 qui stabilise pour la première fois des règles de fonctionnement pour les copropriétés (cf. *infra*) a également peut-être contribué à cette transition en offrant un cadre plus rassurant pour la gestion des « immeubles divisés par appartements » (*ibid.* ; Lagraulet, 2021).

Le deuxième mouvement qui alimente l'essor des copropriétés après-guerre est plus vélocé encore. Il tient à la mise en place dès 1950 d'une politique publique visant à favoriser la construction massive de logements collectifs dans les villes et leurs périphéries en s'appuyant

¹⁰ Loi du 28 juin 1938 tendant à régler le statut de la copropriété des immeubles divisés par appartements

¹¹ Ces différentes tendances ont pu s'exprimer au sein d'un même immeuble, comme on peut le voir à travers l'histoire d'un immeuble haussmannien parisien reconstitué par David Lepoutre (Lepoutre, 2010).

sur la démocratisation de l'accès à la propriété et l'encouragement des ménages – y compris modestes – à investir leurs capitaux dans la pierre. Cette politique prend forme avec l'instauration en 1950 du système des « primes et prêts du Crédit Foncier » qui prend véritablement son essor en 1953 avec le « Plan Courant »¹² (Effosse, 2003 ; Le Garrec, 2010). Ces prêts aidés du Crédit Foncier ont des taux extrêmement avantageux et sont destinés à l'ensemble de la population française. Pour en bénéficier, la seule contrepartie est que le constructeur respecte des plafonds de prix de revient et des plans-types standardisés qui visent à faciliter la construction en série, au moindre coût, tout en garantissant des prestations dignes du confort moderne (cf. figure 3). Entre 1953 et 1963, les prêts du Crédit Foncier sont divisés en deux catégories : les « logements ordinaires » et les « logements économiques ou familiaux » dits « Logécos ». Les prêts Logécos sont assortis de primes et de taux plus intéressants et visent à construire des logements bas de gamme et à étendre l'accès à la propriété aux familles modestes. Ils ne sont pas soumis à un examen des revenus des bénéficiaires. La limitation des coûts de construction et la normalisation des plans-types sont censés garantir à eux-seuls que les logements Logécos joueront une fonction sociale.

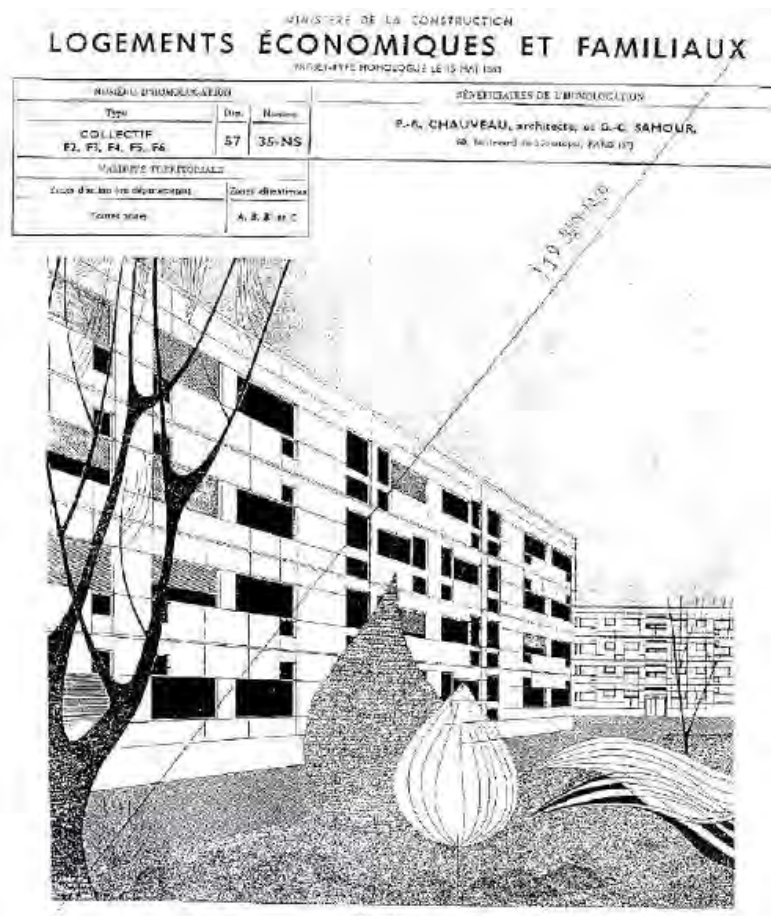


Figure 3 : Exemple d'un plan-type « Logéco » validé par le ministère de la Construction pour la France entière

Source : Archive du ministère de la construction figurant dans CROIZE Jean-Claude, « L'opération de Pouillon à Meudon la Forêt (1959-1962). Fondements économiques », www.croizejc.com, décembre 2010.

Avec les primes et prêts du Crédit Foncier, la démocratisation de l'accès à la propriété s'accompagne de la promotion du logement collectif et donc de la production massive de nouvelles copropriétés. Les prêts aidés du Crédit Foncier peuvent être mobilisés aussi bien pour

¹² La loi du 21 juillet 1950 met en place les différents circuits de financement qui vont constituer le « noyau dur » de la politique du logement jusqu'au milieu des années 1970 (Bachmann, Le Guennec, 1996). Aux côtés des prêts bonifiés en direction de la construction d'Habitations à Loyer Modéré (HLM) dont les logements sont attribués sous conditions de ressources, le texte reprend une mesure législative de 1937 et instaure les primes et prêts du Crédit Foncier (Effosse, 2003).

des logements individuels que pour des logements collectifs, mais conformément aux objectifs de cette politique qui étaient surtout de construire rapidement des logements en très grand nombre, la construction collective prédomine¹³. Elle représente 75 % des logements Logécos réalisés (Effosse, 2003). **Le système des primes et prêts du Crédit Foncier reste aujourd'hui méconnu. Pourtant, contrairement à une idée reçue, ce système d'accession aidée à la propriété a davantage alimenté la production massive de logements après-guerre que les aides consacrées aux HLM** (Le Garrec, 2010 ; Mengin, 1999). De 1950 à 1967, il a contribué à produire 1,8 million de logements, soit 40 % de l'ensemble des logements construits durant cette période (Effosse, 2003).

1.1.4.2 La multiplication des copropriétés dans un contexte de « Far West » de l'immobilier

Cette construction massive d'immeubles de logements collectifs laissée à l'initiative privée se déroule dans une « immense improvisation » (Roncayolo, 1985 ; Topalov, 1987, p.351). Les primes et prêts du Crédit Foncier sont tellement avantageux – notamment les Logécos – qu'ils permettent à quiconque de s'improviser promoteur d'un ensemble immobilier sans avoir besoin de disposer de capitaux propres. Le prêt recouvre 80 % du coût total de la construction, frais d'acquisition du terrain compris, et le dépôt d'une demande permet, avant l'acceptation officielle du dossier, de recevoir des avances de démarrage pour régler les acomptes réclamés par les entrepreneurs et lancer le chantier (Effosse, 2003). Les acquéreurs avancent les fonds en achetant sur plan, dans des conditions peu réglementées. Le recours aux plans-types homologués permet en outre de se lancer dans l'immobilier sans expérience ou compétences particulières. **Au début des années 1960, alors que la politique des Logécos est relancée, les historiens parlent même de « Far West » de l'immobilier (Roncayolo, 1985 ; Topalov, 1987).** La période est marquée par de nombreux scandales comme celui du « Point du Jour » à Boulogne qui aboutit à l'emprisonnement de l'architecte Fernand Pouillon et d'un ancien prêt de la Seine¹⁴.

Cette immense improvisation caractérise aussi la gestion de ces copropriétés qui sortent de terre partout en France (Ballain, Jacquier, 1984 ; Ballain, Jacquier, 1989 ; Le Garrec, 2010). Outre les malversations fréquentes et certains échecs de commercialisation liés à des mouvements spéculatifs, le manque de compétences et de professionnalisation des promoteurs favorise la présence de malfaçons tant techniques que juridiques qui vont plonger certaines copropriétés et leurs copropriétaires dans des difficultés considérables. Certains de ces ensembles immobiliers – comme les Bosquets à Montfermeil – ne s'en remettent d'ailleurs jamais (Le Garrec, 2010). **La gestion de ces nouveaux ensembles immobiliers ne cesse en outre de se complexifier. L'évolution des conditions de production des immeubles et des opérations d'urbanisme, ainsi que l'apparition de nouvelles attentes et de nouvelles offres de service en matière de confort, donnent naissance à de grands ensembles immobiliers doté de multiples équipements collectifs nécessitant de lourdes charges de fonctionnement et un haut niveau de technicité pour leur entretien** (chauffage collectif, ascenseurs, ventilation mécanique, parkings souterrains ou aériens, espaces verts, dalles, sécurité incendie, équipements communs ou publics...). On est désormais très loin de l'article 664 du code civil qui ne mentionnait comme équipements communs d'une « maison divisée par étages » que les « gros murs », le « toit », le « plancher » et « l'escalier ».

Dans ce nouveau contexte, la loi de 1938 se révèle très vite insuffisante pour sécuriser le fonctionnement de ces multiples copropriétés qui se diffusent tant dans le neuf que dans l'ancien. Ses dispositions sur la copropriété, formulées en seulement neuf articles, apparaissent

¹³ Ce nouvel intérêt pour la construction de logements collectifs est aussi soutenu par le développement de nouveaux procédés industriels de construction et par les courants architecturaux fonctionnalistes ou progressistes qui, dès les années 1930, valorisent le rôle que peuvent jouer les espaces communs et les services collectifs résidentiels dans une double optique de rationalisation de l'utilisation de l'espace et de transformation sociale (Haumont *et alii*, 1971 ; Pinson, 2003).

¹⁴ Giraud Hélène, « Samson-Le Point du Jour : le scandale passe, l'architecture reste », Les Echos, 3 décembre 1998, consulté le 09/02/2023 à l'adresse <https://www.lesechos.fr/1998/12/samson-le-point-du-jour-le-scandale-passe-larchitecture-reste-804272>

désormais trop sommaires et inadaptées¹⁵, d'autant qu'elles sont de nature supplétive¹⁶. Les règlements de copropriété peuvent alors formuler de façon totalement différente les règles de fonctionnement du syndicat des copropriétaires qu'ils régissent. **C'est donc en plein essor de la copropriété, après les années les plus spectaculaires du « Far West » de l'immobilier, qu'est préparée et instaurée la loi du 10 juillet 1965 qui donne à la copropriété sa définition actuelle et qui stabilise son fonctionnement, notamment en rendant obligatoire la fonction du syndic.** A la lumière de l'exposé qui précède, on comprend que cette loi doit relever un défi considérable puisqu'elle doit établir une forme d'organisation qui s'applique à des immeubles extrêmement divers : petits immeubles insalubres divisés, immeubles haussmanniens des beaux quartiers, nouveaux ensembles immobiliers chics de l'ouest parisien, barres et tours de banlieues populaires construites avec des prêts Logécos et même des « copropriétés horizontales » composées de maisons individuelles...

1.1.4.3 L'apparition d'une nouvelle figure de l'immobilier : le promoteur

Outre les très nombreuses copropriétés auxquels ils donnent naissance, les prêts aidés du Crédit Foncier font également apparaître une nouvelle profession : les promoteurs (Avril, Roth, 1997 ; Topalov, 1987)¹⁷. A l'inverse du système du rentier où le propriétaire de l'immeuble était généralement maître d'ouvrage de sa construction, c'est désormais la construction « pour autrui » qui va dominer et pour longtemps (*ibid.*). Si cette profession s'est aujourd'hui établie au point de jouer un rôle tout à fait central dans la production urbaine et la production de logement, les primes et prêts du Crédit Foncier font d'abord émerger une multitude de petits promoteurs indépendants, « pour l'essentiel des outsiders par rapport au secteur immobilier » (*ibid.*, p 252). Christian Topalov observe ainsi en 1968 en région parisienne que seuls 16 % des promoteurs existaient déjà en 1950. Dans un entretien réalisé par Marianne Beck (2005), René Ballain évoque aussi ce phénomène à Grenoble « Les promoteurs de l'époque, c'était le boucher du coin, le charcutier. (...) On appelait ça le Far West (...) Le système de construction de l'époque était un système d'amateur. Ça pouvait être un architecte, un dessinateur d'une agence d'architecte qui avait repéré un terrain ou qui connaissait le maraîcher du coin » (Beck, 2005, annexe 20).

Il nous semble important d'évoquer ici cette autre conséquence des primes et prêts du Crédit Foncier, car il existe des liens entre la profession de promoteur et celle de syndic de copropriété. Ceux-ci restent tangibles aujourd'hui puisque l'un des trois groupes leaders dans le secteur de la gestion de copropriété – Nexity – est issu d'un grand groupe de promotion immobilière (cf. Chapitre II). Les travaux de Christian Topalov mettent en évidence que **ces liens existaient aussi pendant la période du « Far West » de l'immobilier. Les professions immobilières – regroupant les agents immobiliers et les gérants d'immeubles – ne sont pas étrangères à l'essor de la promotion immobilière après-guerre.** En région parisienne en 1968, elles représentaient 29 % des entreprises de promotion dont la création était antérieure à 1950 (Topalov, 1987, p 252).

1.2 La codification juridique de la fonction de syndic de copropriété

La codification de la fonction de « syndic de copropriété » dans le droit français suit le développement de la copropriété dans nos paysages urbains et notre parc de logements. C'est en 1938, avec la « loi du 28 juin 1938 tendant à régler le statut de la copropriété des immeubles divisés par appartements », qu'est codifié pour la première fois le rôle du syndic de copropriété. Mais il **faut attendre la loi du 10 juillet 1965 « fixant le statut de la copropriété des immeubles bâtis » pour**

¹⁵ Les principales critiques adressées à son égard concernent la personnalité juridique incertaine du syndicat des copropriétaires (Lagraulet, 2021, p 10) et la « place trop importante laissée au principe d'unanimité dans le fonctionnement des assemblées générales » (Foyer, 2006).

¹⁶ Les lois dites supplétives sont des lois auxquelles les parties peuvent déroger dans leur contrat, c'est-à-dire s'écarter, voire même contredire. Elles font partie du droit mais ne s'appliquent que si les parties n'ont pas prévu autre chose.

¹⁷ La promotion immobilière fait une première apparition dans les phases de construction spéculatives d'immeubles de rapport de la fin du XIXe siècle où elle intervient dans les processus de mise en valeur du sol par les lotisseurs. Faisant alors partie intégrante du système du rentier : « elle contribue à développer les contradictions de celui-ci, et se trouve entraînée dans sa chute » (Topalov, 1987, p 249). Elle reste donc très différente de la promotion immobilière que l'on connaît aujourd'hui et qui se développe en articulation avec l'accession à la propriété à partir du milieu des années 1950 (*ibid.*).

que ses missions soient précisées et qu'il devienne obligatoire dans tous les syndicats de copropriétaires. Pour autant, avant ces deux lois, les syndicats de copropriété existaient déjà dans la pratique et dans les règlements de copropriété. C'est pourquoi nous reviendrons sur cette antériorité qui – tout comme les textes – a contribué à façonner le métier de syndic tel que nous le connaissons aujourd'hui.

1.2.1 Le terme de « syndic » : une notion d'emblée juridique

Le terme de « syndic » est lui-même ancien. D'après Pierre-Edouard Lagraulet, le mot est utilisé depuis le XIV^e siècle. L'auteur mentionne deux origines distinctes de ce terme – l'une latine et l'autre grecque – qui lui confèrent toutes deux des connotations qui restent centrales dans la notion actuelle de syndic de copropriété. **Le terme s'inscrit d'emblée dans le registre du droit** puisque le mot latin *syndicus* signifie « représentant juridique » et que le mot grec *syndikos* désigne « celui qui assiste quelqu'un en justice » ou « celui qui prend part à un procès » (Lagraulet, 2021, p.32).

On y retrouve donc aussi la notion de pouvoir de représentation qui garde un rôle essentiel dans la définition contemporaine de « syndic ». Le dictionnaire juridique de l'association Capitant définit en effet le « syndic » comme un « agent chargé de prendre soin des affaires de certaines personnes, compagnies ou corporations »¹⁸. Cette définition juridique se rapproche de la définition générale proposée par *le Littré* pour qui le « syndic » est « celui qui est élu pour prendre soin des intérêts d'un corps, d'une réunion de créanciers, etc. »¹⁹.

1.2.2 La fonction de syndic de copropriété avant la première loi sur la copropriété

Il semble que ce soit à Grenoble au XVIII^e siècle que les « premières techniques juridiques pour organiser la copropriété » se soient « perfectionnées » : « ce serait là que serait apparu, avec la pratique, le syndic qui, avec le concierge, formaient "les deux pivots essentiels de l'édifice divisé par étages"²⁰ ». (Lagraulet, 2021, p.18). Outre ces deux pivots, les différents propriétaires des maisons grenobloises divisées par étage ou par appartement étaient liés par un règlement de copropriété et formaient une sorte de syndicat qui se réunissait en assemblée générale. Un « conseil de gérance » pouvait en outre être désigné parmi les copropriétaires pour « conseiller et contrôler le syndic » et « prendre certaines décisions secondaires ou urgentes »²¹.

Plus généralement, **la pratique des syndicats de copropriété était alors principalement régie par les règlements de copropriété propres à chaque immeuble et rédigés par les notaires. L'étude de ces règlements de copropriété²² montre que la fonction de syndic n'était pas associée à une activité professionnelle spécifique. En effet, fréquemment, les règlements de copropriété prévoyaient que si aucun syndic n'était désigné par les copropriétaires, ce rôle revenait « de droit » au « propriétaire le plus fort** imposé par les contributions foncières et des portes et fenêtres de l'immeuble » (Lagraulet, 2021, p.19-20).

Il est également intéressant d'observer, à travers ces règlements, comment étaient définies les missions attribuées au syndic de copropriété. Celui-ci avait généralement « la charge de la surveillance de l'immeuble, de sa propreté, des réparations communes, des menus entretiens, de la direction des réparations importantes décidées par les copropriétaires et de la répartition des dépenses entre les intéressés ». On voit donc que l'activité du syndic se définissait à l'époque autour de deux fonctions principales : d'une part l'entretien et l'exécution des travaux, d'autre part la gestion comptable (Lagraulet, 2021, p. 20).

¹⁸ G. Cornu (dir.), *Vocabulaire juridique*, Ass. H. Capitant, PUF, Quadrige, 13^e ed., 2020, p 1001 (cité par Laugraulet, 2021, p 32).

¹⁹ E. Littré, *Dictionnaire de la langue française*, ed. J-J. Pauvert, T. VII, 1958, p 660 (cité par Laugraulet, 2021, p 32).

²⁰ Ch.-L. Julliot, *Traité-formulaire de la division des maisons par étages et par appartements*, 1922, Paris, Administration du journal des notaires et des avocats, p 45. (cité par Laugraulet, 2021, p 18)

²¹ *Ibid.*

²² *Ibid.*

1.2.3 En 1938, la codification juridique de la fonction de syndic de copropriété

S'inspirant en grande partie de la pratique grenobloise (Lagraulet, 2021, p.20), la loi du 28 juin 1938 définit « l'organisation collective de la copropriété avec la création du syndicat de copropriétaires (dont la personnalité juridique est alors incertaine), les assemblées de copropriétaires et la désignation d'un syndic, qualifié "d'agent officiel du syndicat" » (*ibid.*).

La loi de 1938 donne corps à cette nouvelle fonction de syndic, en définissant les responsabilités dont il a la charge. On y retrouve le rôle de représentation légale contenue dans les termes latins et grecs et toujours en vigueur aujourd'hui. Le syndic apparaît en outre comme le représentant des intérêts du syndicat et non de ceux des copropriétaires. Il est en effet chargé de représenter le syndicat en justice « tant en demandant qu'en défendant, même au besoin contre certains des copropriétaires ». De même, il est chargé de « l'exécution des décisions de l'assemblée et, au besoin, de pourvoir de sa propre initiative à la conservation, à la garde et à l'entretien en bon état de propreté et de réparations de toutes les parties communes, ainsi que de contraindre chacun des intéressés à l'exécution de ses obligations ». **Le syndic bénéficie ainsi d'une certaine autonomie et d'une position de pouvoir par rapport aux copropriétaires.**

Dans la même perspective, les conditions de nomination du syndic stipulées par la loi ne font pas référence à un contrat ou à un mandat d'une durée limitée. **Le syndic est nommé dans le règlement de copropriété, il apparaît donc comme partie intégrante de l'immeuble.** Ce n'est qu'à défaut qu'il peut être nommé à la majorité des voix des copropriétaires, ou encore à défaut « sur requête de l'un des copropriétaires par ordonnance du président du tribunal civil ». Et ses pouvoirs sont révoqués « suivant la manière dont il a été nommé, par le syndicat des copropriétaires ou par une ordonnance du président du tribunal civil (...) ».

En stabilisant ainsi un cadre pour l'exercice de l'activité de syndic de copropriété, la loi du 28 juin 1938 a peut-être été propice au développement d'une activité professionnelle correspondante. Sa portée a néanmoins été relative car ses dispositions étaient de nature supplétive²³. Les contenus des règlements de copropriétés continuèrent de prévaloir sur la loi et pouvaient être rédigés en toute liberté. La désignation d'un « syndic de copropriété » n'était par conséquent pas obligatoire et lorsqu'il existait, ses modalités d'exercice pouvaient être extrêmement variables.

1.2.4 En 1965, le fonctionnement de la copropriété et les fonctions du syndic définies par la loi

Ce n'est qu'avec la loi du 10 juillet 1965 « fixant le statut de la copropriété des immeubles bâtis » et son décret d'application du 17 mars 1967 que la copropriété est définie comme une nouvelle forme de propriété et une nouvelle forme d'organisation collective, dont les règles de fonctionnement s'imposent uniformément sur l'ensemble du territoire national. Contrairement à la loi du 28 juin 1938, la loi de 1965 donne en effet à la copropriété un cadre de fonctionnement obligatoire et non plus supplétif. Elle régit ainsi « tout immeuble bâti ou groupe d'immeubles bâtis dont la propriété est répartie, entre plusieurs personnes, par lots comprenant chacun une partie privative et une quote-part des parties communes » (article 1). Le principe contractuel ne prévaut plus. Les marges de manœuvre des copropriétaires et du règlement de copropriété dans la définition de l'organisation fonctionnelle du syndicat de copropriétaires sont désormais très réduites.

Le premier renversement majeur qu'instaure la loi du 10 juillet 1965 vis-à-vis du syndic de copropriété, c'est de rendre cette fonction obligatoire dans tous syndicats de copropriétaires. Pour autant, la loi du 10 juillet 1965 n'impose pas de conditions spécifiques pour accéder à cette fonction. Son décret d'application du 17 mars 1967 indique expressément que « les fonctions de syndic peuvent être assurées par toute personne physique ou morale ». Elles ne sont donc aucunement réservées à un exercice professionnel. Il faudra pour cela attendre le vote de la loi 70-9 du 2 janvier 1970 « réglementant les conditions d'exercice des activités relatives à

²³ Rappelons ici pour plus de clarté la définition du terme « supplétif » déjà évoquée. Les lois dites supplétives sont des lois auxquelles les parties peuvent déroger dans leur contrat, c'est-à-dire s'écarter, voire même contredire. Elles font partie du droit mais ne s'appliquent que si les parties n'ont pas prévu autre chose.

certaines opérations portant sur les immeubles et les fonds de commerce » dite « Loi Hoguet » (cf. *infra*).

Cependant, les dispositions de la loi de 1965 et du décret de 1967 apportent un tel degré de précision sur le rôle du syndic – et plus généralement sur le fonctionnement des syndicats de copropriétaires – que l'on peut considérer qu'elle contribue directement à définir le contenu et les savoir-faire d'une nouvelle activité professionnelle autour de la gestion des copropriétés. Les textes vont en effet jusqu'à décrire finement certaines tâches que le syndic est en devoir de réaliser, par exemple en termes de tenue de la comptabilité (organisée selon un budget prévisionnel), de convocation à l'assemblée générale ou de prise de décision.

En outre, les règles définies par la loi de 1965 imposent une certaine complexité qui confèrent d'emblée à l'activité de syndic un haut niveau de technicité. C'est le cas par exemple des règles de calcul de la participation de chaque copropriétaire aux charges. Celles-ci varient selon la valeur relative des parties privatives de chacun (exprimées en millièmes ou en tantièmes) et selon la nature de la dépense. Il en est de même pour les décisions en assemblée générale qui doivent conjuguer la prise en compte du nombre de voix de chaque copropriétaire correspondant à sa quote-part des parties communes et trois seuils différents de majorité imposés en fonction du contenu de la décision soumise au vote.

1.3 La fonction de « syndic de copropriété » saisie par le groupe professionnel des administrateurs de biens

Nous venons de voir que le syndic de copropriété est défini en premier lieu comme une fonction au sein des syndicats de copropriétaires. La loi du 10 juillet 1965 et son décret d'application du 17 mars 1967 donnent un cadre à cette activité en décrivant assez précisément le rôle et les missions du syndic. Cependant, ils laissent complètement ouvert l'accès à cette fonction qui peut être assurée « par toute personne physique ou morale »²⁴.

Ce n'est qu'à partir de la loi Hoguet, du 2 janvier 1970, que l'exercice de la fonction de syndic est réservé à des professionnels, dont l'activité est conditionnée à l'obtention d'une carte professionnelle délivrée par la préfecture. Celle-ci impose de justifier d'une aptitude professionnelle, d'une garantie financière, d'une assurance et de l'absence de condamnations pouvant entraîner l'incapacité ou l'interdiction d'exercer. Une exception est toutefois accordée aux copropriétaires qui peuvent continuer d'exercer la fonction de syndic de manière non professionnelle dans les copropriétés où ils possèdent un bien²⁵.

Cependant, la loi Hoguet concerne de manière large « les opérations portant sur les biens d'autrui » relatifs à des immeubles ou des fonds de commerces. **La gestion de copropriété est intégrée dans une activité plus large qui est dénommée « gestion immobilière »** et qui n'est elle-même pas définie. Le texte ne mentionne pas explicitement parmi les activités concernées celle de « syndic » ni celle de « gestion de copropriété ». Le mot « copropriété » est même totalement absent du texte de loi et celui de syndic employé une seule fois et dans un sens qui ne se réfère pas spécifiquement à la copropriété.

La loi Hoguet ne peut donc pas être considérée comme l'acte de naissance du groupe professionnel des syndics de copropriété. Elle entérine l'institutionnalisation d'un groupe plus large : celui que l'on nomme aujourd'hui « les professions immobilières » et qui sera divisé dès le décret d'application du 20 juillet 1972 en deux groupes distincts relevant chacun d'une carte professionnelle spécifique : celle portant sur les « transactions sur immeubles et fonds de commerce » (dite « carte T ») d'une part et celle portant sur la « gestion immobilière » (dite « carte G ») d'autre part.

La loi Hoguet marque ainsi la reconnaissance par l'Etat de deux groupes professionnels qui se sont chacun organisés en syndicats au sortir de la Seconde Guerre mondiale :

²⁴ Article 18 du décret du 17 mars 1967.

²⁵ « Article 2. – Les dispositions de la présente loi ne sont pas applicables (...) aux personnes ou à leur conjoint, qui à titre non professionnel, se livrent ou prêtent leur concours à des opérations relatives à des biens sur lesquels elles ont des droits réels divis ou indivis ».

- Celui de la transaction immobilière ou des « marchands de biens » regroupés en 1946 au sein de la Fnaim (alors Fédération Nationale des Agents Immobiliers, aujourd'hui Fédération Nationale de l'Immobilière) ;
- Celui de la gestion immobilière ou des « administrateurs de biens » réunis en 1945 au sein de la Cnab (Confédération Nationale des Administrateurs de Biens).

Ce sont ces « administrateurs de biens » qui se saisissent de l'exercice professionnel de la fonction de syndic de copropriété, intégrée dans l'activité plus vaste de « gestion immobilière » dont ils sont les spécialistes. Mais qui sont ces administrateurs de biens ? Comment ont-ils défini leur métier et cette activité particulière de gestion immobilière ? **Pour comprendre le groupe professionnel que constituent aujourd'hui les syndics de copropriété, il est indispensable de reconstituer l'histoire antérieure de ce groupe professionnel des administrateurs de biens dont ils sont en partie issus.**

1.3.1 L'administrateur de biens : le gérant de « l'immeuble de rapport »

Les « administrateur de biens » peuvent être définis comme « les professionnels qui assurent la gestion locative d'un bien pour le compte d'un propriétaire qui est le plus souvent un particulier » (Bonneval, 2014, p.110). Ce métier se développe et se consolide avec le triomphe du système du rentier dans la deuxième moitié du XIXe siècle (cf. *supra*) : **les administrateurs de biens sont les gérants des immeubles de rapport pour le compte des propriétaires rentiers.**

C'est en effet à la fin du XIXe siècle qu'émergent localement les premières formes d'organisation collective de la profession d'administrateur de biens. D'après Loïc Bonneval (2014) à Lyon, où les administrateurs de biens exercent au sein de « régies immobilières » – terme strictement local – les premières tentatives d'organisation professionnelle sont engagées dès 1874, avec la « Société des régisseurs patentés de la Ville de Lyon ». Cette initiative intervient « avant la loi Waldeck-Rousseau permettant la création de syndicats et regroupements professionnels » mais « la préfecture tolère cette chambre syndicale en raison de l'honorabilité incontestable de ses membres » (*ibid.*, p.111). Deux organisations concurrentes lui succèdent en 1886 : l'Union des gérants de la ville de Lyon et la Chambre syndicale des gérants d'immeubles de Lyon. Elles « connaîtront des évolutions multiples dont sont héritières les structures actuelles, la Cnab puis l'Unis notamment » (*ibid.*).

Le recours à un administrateur de biens n'est pas la seule modalité de gestion des immeubles locatifs. A Lyon, dans les petits immeubles anciens possédés par des artisans ou boutiquiers qui résident et exercent sur place tout en mettant en location certains appartements, la gestion directe est fréquente. Le « système du locataire principal » est aussi courant : « dans ce cadre, un des locataires verse l'ensemble des loyers au propriétaire et se charge de trouver des locataires pour les autres locaux de l'immeuble, et d'en percevoir un loyer (légèrement supérieur à celui qu'il verse) » (*ibid.*). Dans certains cas, l'immeuble compte à la fois un locataire principal qui recherche les locataires et une régie qui s'occupe de l'entretien et des travaux. Cependant, la plupart du temps, la régie immobilière – ou l'administrateur de biens – conjugue deux activités qu'on a aujourd'hui l'habitude de distinguer : la gestion locative des appartements et la gestion de l'immeuble. Ces deux dimensions sont intégrées dans ses honoraires qui sont établis en fonction d'un pourcentage des loyers perçus²⁶ (*ibid.*) et sont associées au sein du terme de « gestion immobilière » que la loi Hoguet et la « carte G » consacreront.

Les régies lyonnaises – comme certainement les administrateurs de biens dans d'autres villes – gèrent essentiellement des immeubles de rapport possédés par les propriétaires les plus fortunés : rentiers et fractions supérieures de la bourgeoisie (*ibid.*). Elles se développent donc tout particulièrement lorsque, à Lyon comme à Paris, la propriété de rapport se concentre entre les mains de ces classes supérieures au fur et à mesure des travaux de rénovation du XIXe siècle, en particulier sous le Second Empire (*ibid.*).

²⁶ Les honoraires des régies lyonnaises « s'établissent à 2,5 % des loyers perçus à la fin du XIXe siècle (et montent à 8 % environ dans les années 1970) » (Bonneval, 2014 p 111).

1.3.2 L'homme de confiance du « propriétaire rentier »

L'administration de biens est ainsi une profession qui se développe en relation avec une clientèle très particulière : celle des propriétaires rentiers. L'univers professionnel des administrateurs de biens est donc globalement celui des fractions supérieures de la bourgeoisie même s'il mobilise « des cercles sociaux variés allant de l'aristocratie et la haute bourgeoisie aux entrepreneurs en bâtiment, en passant par les représentants ecclésiastiques qui possèdent non seulement d'abondants terrains mais aussi de nombreux immeubles de rapports » (Bonneval, 2014, p.111). La clientèle peut en effet être diversifiée car, comme le note Loïc Bonneval pour l'exemple de Lyon, la propriété des immeubles de rapport « est assez dispersée et, dans la plupart des cas, les propriétaires ne détiennent qu'un immeuble » (*ibid.*).

Le métier d'administrateur de biens se construit également sur une relation particulière avec cette clientèle. Au sein des régies immobilières lyonnaises, « le modèle qui se met en place est fondé sur les liens interpersonnels forts et la confiance entre le propriétaire et le régisseur (...) Dans bien des cas, la relation devient quasiment familiale, voire héréditaire et il n'est pas rare d'observer des immeubles gérés plus de 50 ans de suite par le même régisseur, voire pendant plus d'un siècle » (*ibid.*)

Cette figure de l'homme de confiance du rentier mobilise même des références antérieures au développement de la propriété bourgeoise immobilière en associant le métier d'administrateur de biens à celui encore plus ancien de « receveur de rentes » chargé durant l'ancien régime et au-delà de percevoir les fermages, revenus, loyers, rentes perpétuelles et droits seigneuriaux pour le compte de la noblesse, de la bourgeoisie, du clergé ou d'institutions.

Une filiation affirmée avec la profession de receveur de rente : l'histoire du cabinet Ledoux à Lille

D'après le Site internet du cabinet Ledoux :

« En 1880 Auguste Ledoux crée le Cabinet Ledoux à Lille. L'activité est née du besoin de nos clients. La famille Ledoux était à l'origine une famille de brasseur. Auguste Ledoux avait comme premiers clients les amis de son père et encaissait les loyers des cafés très nombreux sur Lille. Il était "Receveur de rente".

Le métier évolue peu dans la première partie du XX^{ème} siècle et son fils, Pierre Ledoux, reprend l'affaire familiale en 1921. Il encaisse les loyers de centaines de cafés, des habitats sociaux issus de l'activité des industries textiles et gère le patrimoine des industriels du Nord.

Après la Seconde Guerre mondiale le métier évolue et change d'appellation. Le Cabinet Ledoux devient "Administrateur de biens". (...)

C'est en 1968 que Jean Ledoux reprend l'affaire. (...) Philippe Ledoux et maintenant Sébastien Ledoux perpétuent la tradition familiale par passion du métier. »

1.3.3 La gestion des copropriétés : une opportunité face au déclin de la propriété rentière

Bien que le métier d'administrateur de biens soit historiquement lié à l'âge d'or de l'immeuble de rapport au XIX^e siècle, il ne disparaît pas pour autant avec l'effondrement du « système du rentier » qui s'accroît après chaque conflit mondial au siècle suivant (*cf. supra*).

L'essor de la copropriété dans la deuxième moitié du XX^e siècle représente en effet une nouvelle opportunité de développement pour les administrateurs de biens qui se saisissent de la nouvelle fonction de syndic, aussi bien dans les immeubles anciens qu'ils géraient auparavant pour le compte d'un propriétaire unique²⁷ que dans les nouveaux ensembles immobiliers construits à partir des années 1950.

A Lyon, Loïc Bonneval confirme cette adaptation opérée par les régies familiales traditionnelles : « les organisations professionnelles rassemblent une soixantaine de régies au début du XX^e siècle. On peut

²⁷ David Lepoutre observe cette transition dans l'immeuble haussmannien parisien dont il présente une analyse ethnographique et historique sur 50 ans : depuis le passage en copropriété de l'immeuble avec la vente d'un premier appartement en 1952, le rôle de syndic reste assuré par l'administrateur de biens qui assurait la gestion de l'immeuble depuis son origine (Lepoutre, 2010).

rapprocher ce chiffre des 120 cabinets d'administrateurs de biens à Lyon au milieu des années 2000, dont un tiers environ peut être qualifié d'ancien, c'est-à-dire antérieur à la loi Hoguet de 1970 qui encadre la profession. Parmi eux, plusieurs régies du XIXe siècle ont perduré (...). Elles demeurent donc un acteur important de la gestion locative à Lyon, notamment du parc ancien, alors que les recompositions qui ont touché le secteur ont été massives et récurrentes. Les régies lyonnaises ont ainsi survécu à l'effondrement des patrimoines rentiers durant l'entre-deux-guerres, continuant même à croître jusqu'aux années 1950-1960 et au début des grandes opérations de rénovation urbaine. Elles se sont le plus souvent adaptées au passage à la copropriété, en ajoutant le métier de syndic à celui de gérant » (Bonneval, 2014).

1.4 Des éléments structurants pour la profession de syndic aujourd'hui

Le cadre légal qui définit la fonction du syndic au sein des syndicats de copropriétaires et l'histoire préalable des administrateurs de biens se rejoignent autour de certains éléments qui aident à mieux comprendre l'identité du métier de syndic de copropriété et de ceux qui l'exercent. Cette analyse juridique et socio-historique permet ainsi d'identifier certains traits structurants de la profession autour desquels se rassemblent et s'opposent les différents segments en compétition au sein du groupe professionnel des syndics de copropriété (cf. Chapitre II).

1.4.1 La figure du mandataire : l'homme de confiance du notable

La codification de la fonction du syndic au sein du droit de la copropriété et l'histoire du groupe professionnel des administrateurs de biens se réunissent autour d'une notion qui reste centrale aujourd'hui dans la définition de l'activité de syndic de copropriété : la notion de « mandat ».

La loi du 10 juillet 1965 et son décret d'application qualifient expressément le contrat du syndic de « contrat de mandat » (Lagraulet, 2021). Cette caractéristique joue un rôle déterminant dans la définition de la position qui est donnée au syndic vis-à-vis de ses clients, les syndicats de copropriétaires.

En effet, le contrat de mandat – appelé aussi procuration – est très différent du contrat de prestation de service. Il consiste à donner à une personne « le pouvoir de faire quelque chose » pour soi « et en son nom »²⁸. **Le contrat de mandat ne confie donc pas des tâches spécifiques au mandataire, il lui donne plus largement un pouvoir de représentation et lui confère une certaine indépendance dans l'accomplissement de sa mission.**

On retrouve bien là la notion de fondé de pouvoir qui caractérise les notions latine et grecque de *syndicus* et de *syndikos* (cf. *supra*). Ce pouvoir de représentation a également été central dans les définitions données au syndic de copropriété depuis 1938. On retrouve l'idée de liberté d'initiative – notamment en matière de placements – chez le receveur de rente identifié comme étant à l'origine du métier d'administrateur de biens.

Le contrat de mandat s'appuie sur une relation particulière entre le mandant et le mandataire, une relation fondée sur la confiance. Il est consenti *intuitu personae*, c'est-à-dire « en fonction d'une personne » et en principe non transposable à une autre personne. La qualité de la relation entre les personnes qui le signent et les qualités de la personne à qui est confiée le mandat sont des éléments essentiels du contrat. Le contrat de mandat ne s'inscrit pas dans le registre d'une relation commerciale²⁹. Il est régi uniquement par le code civil et non pas par le code du commerce, à la différence du contrat de prestation. Il s'agit d'ailleurs d'un contrat en principe gratuit (C. civ. art. 1986) bien que le code civil autorise une convention contraire.

²⁸ Article 1984 du Code Civil : « le mandat ou procuration est un acte par lequel une personne donne à une autre le pouvoir de faire quelque chose pour le mandant et en son nom. Le contrat ne se forme que par l'acceptation du mandataire ».

²⁹ Nous retiendrons ici pour définir la spécificité de la relation commerciale, la définition du commerce relative au droit commercial mentionnée par le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : « opération ayant pour objet de mettre les divers produits de la nature ou de l'industrie ou de services à la portée des consommateurs et des clients, à l'effet d'en tirer profit » (www.cnrtl.fr, consulté le 06/12/2022).

Le contrat de mandat attribué par loi du 10 juillet 1965 au syndic de copropriété fait écho aux modes de relations tissées entre les administrateurs de biens et les propriétaires rentiers du XIXe et début du XXe siècle. Les administrateurs de biens pouvaient en effet apporter à leurs clients des gages nécessaires à cette confiance de par leur intégration dans les mêmes réseaux de notabilités locales. Leur dimension familiale et héréditaire imprégnait également la nature de la relation et donnait des garanties supplémentaires en termes de réputation et de moralité.

1.4.2 Une affaire de famille

La dimension familiale et la transmission héréditaire de l'activité restent aujourd'hui centrales au sein du groupe professionnel des syndicats de copropriété, même si elles sont certainement moins partagées que du temps où les propriétaires rentiers étaient les clients principaux des administrateurs de biens. L'apparition des groupes à partir des années 1970 a notamment contribué à atténuer la force de cette caractéristique au sein de l'ensemble du groupe professionnel.

Néanmoins, un certain nombre de cabinets de syndicats de copropriété restent issus de lignées familiales d'administrateurs de biens et ont conservé « leur caractère dynastique » (Bonneval, 2014, p.112). Nous avons nous-mêmes pu constater la prégnance de cet héritage à travers le profil de nos enquêtés, y compris chez certains syndicats revendiquant leur appartenance aux Groupes (cf. Chapitre II). Les cabinets de syndicats qui peuvent se prévaloir de cette dimension familiale et historique valorisent ce trait distinctif dans leur présentation. Nous l'avons vu plus haut à travers l'exemple du Cabinet Ledoux à Lille qui inscrit son activité dans la lignée de l'aïeul du gérant actuel, receveur de rentes au XIXe siècle (cf. *supra*). L'exemple du cabinet francilien suivant est également significatif de cette tendance. L'extrait est tiré de la page d'accueil du Site internet de la société.

Extrait de la page d'accueil du Site internet d'une société de gestion et de transaction immobilières francilienne (consultée le 06/12/2022)

Une histoire très familiale

De génération en génération

En 1930, Georges Atger créait l'Inter Foncier de France, une société spécialisée dans la transaction d'immeubles de rapport qu'il implanta au 39 rue du Colisée dans le 8ème arrondissement de Paris. La société prend très vite une connotation familiale puisqu'il est rejoint par Henri Atger, son père, vésigondin et architecte de profession pour assurer le développement de l'entité naissante.

Cependant, c'est sous l'impulsion de Raymond Atger, son fils, qu'au cours des années 50 la société s'orienta progressivement dans le métier de Syndic de copropriétés et transféra ses bureaux au 18 avenue Galliéni au Vésinet.

En 1980, c'est au tour de ses petits-enfants Jean-Jacques Atger et Catherine Mourgues-Atger d'intégrer IFF et de continuer le développement de la structure.

Aujourd'hui, l'entreprise est dirigée par Cyril Atger, arrière-petit-fils de son fondateur.

Au-delà de son aspect générationnel, c'est l'esprit familial qui caractérise l'identité de la société.

La transmission héréditaire qui prévaut toujours dans certains cabinets de syndicats place aussi la gestion des copropriétés – et plus largement – la gestion immobilière dans des perspectives temporelles de très long terme, qui ne sont pas sans évoquer le caractère perpétuel qui a longtemps prévalu au sein de la propriété immobilière et foncière en France et dans les pays Européens.

1.4.3 L'importance du droit

Ce retour historique souligne également l'importance du droit dans l'identité professionnelle des syndicats de copropriété.

La loi de 1965 et son haut niveau de technicité vont faire de la maîtrise du droit une compétence centrale de l'activité de syndic de copropriété, d'autant que le droit de la copropriété ne cessera de se complexifier au fil de ses réformes successives. La notion même de « syndic » – de par ses origines grecques et latines – valorise la dimension juridique de cette fonction³⁰.

Cette proximité avec le droit et les professions juridiques était déjà valorisée au sein de la profession des administrateurs de biens. Celle-ci entretenait notamment des relations privilégiées avec la profession de notaire, en particulier au XIXe siècle et au début du XXe siècle. Dans ses travaux, Loïc Bonneval a pu observer que les administrateurs de biens des régies lyonnaises du XIXe siècle provenaient souvent du notariat. L'administration de biens représentait une opportunité fréquemment saisie par des clercs de notaires qui profitaient ainsi des « réseaux solides et élargis » dans lesquels leur fonction notariale les avait insérés (Bonneval, 2014). D'ailleurs, le premier président de l'une des premières organisations professionnelles des administrateurs de biens lyonnais créée à la fin du XIXe siècle était un notaire (*ibid.*).

Les notaires étaient alors des acteurs clés de la copropriété puisqu'ils étaient les rédacteurs des règlements de copropriété qui ont prévalu sur la loi jusqu'en 1965 et qui pouvaient même désigner un syndic perpétuel de l'immeuble. Plus largement, « situés au cœur de la vie économique du XIXe siècle » (Bonneval, 2014), les notaires jouaient un rôle central dans la production immobilière et le patrimoine des propriétaires rentiers, puisqu'ils représentaient « avant la révolution bancaire, le pivot du crédit hypothécaire à la ville comme à la campagne » (Topalov, 1987, p 206). Jusqu'à la création des grandes institutions de crédit au Second Empire, le crédit hypothécaire entre particuliers était en effet le principal circuit de financement de la construction d'immeubles et ces prêts étaient conclus par l'intermédiaire des notaires (*ibid.*).

On retrouve l'importance du droit et cette parenté avec le notariat au sein de la loi Hoguet du 2 janvier 1970 qui définit les professions immobilières. Le droit est en effet la première discipline mentionnée – aux côtés de l'économie et du commerce – dans la liste des diplômes requis pour obtenir les cartes professionnelles de transaction ou de gestion immobilière³¹. Les diplômes et emplois directement liés au notariat donnent également un accès direct à l'exercice des professions immobilières, de même que plusieurs professions réglementées sous condition d'une attestation de leurs ordres respectifs : avoués, huissiers de justice, syndics et administrateurs judiciaires, géomètres-expert habilités à l'administration de biens³². On voit encore ici que les professions juridiques sont particulièrement valorisées.

1.4.4 Des cultures locales

Pour finir, l'analyse des origines du métier de syndic de copropriété et des mutations de la propriété immobilière qui lui ont donné naissance permet également de comprendre que **cette profession est profondément marquée par la diversité de ses contextes locaux**. La gestion immobilière puis la gestion de copropriété se développe différemment dans les différentes villes françaises, en lien avec les évolutions de la production immobilière qui dépendent dans chaque agglomération – entre autres – de la stratification sociale locale, de l'histoire économique, des configurations du bâti et de l'organisation de la propriété urbaine.

Ainsi, si l'administration de biens connaît un essor particulier à Lyon au XIXe siècle à travers le développement des régies immobilières, c'est sans doute parce que la propriété immobilière se concentre plus tôt qu'ailleurs dans les mains de propriétaires rentiers en raison du développement précoce d'une économie industrielle autour de la soie qui produit un prolétariat important en demande de logements locatifs et une bourgeoisie capitaliste susceptible d'investir dans des immeubles de rapport (Topalov, 1987). A Grenoble, la bourgeoisie rentière domine aussi la propriété urbaine dès le début du XIXe siècle alors qu'il s'agit pourtant d'une ville moyenne administrative qui n'a pas encore atteint l'industrialisation (*ibid.*). Dans d'autres villes, comme à Toulouse, la noblesse joue longtemps un rôle prépondérant dans la propriété foncière et immobilière (*ibid.*).

³⁰ Comme nous l'avons déjà mentionné plus haut (1.2.1), le mot latin *syndicus* signifie « représentant juridique » et que le mot grec *syndikos* désigne « celui qui assiste quelqu'un en justice » ou « celui qui prend part à un procès » (Lagraulet, 2021, p.32).

³¹ Décret n°72-678 du 20 juillet 1972 fixant les conditions d'application de la loi n° 70-9 du 2 janvier 1970 réglementant les conditions d'exercice des activités relatives à certaines opérations portant sur les immeubles et fonds de commerce.

³² *Ibid.*

L'essor de la copropriété connaît lui aussi de fortes disparités locales. En étudiant les chiffres du recensement de la population de 1962 dans 70 agglomérations françaises de plus de 50 000 habitants, les chercheurs du CRU montrent au début des années 1970 que la copropriété est très inégalement répartie. Des foyers particuliers de développement de la copropriété se dessinent, dans l'agglomération parisienne et lyonnaise, dans certaines villes alpines comme Grenoble où la copropriété est déjà un phénomène ancien et sur la Côte d'Azur à Nice et Cannes. Inversement, les copropriétés restent très marginales dans les villes industrielles, sidérurgiques et minières du Nord et de l'Est de la France (Haumont *et alii*, 1971).

1.5 Un éclairage sur le positionnement des syndicats de copropriété au sein des professions immobilières

Cette analyse socio-historique conduit à s'interroger sur le positionnement spécifique des syndicats de copropriété par rapport aux autres professions immobilières auxquelles ils sont associés.

Le groupe professionnel des syndicats de copropriété ne bénéficie pas d'une organisation collective ni d'une instance de représentation qui lui est propre. Les syndicats professionnels qui fédèrent cette activité et qui défendent ses intérêts englobent l'ensemble des professions immobilières qui comprennent aussi les spécialistes de la gestion locative et les agents immobiliers (cf. Chapitre III). A l'origine, gestion et transaction immobilières faisaient pourtant l'objet de deux syndicats distincts avec d'un côté, la Confédération Nationale des Administrateurs de Biens (Cnab) qui a donné naissance à l'Unis, et de l'autre, la Fédération Nationale des Agents Immobiliers (Fnaim) qui représentait les « marchands de biens ». Néanmoins, les frontières des représentations syndicales se sont brouillées, notamment car les trois métiers – transaction, gestion locative, gestion de copropriété – sont souvent exercés au sein des mêmes entreprises (cf. Chapitre II).

L'association de ces trois métiers de l'immobilier a aussi été renforcée par la loi Hoguet qui a réglementé en 1970 l'accès à leur exercice. Celle-ci n'a pas distingué de critères d'aptitudes distincts pour chacune de ces trois activités, même si le décret d'application en 1972 a bien instauré deux cartes professionnelles différentes pour la transaction et la gestion immobilière. Il faut en outre attendre 2014, avec la loi Alur, pour qu'une carte spécifique à l'activité de syndic de copropriété soit créée. Les grandes écoles de formation aux métiers de l'immobilier intègrent également les trois professions immobilières au sein des mêmes cursus de formation, en particulier dans les premières années de formation supérieure, comme par exemple au sein du BTS « professions immobilières » créé en 1994³³ (cf. Chapitre V).

Pour comprendre les pratiques, les valeurs et les savoir-faire qui structurent l'identité professionnelle des syndicats de copropriété, il apparaissait donc indispensable de questionner les relations qu'ils entretiennent avec les autres métiers qui composent le groupe professionnel plus vaste des professions immobilières.

Dans le cadre de notre enquête, ce champ d'investigation n'a pu être abordé que sous l'angle d'un éclairage complémentaire, sans être notre sujet principal. Dans cette optique, nous avons intégré dans nos analyses bibliographiques deux recherches contemporaines qui proposent une sociologie des agents immobiliers : les thèses en sociologie de Loïc Bonneval (Bonneval, 2011a) et de Lise Bernard (Bernard, 2017). En faisant dialoguer ces travaux avec les résultats de nos analyses portant sur les origines historiques de la profession de syndic, nous avons cherché à mieux comprendre quelles étaient les différences qui pouvaient alimenter les contrastes, les oppositions et les stratégies de distinction entre les trois professions immobilières par-delà leur apparente convergence au sein des mêmes syndicats professionnels.

1.5.1 Un positionnement différent dans l'espace social ?

Nos lectures des travaux sociologiques sur les agents immobiliers ont été guidées par une première piste d'analyse issue de deux entretiens exploratoires réalisés en amont de cette recherche auprès de trois collaborateurs travaillant au sein du siège d'un des grands groupes leaders de l'activité

³³ Ce diplôme est organisé par le décret n° 86-496 du 14 mars 1986 portant règlement général du brevet de technicien supérieur et par l'arrêté du 28 juillet 1994 fixant les conditions de délivrance du brevet de technicien supérieur professions immobilières (cité par Lagraulet, 2021, p 82).

de gestion de copropriété. Interrogés sur les relations existant au sein du groupe et de ses agences entre les professionnels des trois différents métiers exercés – syndic de copropriété, gestion locative et transaction immobilière – les interviewés évoquaient d'abord une certaine étanchéité des trajectoires professionnelles mais aussi une certaine hiérarchie symbolique (cf. Chapitre II). Ils nous confièrent que **les syndics et les gestionnaires locatifs étaient fréquemment qualifiés de « barons » par les agents immobiliers.**

1.5.1.1 Gestion et transaction : des professions historiquement distinctes

Nos analyses socio-historiques éclairent les relations entre ces trois professions immobilières. D'abord, elles mettent au jour **un lien de parenté entre la gestion locative et la gestion des immeubles – aujourd'hui assurée par les syndics de copropriété – puisque ces deux activités étaient réunies au sein du même métier d'administrateur de biens** du temps où dominaient les « immeubles de rapport » possédés par des propriétaires rentiers. En outre, l'histoire des syndicats professionnels montre que les administrateurs de biens ont longtemps été représentés par un syndicat différent de celui qui défendait les intérêts des agents immobiliers. D'après les témoignages de nos enquêtés, les deux principaux syndicats professionnels actuels restent chacun porteur de cet « ADN » distinct (cf. Chapitre III).

1.5.1.2 Des qualifications supérieures dans les métiers de la gestion : la maîtrise du droit

Par ailleurs, dans les métiers de la transaction, on ne retrouve pas l'importance accordée au droit qui caractérise la gestion immobilière et plus encore la gestion de copropriété. La maîtrise du droit n'est en effet nullement mentionnée parmi les compétences requises pour un négociateur immobilier (Bernard, 2017, Bonneval, 2011). Et même plus globalement, le diplôme ne constitue pas un critère de sélection important chez les agents immobiliers (*ibid.*).

« Les directeurs d'agence s'attachent à recruter des négociateurs susceptibles de réaliser un chiffre d'affaires important. Ils soutiennent rechercher avant tout une "personnalité", souhaitant travailler avec des négociateurs ayant des "qualités relationnelles", la "fibre commerciale", le "sens du contact". (...) Un diplôme très élevé n'est, comme dans d'autres secteurs de la vente, nullement perçu comme une garantie de réussite et aucun diplôme n'est considéré comme indispensable pour devenir un bon commercial (...). De la même manière, les directeurs d'agence sont rarement en quête de négociateurs ayant une expérience professionnelle dans un domaine précis (...). Au-delà des compétences relationnelles exigées, les directeurs d'agence recherchent en fait surtout des négociateurs qui entretiennent un certain rapport à l'argent : (...) des négociateurs désirant toucher des revenus importants, et pour qui l'argent est moteur. Ainsi, de nombreux directeurs d'agence cherchent avant tout des négociateurs "motivés", qui ont la "niaque", la "folie des grandeurs", l'envie de bien gagner leur vie", la volonté de "croquer de l'argent", ou encore une "ambition" qui les pousse à "aller au charbon" » (Bernard, 2017, p.81-82).

De la même façon, alors que les savoir-faire juridiques et techniques occupent le cœur de l'expertise du gestionnaire locatif ou du syndic de copropriété³⁴, ceux-ci occupent une place annexe dans les pratiques professionnelles des agents immobiliers qui sont davantage centrées sur les « compétences interactionnelles » (*ibid.*), les « méthodes commerciales » (Bonneval, 2010), les « techniques de vente » et « d'intermédiation » (*ibid.*)³⁵.

Compte-tenu de ces différences, on peut s'attendre à ce que le niveau de qualification et de diplôme des syndics de copropriété soit globalement supérieur à celui des agents immobiliers. Nous ne possédons pas de données permettant de le vérifier, mais les analyses statistiques réalisées

³⁴ Le syndic de copropriété doit en effet maîtriser sur le bout des doigts le droit foisonnant de la copropriété et le gestionnaire locatif est tenu d'être incollable sur le droit locatif. En outre, dans leurs pratiques, tous deux sont amenés à mobiliser des expertises techniques extrêmement variés allant des écritures et raisonnements comptables à toutes les questions concernant la technique du bâtiment et des équipements d'un logement et d'un immeuble.

³⁵ Même si « des savoir-faire techniques et juridiques (...) sont nécessaires pour s'en sortir dans le métier » (Bernard, 2017, p 193.)

par Lise Bernard sur les agents immobiliers à partir des enquêtes Emploi de l'Insee (2003- 2007) vont dans ce sens en montrant une différence de positionnement social entre ces derniers et les syndics de copropriété (Bernard, 2017).

1.5.1.3 Le positionnement social des syndics par rapport aux agents immobiliers

A partir d'analyses factorielles de correspondance réalisées sur l'ensemble des actifs occupés, Lise Bernard a étudié le positionnement social des différents groupes socioprofessionnels à partir de deux variables : la catégorie socio-professionnelle du père et la catégorie socioprofessionnelle de la conjointe (Bernard, 2017). Ces deux analyses font apparaître le groupe professionnel des syndics – associés aux « courtiers » – à une position différente de celle des agents immobiliers. Comme on peut le voir sur la figure ci-après tirée de l'ouvrage de Lise Bernard, **les syndics de copropriété ont des origines sociales³⁶ plus éloignées encore du monde des ouvriers et des employés que les agents immobiliers. Ils sont aussi plus distants que ces derniers des professions intermédiaires du service public. Ils proviennent plus souvent de familles dont le père était indépendant et sont aussi plus fréquemment enfants de cadre.**

³⁶ En référence ici à la profession exercée par le père.

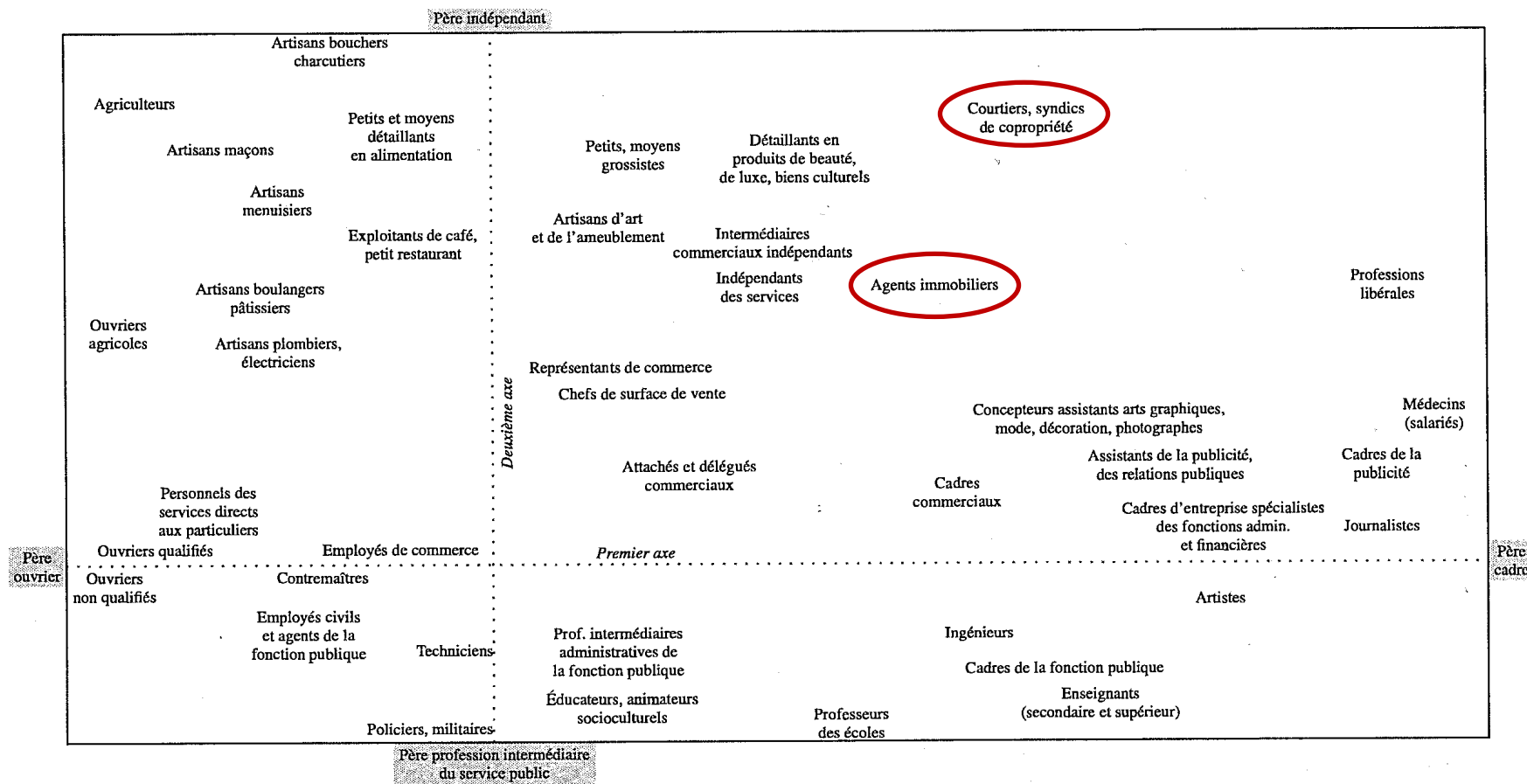


Figure 4 : Représentation simplifiée de l'espace des groupes socioprofessionnels au travers de la mobilité intergénérationnelle
Auteur : Lise Bernard - Source : BERNARD Lise, La précarité en col blanc. Une enquête sur les agents immobiliers, Paris : PUF, 2017, p. 67.

1.5.2 Syndic : une profession non commerciale ?

Dans son ouvrage, Lise Bernard fait figurer les syndics de copropriété parmi ceux qu'elle appelle les « cols blancs du commerce » aux côtés « des agents immobiliers, des représentants de commerce, des courtiers, des intermédiaires indépendants du commerce, des technico-commerciaux, des conseillers d'assurance, des chargés de clientèle bancaire, des grossistes, des acheteurs d'espaces publicitaires, des attachés de presse, des cadres de commerciaux, des chefs de petite surface de vente, des chefs de réception (travaillant dans l'hôtellerie), des chefs de rang (exerçant dans la restauration), de certains intermédiaires du marché artistique, etc... » (Bernard, 2017, p.17-18). **Or, notre analyse socio-historique des origines du métier de syndic et les éléments de notre enquête qualitative questionnent cette intégration des syndics au sein de l'univers des cols blancs du commerce et des professions définies comme commerciales.**

Outre l'inventaire ci-dessus que nous n'avons pas retranscrit ici de manière exhaustive, Lise Bernard définit les cols blancs du commerce comme « un ensemble hétérogène », composé « d'individus que l'on n'a pas l'habitude de regrouper » mais qui « partageant plusieurs caractéristiques communes ». En premier lieu, ces commerciaux se rapprochent par leur activité professionnelle, qui à « la différence des travailleurs des secteurs sociaux et culturels (...) s'inscrit dans une logique lucrative » (*ibid.*, p.18). En outre, « la relation commerciale occupe une place centrale dans leur travail ». Ils détiennent également « un certain statut », qui se manifeste par leurs revenus, qui peuvent potentiellement atteindre des niveaux importants et par « une autonomie dont sont privés ceux qui occupent, dans la hiérarchie du travail, les positions les plus subalternes ». Enfin, l'une des caractéristiques essentielles qui rassemblent les cols blancs du commerce concerne leurs conditions de rémunération. Celles-ci les exposent tout particulièrement « aux incertitudes du marché » car « ils sont souvent rémunérés entièrement ou en partie en fonction de leurs résultats et sont ainsi confrontés à une (grande) incertitude de revenu ». Cette précarité est accentuée par le fait qu'ils ne bénéficient pas des supports dont bénéficie la classe moyenne, à savoir, la possession d'un patrimoine professionnel pour les classes moyennes indépendantes ou les garanties associées au salariat stable et au capital scolaire pour les « nouvelles » classes moyennes salariées (*ibid.*, p.18-23).

Certes, comme les agents immobiliers et les autres professions commerciales, les syndics de copropriété sont très éloignés dans leur positionnement social des salariés de la fonction publique et des secteurs sociaux et culturels. Ils bénéficient également d'une certaine autonomie dans l'exercice de leur activité et leurs revenus sont généralement confortables (cf. Chapitre II et V). Néanmoins, **le mode de rémunération des syndics les distingue radicalement des agents immobiliers et des professions commerciales.** Hormis les directeurs d'agence ou les indépendants, **les gestionnaires de copropriété sont généralement salariés et font partie du salariat stable : leur rémunération est très souvent fixe et ne dépend pas de leurs résultats ou de leur portefeuille de clientèle. Ils ne sont donc pas du tout soumis à la même précarité que les agents immobiliers dont les revenus et la possibilité de se maintenir dans leur emploi reposent sur les ventes qu'ils réalisent** (Bernard, 2017).

En outre, la gestion des copropriétés ne constitue pas un marché aussi incertain que les transactions immobilières qui peuvent connaître des fluctuations spectaculaires. Il s'agit au contraire d'une activité stable et en croissance constante étant donné l'augmentation régulière du nombre de copropriétés et les longues durées sur lesquelles les mandats de syndics sont généralement renouvelés (cf. Chapitre II). D'ailleurs, les agences immobilières qui combinent gestion et transaction se distinguent par des chiffres d'affaires plus importants et des longévités plus grandes que celles qui sont centrées uniquement sur la vente de biens (Bonneval, 2011a).

Par ailleurs, comme nous l'avons déjà évoqué, contrairement aux agents immobiliers, la relation commerciale n'est pas centrale dans le contenu de l'activité professionnelle des syndics. Bien sûr, les relations commerciales avec les copropriétaires occupent une place importante dans la gestion des copropriétés, mais ces relations ne se construisent pas autour des techniques de vente et elles apparaissent secondaires par rapport au maniement de savoirs et savoir-faire juridiques, comptables et techniques qui occupent le cœur de la gestion d'un immeuble en copropriété.

La notion de « mandat » qui qualifie juridiquement le contrat de syndic contribue également à distinguer la gestion de copropriété d'une prestation commerciale (cf. *supra*). Cette approche a pu être soutenue par ailleurs par les liens entretenus par le passé entre les administrateurs de biens et le monde du notariat et des professions juridiques, même si ces relations semblent s'être aujourd'hui dissoutes. Ces héritages peuvent rapprocher le groupe professionnel des syndics des systèmes de valeurs des professions libérales, qui par définition exercent une activité de nature « civile » et non commerciale, en assurant – sous leur propre responsabilité et sur la base de qualifications appropriées – des prestations intellectuelles, techniques ou de soins pouvant parfois répondre à un intérêt général. Il est d'ailleurs intéressant d'observer que certains syndics ne se reconnaissent pas

dans le qualificatif de « marché » utilisé par d'autres pour désigner leur activité. Il est vrai que l'on peut s'interroger sur l'utilisation de ce terme de « marché ». Convient-il pour caractériser la gestion de copropriété qui répond plus à une obligation – celle de mandater un syndic dans tout syndicat de copropriétaires – qu'à une véritable demande ?

Ces différents éléments laissent aisément présager que les normes et les valeurs qui structurent le groupe professionnel des syndics sont différentes de celles qui animent le groupe professionnel des agents immobiliers. Avec des qualifications globalement plus élevées, une rémunération plus stable, une projection plus fiable dans l'avenir et une activité plus centrée sur la maîtrise d'expertises que sur la relation commerciale, on peut notamment faire l'hypothèse que la logique lucrative et le « poids de l'argent », qui jouent un rôle central dans les pratiques et l'identité professionnelle des agents immobiliers (Bernard, 2017), occupent une place moins importante dans le sens que les syndics donnent à leur travail.

Conclusion

Cette analyse socio-historique du métier de syndic fondée sur un travail bibliographique apporte une première piste de réflexion par rapport au questionnement qui sous-tend notre recherche et qui concerne les modalités selon lesquelles l'action publique peut tisser de nouvelles relations avec les syndics de copropriété autour des objectifs qu'elle poursuit.

Plusieurs éléments contribuent à ce que l'on se représente habituellement les syndics comme une profession commerciale située aux antipodes du service public et de l'intérêt général. Premièrement, les syndics font partie intégrante du monde de la propriété immobilière qui valorise tout particulièrement l'intérêt privé et la liberté individuelle. Deuxièmement, on peut avoir tendance à faire un amalgame entre l'identité professionnelle des syndics et celle des agents immobiliers avec lesquels ils partagent les mêmes syndicats professionnels et souvent les mêmes entreprises.

Or l'histoire de la profession de syndic fait ressortir d'autres dimensions structurantes de ce métier. Celles-ci soulignent les différences entre la transaction immobilière et la gestion immobilière et font apparaître cette dernière comme une activité moins animée par une logique lucrative que la vente de biens. **Deux éléments en particulier remettent en cause la nature commerciale de l'activité de syndic de copropriété : l'importance accordée au droit dans les qualifications et l'exercice du métier et la notion de mandat qui situe le contrat de syndic dans le registre du droit civil et non du droit commercial.**

Toutefois, ces éléments sont des héritages de la profession de l'administration de biens qui s'est développée au XIX^e siècle dans un contexte particulier marqué par la prédominance de l'immeuble de rapport et des propriétaires rentiers avec qui les administrateurs de biens entretenaient des relations de confiance consolidées par la transmission héréditaire de la propriété immobilière et des cabinets de gestion. Si cet héritage historique reste prégnant au sein du groupe professionnel des syndics, il ne faut pas pour autant en exagérer la portée. **A partir des années 1970, de nouveaux acteurs se sont saisis de l'activité de syndic de copropriété en étant davantage en phase avec les normes dominantes de l'économie de marché en développement.** Aujourd'hui, les héritiers de l'administration de biens ne constituent plus qu'un segment parmi d'autres du groupe professionnel des syndics. Il doit composer avec des segments concurrents porteurs d'autres logiques, d'autres valeurs et d'autres visions du métier. C'est ce que nous allons voir dans le chapitre suivant.

Chapitre II. Le groupe professionnel des syndics de copropriété

Le groupe professionnel des syndics s'est structuré et institutionnalisé dans le temps long du développement de la copropriété en France. Tel que l'illustre le précédent chapitre, il hérite de valeurs et de pratiques ancrées dans l'histoire de l'administration de biens. En particulier, il revendique son attachement à l'*intuitu personae*, qui, entre relation de confiance et sens du service, s'ancre dans la spécificité du contrat de mandat.

Pour autant, le groupe n'est pas qu'un. Ses composantes, ici qualifiées de « segments » en référence à la sociologie interactionniste des groupes professionnels inspirée de Rue Bucher et Anselm Strauss (Bucher et Strauss 1961) se différencient précisément selon ces mêmes valeurs et pratiques attachées au groupe et à sa professionnalisation progressive. Le groupe s'est diversifié au cours du temps et avec lui, le sens « subjectif » (*ibid.*) de l'activité professionnelle ainsi que son modèle organisationnel et économique.

Ce chapitre est dédié à la description du groupe professionnel des syndics de copropriété et aux trois principaux segments dans lesquels ils se reconnaissent respectivement :

- **Les cabinets indépendants**, figures historiques parfois dites « traditionnelles » ;
- **Les « groupes »** (« Groupes » avec une majuscule dans le présent chapitre pour signifier sa valeur de catégorie ou « segment » dans la conception que les syndics en ont), apparus dans les années 1970 pour les premiers d'entre eux ;
- **Les « syndics nouvelle génération » ou « néo-syndics »**, entrants récents issus de l'économie numérique ici regroupés dans la catégorie des « nouveaux entrants ».

Dans sa première partie, **ce chapitre développe l'analyse des valeurs, logiques et pratiques revendiquées par chacun des segments qui composent le groupe**. Il en illustre également la diversité interne et en identifie les points de recoupements autour de **lignes de partage en tension permanente** (*ibid.*).

La deuxième partie explore les diverses modalités du jeu concurrentiel dans lequel les syndics sont pris. **Ce jeu n'oppose pas seulement les professionnels entre eux mais les trois segments qui composent leur groupe**. Il se joue notamment sur le terrain commercial de la captation de copropriétés nouvelles. D'abord, **il révèle des moyens financiers, humains et matériels inégaux mais aussi, pour reprendre les termes utilisés par les syndics interrogés eux-mêmes, des « cultures » et des « philosophies » revendiquées comme propres**. Ensuite, il illustre le glissement d'un rapport non commercial au métier, historiquement incarné par les Indépendants vers une logique de marché, poussée par les Groupes et les nouveaux entrants. Enfin, dans le contexte de l'apparition des nouveaux entrants, le jeu concurrentiel révèle les limites du groupe professionnel et les moyens employés pour en contrôler l'accès.

Dans la troisième et dernière partie de ce chapitre, le groupe professionnel tout entier apparaît traversé par **deux enjeux communs : l'optimisation d'un modèle économique en question et la réaffirmation de la vocation d'une profession en proie à un glissement de valeurs**. En particulier, la facturation des services rendus est tiraillée entre deux logiques : la logique du mandat, ancré dans un registre non commercial (cf. chapitre I) ; la logique de la prestation de services qui, constitutive du modèle des Groupes, ne manque pas d'être jugée impropre à l'activité de syndic par nombre de professionnels.

2.1 Un groupe structuré en trois segments : les indépendants, les Groupes et les nouveaux entrants

Les syndics constituent un groupe professionnel. Ils se positionnent eux-mêmes selon qu'ils appartiennent à l'un des trois segments suivants : les indépendants ; les Groupes ; les nouveaux entrants. Chacune de ces catégories renvoie à une figure archétypale : l'indépendant incarne la figure historique du mandataire de proximité et de la profession non commerciale, le Groupe celle du réseau et du « *métier de nombre* », le nouvel entrant celle de la startup de la PropTech.

De fait, **les lignes de partage entre ces segments distinguent souvent des organisations internes et des modèles économiques propres**. Mais ces segments regroupent chacun des entreprises de taille et d'ancrage spatial variés. Par ailleurs, **les frontières s'avèrent parfois poreuses entre les segments**. C'est le cas entre les cabinets indépendants les plus importants et les Groupes d'origine familiale d'une part, entre

les Groupes et les nouveaux entrants d'autre part. Enfin, les nouveaux entrants regroupent des syndics en ligne dits « *nouvelle génération* » et, à la marge du groupe professionnel, des transfrontaliers qui pénètrent le marché de la gestion de copropriété en captant et en gonflant les effectifs des syndics bénévoles qu'ils outillent et accompagnent (Figure 5).

La répartition des copropriétés gérées entre les trois segments du groupe est difficile à apprécier quantitativement. Les acteurs, toutes catégories confondues, positionnent essentiellement les indépendants relativement aux Groupes. Les enquêtés, conformément aux ordres de grandeur estimés dans la documentation recueillie, évaluent la part des premiers entre 50 et 60% des copropriétés gérées en France et alors qu'ils évoquent tous le rachat des indépendants par les Groupes comme une lame de fond, ils font le constat d'une relative stabilité de cette répartition. D'après eux, la création de nouveaux cabinets indépendants constituerait la principale variable d'ajustement de cette situation d'équilibre. Elle contribue au maintien de l'atomisation du groupe professionnel, contre la tendance à la concentration portée par les Groupes. Quant aux nouveaux entrants, ils pèsent relativement peu à l'échelle du groupe, les plus gros d'entre eux, en nombre très limité, gérant entre 600 et 750 copropriétés.

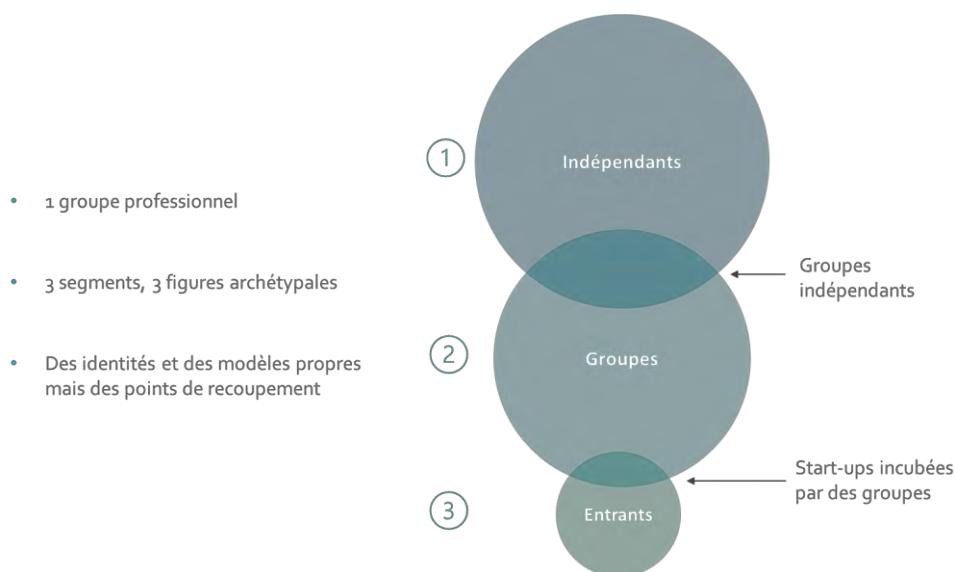


Figure 5. Un groupe professionnel, trois segments distincts mais avec des points de recoupement

Nb : sans être proportionnelle, la taille des cercles représente le poids respectif des segments du groupe en nombre total de copropriétés gérées.

2.1.1 Les cabinets indépendants : des pratiques et des valeurs ancrées dans l'histoire du groupe professionnel

D'après l'ensemble des sources consultées, les cabinets indépendants gèrent entre 50 et 60% des copropriétés en France. De petite taille pour la plupart, ils constituent le segment le plus nombreux du groupe des syndics professionnels. Le caractère atomisé du groupe professionnel, que la plupart des interviewés soulignent malgré la tendance au rachat portée par les Groupes, tient précisément à leur grand nombre et à leur faible taille.

Les indépendants recouvrent une grande diversité de situations. Notamment, la taille de leur portefeuille et leur implantation territoriale varient très significativement. Pour autant, dans un jeu de comparaison avec les Groupes, les cabinets indépendants revendiquent une « *philosophie* » propre et se reconnaissent dans la figure du mandataire à laquelle la gestion de copropriété est historiquement associée. Leur modèle organisationnel laisse une place centrale à la relation dite *intuitu personae* qu'ils constituent également en valeur cardinale.

2.1.1.1 Le segment le plus nombreux, des portefeuilles de taille disparate et plus ou moins valorisés

Segment le plus nombreux du groupe des syndics professionnels, les cabinets indépendants sont difficiles à dénombrer. Ils suivent deux mouvements opposés : un mouvement d'absorption par les Groupes, que les

syndics qualifient volontiers de « *vague* » (voir plus bas) ; un mouvement de créations nouvelles par d'anciens collaborateurs cherchant soit à échapper au rachat du cabinet de leur patron et au lot de transformations qu'il implique, soit à tirer parti d'un marché local pénurique. « *Aujourd'hui, il est facile de monter une activité indépendante, il y a peu de cabinets* » (Indépendant).

Les cabinets indépendants sont également très divers. Ils comptent entre un et une centaine de salariés, gèrent des portefeuilles constitués d'une poignée de copropriétés à plusieurs centaines et exercent leur activité sur des territoires qui peuvent se limiter à un quartier comme s'étendre sur plusieurs départements, en Ile-de-France en particulier. Leur chiffre d'affaires aussi varie fortement. Il dépend du nombre et de la taille des copropriétés gérées mais pas seulement. Il fluctue aussi selon le tarif au lot. D'après les interviewés, ce tarif varie d'un cabinet à l'autre. C'est une question de liberté commerciale, on y reviendra. Il varie aussi selon l'ancrage géographique, Paris battant des records, et selon le standing des immeubles.

2.1.1.2 La revendication d'une « *philosophie* » propre

Bien que très divers, **les cabinets indépendants revendiquent un socle de valeurs communes. Leurs représentants parmi les interviewés renvoient tous à une « *philosophie* » ou « *culture* » propre qui s'incarne dans deux figures conjointes : celle du mandataire et celle du cabinet familial.** Ces deux figures évoquent l'histoire de la profession de syndic. D'une part, elles renvoient à son émergence dans le sillage de l'administration de biens à la fin du XIXe siècle, puis à son encadrement par la loi à partir de 1965 autour de la fonction non commerciale de représentant du syndicat de copropriétaires (cf. Chapitre I). De ce point de vue, les cabinets indépendants incarnent « *le service* » ainsi que l'« *esprit pierre* », la « *confiance* » et la « *fidélité* » (Indépendants).

D'autre part, les entreprises d'origine familiale n'épuisent pas le segment des cabinets indépendants mais elles laissent une empreinte forte sur l'ensemble. Au sein de ces entreprises, les générations peuvent se succéder comme dans les « *dynasties* » (Indépendant), la gestion de copropriété est « *un virus qui se transmet* » (Indépendant), les parents continuent d'apporter leur aide après la succession (« *ils ont mis un point d'honneur à nous aider, mon père a 75 ans, il est là tous les jours et ma mère vient nous aider cinq jours par semaine* » -Indépendant), les frères et sœurs sont associés (« *ma cadette est gestionnaire et l'aînée vient de reprendre l'activité de transaction* » -Indépendant), des mariages se font (« *mon épouse, je l'ai rencontrée quand elle était assistante* » -Indépendant), les membres de la famille non impliqués dans le métier sont associés au capital comme « *sleeping partners* » (Indépendant).

La culture du « *nom* » (de famille) est valorisée, par opposition à la stratégie de la « *marque* », associée aux Groupes. Elle est présentée comme un gage de qualité : « *la boîte porte mon nom. J'aurais du mal à accepter que le cabinet ait une mauvaise image* » (Indépendant). « *C'est notre nom en face* » (Indépendant).

Par ailleurs, « *management horizontal* », « *décision collective* », « *considération et fidélisation des collaborateurs* » paraissent dessiner des conditions d'exercice spécifiques qui ne manquent pas d'être opposées aux conditions offertes par les Groupes, entre « *industrialisation* », « *course au rendement* » et « *pression sur les collaborateurs* » (Indépendants). « *Les gestionnaires cherchent à venir dans les cabinets indépendants pour être plus libres, plus tranquilles, avoir une relation plus personnelle* » (Indépendant).

Certains cabinets indépendants interrogés enfin associent leur petite taille, du moins la personnalisation des collaborateurs, à de meilleures perspectives d'évolution de carrière, tandis que d'autres indépendants envisagent de plus grandes opportunités au sein des Groupes. Tous en revanche relèvent un moindre turnover dans leur cabinet, pourtant soumis à des difficultés de fidélisation et de recrutement (cf. Chapitre V) que dans les Groupes. Ils en tiennent les conditions de travail pour responsables : « *dans un cabinet familial, vous êtes plus considéré par la direction, plus valorisé dans l'exercice du métier* » (Indépendant) ; dans un Groupe, les gestionnaires en particulier sont « *pressurisés* » (Indépendant). Les nouveaux entrants reproduisent cette distinction par les conditions de travail en prenant les Groupes pour contre-exemple. En dehors du groupe professionnel, c'est également le cas d'une association de copropriétaires qui affirme sans détour : « *un Groupe est une machine à broyer de l'humain* » (Association de copropriétaires).

Les cabinets indépendants n'ont pas les moyens des Groupes. La différence s'observe dans le registre financier bien sûr, l'insuffisance de moyens venant, par exemple, limiter la disposition à embaucher pour faire face au surcroît de travail que représente un chantier de rénovation énergétique (Indépendant) (cf. Chapitre V). Elle tient aussi à la capacité de lobbying. En la matière, les cabinets indépendants s'en remettent à leurs syndicats professionnels tout en nourrissant le sentiment que les instances de représentation de la profession sont dominées par les Groupes, au détriment de leurs propres intérêts (cf. Chapitre III).

2.1.1.3 L'exercice traditionnel du métier en trinôme, des portefeuilles de taille limitée

Les cabinets indépendants incarnent-ils la figure de « l'artisan » comme l'évoque un syndic interrogé ? A la différence d'un artisan bien sûr, ils ne pratiquent pas de métier manuel mais comme lui, ils ont tendance à considérer qu'ils exercent leur activité de manière traditionnelle. En particulier, **leurs équipes sont généralement organisées en trinôme tel qu'elles l'étaient historiquement**. Chaque trinôme compte un gestionnaire, un comptable dit « mandant » (car attachée à un portefeuille de mandats) et un assistant.

La composition des trinômes renvoie aux missions conférées aux syndics par la loi :

- La gestion financière, qui consiste à gérer le budget prévisionnel des copropriétés, les comptes du syndicat et leurs annexes, revient au comptable ;
- 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 importante.

Les trinômes sont attachés à la gestion d'un portefeuille de copropriétés. Un enjeu tient au dimensionnement de ce portefeuille. Les cabinets indépendants revendiquent une taille modeste, de l'ordre de quelques dizaines à centaines de lots, par opposition au(x) millier(s) de lots observé(s) chez certains Groupes moyennant, on le verra, un modèle organisationnel spécifique. Ils en font un gage de qualité et de proximité, une bonne gestion impliquant d'après eux une grande disponibilité et une présence marquée, notamment dans les immeubles.

2.1.1.4 La relation *intuitu personae* comme valeur cardinale

La répartition de la charge de travail au sein d'un cabinet indépendant répond également à une demande considérée comme forte des copropriétaires et érigée en « valeur » parmi les syndics : la « **relation intuitu personae** ». La notion est empruntée au contrat de mandat qui s'établit « en fonction d'une personne » et n'est en principe pas transposable à une autre personne (cf. Chapitre I). Elle s'attache à la personnalisation et à la qualité de la relation. « *Au cabinet, on peut mettre un visage sur un nom* » (Indépendant). « *On peut se faire gérer par un cabinet parce que c'est tel gestionnaire, tel patron. Il y a ce côté qui ressemble un peu aux professions libérales. Votre médecin, votre avocat, votre notaire, parce que c'est lui* » (Indépendant). En réalité, **les syndics professionnels ne sont pas des professions libérales mais ils se reconnaissent dans la figure de l'indépendant** et sont nombreux à entrevoir l'intérêt de rejoindre le cercle des professions réglementées sous couvert d'un ordre professionnel³⁷.

Pour les cabinets indépendants, **la personnalisation est constitutive du métier** et cela ne tient pas seulement à la nature du contrat de mandat. Le logement est affaire d'intimité. La gestion de copropriété doit l'assumer. « *Vous vivez avec vos copropriétés, vous touchez à leur logement [des copropriétaires], à leur cadre de vie, à leur quotidien, à leur vie très personnelle. Donc celui qui gère l'immeuble, s'il le gère bien et qu'il a une bonne relation avec les gens, c'est quelqu'un que vous gardez, cela peut durer cinq ans, dix ans, vingt ans* » (Indépendant).

Les cabinets indépendants revendiquent leur sens de la relation. Ils en font un signe de distinction des Groupes auxquels ils prêtent des valeurs et des pratiques dégradées. « *Dans les petits cabinets, on a à peu près le même point de vue* » (Indépendant). « *On considère nos clients comme des clients personnels, pas comme des numéros* » (Indépendant). La comparaison vaut également pour la relation aux collaborateurs on l'a vu. « *Chez moi, un collaborateur n'est pas un numéro dans un coin* » (un indépendant). Dans les Groupes, « *l'humain, c'est autre chose* » (Indépendant).

2.1.2 Les Groupes : le métier passé à l'échelle

Le segment des Groupes tient lieu d'évidence parmi les syndics professionnels. Dans les entretiens, il est évoqué comme une catégorie propre qui ne fait pas question. Ses contours n'en sont pourtant pas si nets. Ils renvoient principalement à deux définitions possibles :

- La première, relativement large, qui recouvre l'objet initial de Plurience, « *l'association des groupes* » et de fait, renferme douze « *grands opérateurs des services immobiliers privés* »³⁸.

³⁷ En particulier, la dernière enquête de l'ANGC établit à 85% la part des gestionnaires de copropriété favorables à la création d'un ordre : https://www.linkedin.com/posts/angc_enqu%C3%AAtre-angc-2022-activity-7008143115282751488-MdLR?utm_source=share&utm_medium=member_desktop.

³⁸ <http://www.plurience.fr/wp-content/uploads/2017/12/plurience-presentation.pdf>

- La seconde, centrale dans les propos des interviewés, qui désigne les deux à trois leaders du marché, Foncia et Citya, voire Nexity (combiné à sa marque Oralia) ;

Nous retiendrons l'une et l'autre de ces définitions. En première approche, la première permettra une description plus large du segment. Elle fait sens non seulement pour les acteurs qui se sont regroupés au sein de Plurience mais aussi pour ceux qui lui sont extérieurs. Comme précédemment, nous nous en servirons pour illustrer la diversité des entités qui composent le segment, tout en soulignant leurs signes distinctifs, à commencer par leur modèle économique et organisationnel.

Quant à la seconde définition, réduite aux deux-trois leaders du marché, elle permettra une description plus fine de certains traits associés au segment des Groupes.

2.1.2.1 Qu'est-ce qu'un Groupe ?

Au sein du groupe des syndicats professionnels de copropriétés, un Groupe n'est pas seulement une entité économique composée de plusieurs sociétés, dont une contrôlante, tel que l'Insee le définit³⁹. Selon la première définition que nous en retenons, appartiennent de fait à la catégorie des Groupes les douze acteurs majeurs de la gestion immobilière membres de l'association Plurience⁴⁰.

Ces grandes enseignes sont à ce jour :

- Billon Immobilier, Citya Belvia Immobilier, Crédit Agricole Immobilier, Dauchez, Foncia, Immo de France, Loiselet et Daigremont, Nexity, Oralia, Orpi, Sergic, Square Habitat.

Parmi les Groupes, on notera qu'Oralia a conservé sa marque mais est lié à Nexity depuis son rachat fin 2013 et que Billion conserve son nom mais vient d'être racheté par Foncia, devenu « Emeria » en 2022. Par ailleurs, Square Habitat et Crédit Agricole Immobilier sont filiales du Crédit Agricole et Citya fait partie du Groupe Arche.

Enfin, Foncia, Citya et Nexity constituent les trois leaders auxquels les interviewés, qu'ils incarnent la figure des indépendants ou celle des nouveaux entrants, se réfèrent plus ou moins explicitement lorsqu'ils se situent et se comparent. Ces trois groupes se distinguent par un modèle de développement spécifique : la croissance externe par le rachat de cabinets indépendants.

Le paysage que l'ensemble dessine se compose donc d'imbrications multiples et revêt un certain niveau de complexité. Les marques y conservent leur autonomie mais elles peuvent elles-mêmes appartenir à des groupes plus larges. Aux marges du segment par ailleurs, se situent des indépendants relativement proches, tant du point de vue de leurs principales caractéristiques économiques que de leurs réseaux affinitaires. Ceux-là restent hors du cercle, soit parce qu'ils n'ont pas été invités à le rejoindre soit parce qu'ils en ont décliné l'invitation, par souci d'indépendance.

Les Groupes rassemblés au sein de Plurience ont notamment en commun d'exercer plusieurs professions immobilières, de compter un nombre important de salariés et de déployer leurs activités à l'échelle de vastes régions, voire de la France entière.

Mais **les Groupes ne sont pas plus homogènes que les indépendants**. Fait révélateur, ils sont de taille très variée. Foncia est le plus gros, avec 2 millions de lots gérés, ce qui représente environ 20% du parc des copropriétés gérées en France. Suivent, avec plus de 700 000 lots chacun, Nexity et Oralia au sein du même consortium d'une part, ainsi que Citya d'autre part. Les autres gèrent entre moins de cinquante mille et plusieurs centaines de milliers de lots⁴¹.

2.1.2.2 Des Groupes d'origine et de culture diverses

La catégorie des Groupes au sens de Plurience rassemble des entités d'origine et de trajectoire très différentes (Figure 6).

Comme nombre de cabinets indépendants, **quatre Groupes se signalent par leur forte empreinte familiale**. Parmi eux, trois conservent un actionnariat à 100% familial et s'avèrent donc indépendants, au sens propre (Dauchez depuis 1810⁴², Loiselet et Daigremont depuis 1904 et Sergic depuis 1963). Un autre

³⁹ Insee, *Groupe de sociétés*. Définition :

<https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1041#:~:text=Un%20groupe%20de%20soci%C3%A9t%C3%A9s%20est,nommer%20la%20majorit%C3%A9%20des%20dirigeants.>

⁴⁰ L'association est présentée au chapitre III.

⁴¹ Sources : sites internet des groupes.

⁴² Ce groupe est également associé à la famille Camizon depuis les années 1990.

(Billon Immobilier, depuis 1870) a cédé ses parts en deux temps, dont le dernier à Foncia (Emeria) en 2022. Trois portent encore le nom de leur fondateur et, comme les cabinets indépendants, en font un gage de qualité et un signe de distinction des (autres) Groupes.

Par ailleurs, deux Groupes s'avèrent attachés non pas à une famille à travers le temps et ses générations mais au nom de leur fondateur. C'est le cas de Citya Belvia Immobilier qui, depuis 1990, année de sa fondation, a la particularité d'être détenu à 100% par son fondateur, ce qui en fait également un Groupe indépendant, voire « *familial* » dans l'esprit de ses collaborateurs. C'est aussi le cas de Foncia, bien que son fondateur, qui a fait entrer en bourse son Groupe dès 2001, ne soit plus aux commandes et que son capital ait progressivement été cédé.

Ces six premiers Groupes ont en commun de puiser leur origine dans l'administration de biens et de placer la gestion de copropriété en particulier au cœur de leur activité. C'est également le cas d'Immo de France, filiale de Procvivis qui a la particularité, dans l'écosystème, d'être également un opérateur de logement social. Oralia appartient aussi à cette catégorie des Groupes originaire de l'administration de biens mais pas Nexity, qui l'a racheté et provient de la promotion immobilière. Crédit agricole immobilier vient du monde bancaire et exerce la promotion immobilière comme l'administration de biens et la transaction. Orpi et Square Habitat enfin trouvent leur origine dans la transaction immobilière. Leur cas rappelle que « *les réseaux de transaction tendent à diversifier leurs activités et à se tourner vers l'administration de biens. La tendance n'est pas nouvelle, elle a vingt ans mais elle s'accélère* » (Ecole).

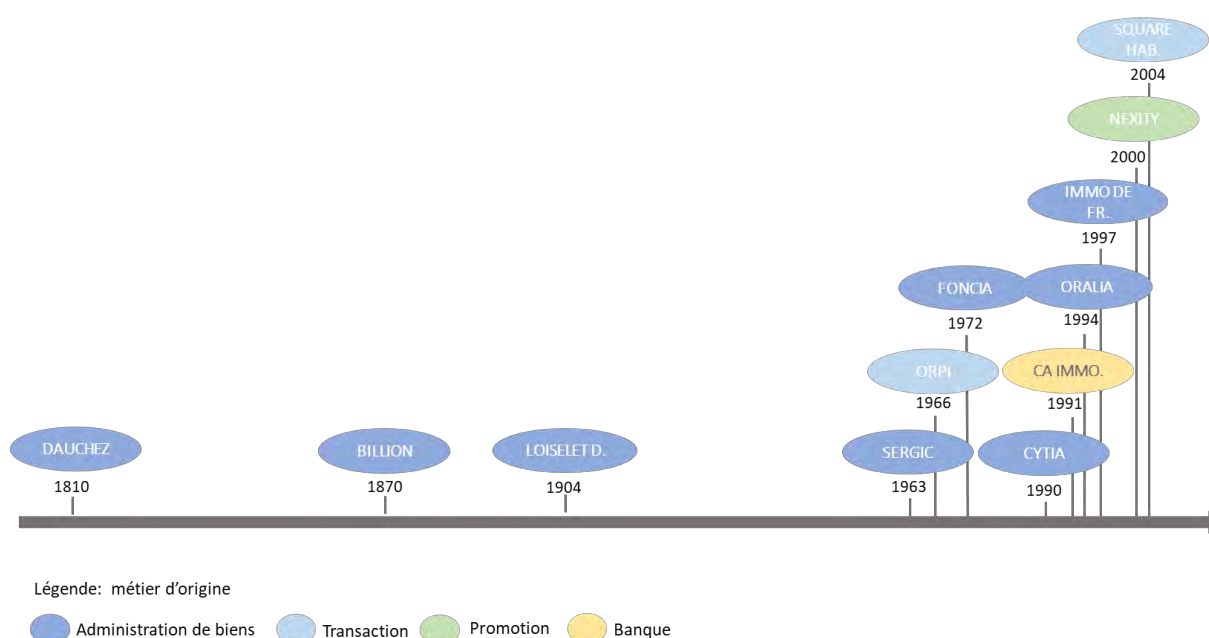


Figure 6. Les groupes : date de création et métier d'origine

2.1.2.3 Des offres variées mais toujours étendues

Les Groupes suivent une logique de diversification de leurs revenus. Leur modèle économique est fondé sur la vente de services cumulés. Plus précisément, on verra plus bas que la rentabilité de leur activité de gestion de copropriété tient notamment à leur capacité à vendre aux copropriétaires les services délivrés par leurs filiales.

Les groupes exercent tous les principales professions immobilières : l'administration de biens, entre gestion de copropriété et gestion locative, ainsi que la transaction et la location de logements. Ils développent d'autres activités encore et se distinguent selon celles qu'ils couvrent. En administration de biens, transaction et location d'abord, ils peuvent décliner leur offre par segment de marché (des biens courants aux biens dits « *premium* », de l'ancien au neuf), par type de produits (de la propriété occupante au locatif meublé et à la location saisonnière, de l'investissement locatif à la gestion de patrimoine) et par canal de distribution (en physique et en ligne). La plupart par ailleurs développent une palette d'activités dans l'immobilier tertiaire.

En « *services immobiliers* » ensuite, ils se différencient selon le bouquet qu'ils proposent, entre expertises techniques du bâtiment, diagnostics, états des lieux, opérations de désinsectisation et de maintenance d'une part, courtage en assurance et/ou en crédits et assurances contre les risques d'impayés de charges d'autre part. L'éventail peut encore s'étendre et aller jusqu'à la commercialisation de logiciels de gestion, la direction de chantiers, la formation et le recrutement⁴³.

Les Groupes les plus importants sont aussi les Groupes qui couvrent le plus d'activités. Aux côtés de Foncia et Citya, qui offrent le plus large panel, Nexity se présente en véritable « *plateforme immobilière* ». « *L'idée est de proposer un service logement à tous les âges de la vie, à toutes les étapes du parcours immobilier* ». La plateforme ne s'adresse pas qu'aux particuliers. Elle s'adresse à tous : aux entreprises, aux institutionnels et aux collectivités. Nexity se positionne non seulement en tant que producteur de l'offre mais en ensemblier urbain et porteur de projets d'aménagement. On le verra, le positionnement historique de Nexity sur la chaîne de production de l'offre en tant que promoteur le place en position centrale dans la gestion des copropriétés neuves.

2.1.2.4 Des modèles d'implantation et un maillage différencié

Les modèles d'implantation varient d'un Groupe à l'autre. Une poignée restent attachés à leur région d'origine. C'est le cas par exemple de Dauchez et Loiselet, en Ile-de-France, ainsi que de Sergic dans le Nord, dont il est vu comme « *l'exemple même de la structure familiale* » (Groupe). **Mais tous ont élargi leur périmètre d'intervention avec le temps.** Certains suivent une logique d'implantation sélective, à l'instar de Loiselet (Nantes, Bordeaux), Sergic (Ile-de-France, Angers, Nantes, Bordeaux) et Oralia (Paris, Lyon, Bordeaux, Dijon, Marseille). D'autres se déploient à l'échelle régionale et couvrent plusieurs régions, tel que Billon (Ile-de-France, Rhône-Alpes, Paca) et Crédit agricole immobilier. Quant à Citya, Foncia, Nexity, Immo de France, Orpi et Square habitat, ils interviennent dans toute la France. Parmi ces derniers, Orpi et Square habitat bénéficient de leur organisation en réseau et du maillage fin de leurs agences immobilières. Nexity également tire parti de ses agences, ainsi que de ses nombreux points de vente dans le neuf. 150 de ses propres structures assurent un service d'administration de biens. Elles sont présentes dans toutes les métropoles et au-delà.

Foncia et Citya enfin étendent plus largement leur empreinte territoriale au fil de rachats de cabinets indépendants. Foncia est solidement ancré dans toutes les grandes villes et profite d'un positionnement privilégié en Ile-de-France et dans le Nord-Est mais le Groupe est présent dans toute la France. *Idem* pour Citya qui développe « *une politique de territoire* » et ambitionne d'être « *présent partout* ». Le Groupe est implanté dans 125 villes, à commencer par Tours, sa ville d'origine dont on dit qu'il a le quasi-monopole, et maille le territoire de plus de 175 agences ou « *points de vente* » selon sa terminologie⁴⁴.

Les Groupes enfin se caractérisent par la diversité de leur implantation. Chez Foncia par exemple, « *les grandes métropoles affichent un nombre d'agences limité alors que certains départements ont un nombre d'implantations plus élevées car les cabinets sont plus éparpillés géographiquement. Dans quelques villes, certains cabinets ont de très grosses parts de marché* ».

L'internationalisation est une option (encore) rare. Les deux Groupes les plus internationalisés sont Foncia (Emeria), avec ses filiales en Allemagne, Belgique et Suisse ainsi qu'aux Portugal, Luxembourg, Pays-Bas, Royaume-Uni et Nexity, avec ses filiales en Allemagne, Belgique, Italie, Pologne et au Portugal. En Allemagne, Belgique, Suisse ainsi qu'au Luxembourg et au Royaume-Uni, Foncia tient une position dominante sur le marché.

2.1.2.5 Les rachats, un levier de croissance pour les leaders du marché

Les Groupes sont réputés pour leur stratégie de rachat de cabinets indépendants. En réalité, tous ne suivent pas la voie de la croissance externe, faute de moyens, et ceux qui l'empruntent développent des stratégies et modèles d'intégration en partie différents. Foncia et Citya en premier lieu, puis Nexity constituent le sous-segment des Groupes « *acheteurs* ». Chacun a pu être interrogé dans le cadre de l'enquête par entretiens.

Le développement par le rachat, une question de modèle

Sans surprise, **les plus gros acheteurs d'affaires sont les plus gros Groupes.** Au jeu du rachat, Foncia et Citya sont décrits comme les principaux compétiteurs. Ils rachètent « *à prix d'or* » (Groupe), jusqu'à quatre fois le chiffre d'affaires, ce qui sort du jeu, la plupart du temps et faute de moyens à la hauteur, non seulement les cabinets indépendants mais aussi les autres Groupes, sauf sur certains segments de marché (le neuf par

⁴³ Liste non exhaustive.

⁴⁴ Site internet du groupe, novembre 2022.

exemple pour Nexity) ou dans certains secteurs. Foncia est présenté comme le plus offensif et dans certains territoires, il domine largement le marché et préempte jusqu'à « 70% des cessions » (Groupe).

Le développement de Foncia et de Citya sont tous deux historiquement bâtis sur la stratégie de rachat. « *Ça fait partie du modèle* » (Groupe). Les rachats se font à un rythme plutôt régulier depuis la création des deux Groupes, quoique la période actuelle est dite particulièrement intense. Chez Foncia, ils sont réalisés à l'échelon des directions régionales. Chez Citya, ils peuvent être pilotés directement par le directeur général adjoint délégué du Groupe. Dans plus de la moitié des cas, ils se font par le biais d'intermédiaires dont deux catégories sont distinctes : les collaborateurs qui « *font l'intermédiaire avec des gens qu'ils connaissent* » (Groupe) et les professionnels de l'intermédiation. Le cas échéant, le jeu des intermédiaires n'est pas neutre : « *certain ont tendance à faire courir l'un et faire courir l'autre, certains chassent exclusivement pour une marque. Ça ne fait pas les mêmes prix, ni les mêmes dossiers* » (Groupe).

Du point de vue de Citya, « **la chaîne alimentaire** » a évolué sur le marché des cessions : alors que les rachats du Groupe s'orientaient tendanciuellement vers de gros cabinets indépendants, laissant le rachat des petits cabinets aux cabinets indépendants moyens à gros, ils peuvent à présent viser tout type d'affaires, sans distinction de taille. C'est plus particulièrement le cas dans les zones dans lesquelles de premières prises ont déjà été faites, ce qui permet, par rapprochement et intégration, de mutualiser et de constituer des agences plus importantes. Il s'agit d'atteindre une taille critique et de répondre ainsi à deux enjeux : de rentabilité et de concurrence.

La bataille des rachats se gagne de deux manières : par rachats progressifs et systématiques, dans l'objectif de monopoles localisés ; par opportunité (« *il n'y a pas de règles* » d'après un Groupe), en procédant à des rachats occasionnels et ponctuels dans le but de « *planter un (premier) drapeau* » (*idem*), sinon, on vient de le voir, d'atteindre une taille critique.

Des modèles d'intégration différents

Après le rachat, Citya et Foncia développent deux modèles d'intégration différents. Entre les deux groupes, la compétition est intense et les lignes bougent en fonction d'une « définition des activités du travail » (Bucher et Strauss 1961) qui, considérée de manière univoque à l'extérieur du segment, est revendiquée comme différente par chacun.

Chez Citya, « *on ne fait pas le même métier* » que chez Foncia. « *Chaque cabinet a sa patte* », « *c'est important de cultiver la différence* », « *à chaque fois, on change de modèle* ». Les cabinets rachetés conservent leur directeur si possible. La connaissance du terrain (« *les compétences locales* ») est valorisée. Il s'agit de la préserver. La continuité est présentée également comme un atout et le départ du directeur avec la cession comme un inconvénient susceptible de remettre en cause le projet de rachat. En cas de regroupement de cabinets, la continuité est aussi recherchée derrière les changements apportés. « *On fait des familles recomposées* ». L'enjeu est aussi la permanence des équipes. Il est central dans un contexte dont on verra qu'il est caractérisé par une forte pénurie de compétences et un turn-over élevé (cf. Chapitre V).

Chez Citya également, le syndic en place est considéré comme étant libre de son organisation et de ses recrutements. Il doit cependant se plier à plusieurs normes, tels que les horaires et la certification ISO. La décoration des locaux est également mise aux couleurs du Groupe. Les outils sont remplacés, à commencer par le logiciel comptable. On le verra, les logiciels déterminent l'exercice du métier et imposent des contraintes fortes à tout projet de migration, voire plus généralement, à tout effort de digitalisation (cf. Chapitre V).

Chez Foncia, le modèle est très intégré, « *quasi industriel* » selon un autre Groupe. Les mêmes process et outils s'appliquent à tous les cabinets rachetés. Les cabinets, ou « *agences* » selon le terme consacré en interne, sont placés sous le pilotage de l'une des soixante-dix filiales du Groupe, les filiales dépendant quant à elles des directions régionales, au nombre de cinq. Ils peuvent rester des entités distinctes et constituer de nouvelles agences. Ils peuvent aussi être regroupés, par souci de mutualisation. Du point de vue de Foncia, « *l'ensemble tend à s'homogénéiser. Avant, les filiales étaient de petite et moyenne tailles. Aujourd'hui, le nombre de filiales se réduit* ».

Les moyens de l'intégration

Pendant le processus d'intégration, le Groupe investit temps et argent. Il assume le risque de faibles rentabilités au démarrage. Le pari se fait sur l'avenir. Son succès tient à la méthode employée : « *en rachetant un confrère et en le passant dans leur moulinette, ils savent qu'ils vont gagner en productivité sur plein de domaines et c'est cette transformation qui leur fait espérer des gains* » (Groupe).

L'intégration des cabinets rachetés ne se fait pas sans moyens. Deux étapes s'avèrent déterminantes : l'étape de l'adoption des outils et des logiciels du Groupe, et l'étape de la formation. Le passage de cette seconde étape s'appuie sur des dispositifs propres de formation : une « *pépinière* » chez Foncia et un « *campus* » chez Citya. Il peut correspondre à des parcours différenciés pour les directeurs d'agence d'un côté et leurs collaborateurs de l'autre côté. Dans les deux cas, les formations peuvent s'adresser aux équipes des cabinets entrants comme aux nouvelles recrues du Groupe. Le filtre est le même pour tous. Il vise l'acculturation aux « *process* » et aux outils bien sûr. L'adhésion à la marque en constitue un autre objectif central.

Puisque l'intégration est un processus long, les sessions de formation peuvent se doubler de temps réguliers de partage d'expériences, voire d'observation participante en agence. Chez Citya, « *tous les ans [les directeurs de cabinet] passent une semaine de 'vis ma vie', ils vont dans un autre cabinet soit pour apporter un regard nouveau, soit pour s'inspirer du savoir-faire propre au cabinet* ».

S'ajoute la mise à disposition de services supports qui accompagnent les cabinets au quotidien, au moment de la reprise puis tout au long de la vie au sein du Groupe. Chez Citya, la holding constitue en elle-même une « *boîte à outils* » et met à disposition formations, audits, « *hotline* » pour les questions techniques et service de médiation interne.

2.1.2.6 Le modèle organisationnel de l'activité de syndic adapté

Le trinôme réajusté

Dans les Groupes comme dans les cabinets indépendants, la gestion des portefeuilles de copropriété reste globalement assurée par des trinômes respectivement formés, on l'a vu, d'un gestionnaire, d'un assistant et d'un comptable. **Dans les Groupes, les portefeuilles auxquels sont associés les trinômes sont de taille plus importante que dans les cabinets indépendants** (entre 1 300 à 1 500 lots chez Citya par exemple), les agences également. **Le modèle organisationnel s'ajuste à la charge importante que les portefeuilles représentent, en particulier pour les gestionnaires.**

Chez Nexity par exemple, un gestionnaire peut avoir plusieurs assistants et un manager intermédiaire peut compléter les équipes. L'enjeu est fonctionnel mais pas seulement. La « *culture managériale* » est considérée comme un gage de qualité de service. Elle se transmet aux collaborateurs qui font la démonstration des aptitudes requises. Accéder à une fonction de management est présentée comme une opportunité de mobilité interne. C'est un levier de fidélisation.

Si l'organisation en trinôme reste la norme, les perspectives s'ouvrent sur de nouveaux modèles organisationnels. Les nouveaux entrants, on le verra ci-dessous, ont tracé une voie possible. Foncia en convient et projette de « *sortir* » du trinôme tout en suivant sa propre voie. La digitalisation en fournira le levier nécessaire.

Les fonctions supports et les expertises complémentaires

Dans les Groupes, **les trinômes sont complétés de fonctions dites « *supports* »**, comme le recouvrement de charges et la gestion de sinistres (Nexity), le service « *qualité* » (chez Foncia, il apporte des réponses aux messages reçus directement ou sur les réseaux sociaux et assure le lien avec l'agence) et la « *hotline* » au siège dédiée aux gestionnaires du réseau et à leurs questions techniques en particulier (Foncia et Citya).

Un service dédié à la « *relation client* »

De manière générale, les cabinets de syndic reçoivent un nombre d'appels considérable. Pour soulager les trinômes, des Groupes ont également développé un service de « *relation client* ». Ce service a vocation à offrir des réponses immédiates aux copropriétaires. Il a tendance à s'étoffer. Chez Foncia par exemple, le service client a vu son amplitude horaire s'étendre pour couvrir les heures de fermeture des agences. Plus classiquement, il est combiné à un « *service 7/7* » pour assumer le déclenchement des opérations urgentes. Enfin, la « *relation client* » peut se compléter d'« *espaces client* », applications mobiles (celle de Nexity est présentée comme un « *assistant personnel* ») et autres « *pages contact* ».

Comme les cabinets indépendants, les Groupes ne manquent pas d'évoquer leur attachement à la relation dite « *intuitu personae* ». « *Le métier reste très gouverné par l'intuitu personae avec le gestionnaire* » (Groupe). « *Les clients viennent demander une relation* » (Groupe). Le dimensionnement des agences tient compte d'un prérequis : « *reconnaître les clients* » (Groupe).

Avec la « *relation client* » pour autant, les Groupes opèrent un déplacement de la relation personnelle au client vers le registre de la satisfaction du client. La qualité de service s'objective à travers la labellisation et son corollaire, la notation (Sergic et Loiselet et Daigremont ont opté pour la norme

internationale de qualité ISO 9001) ou les « *avis clients* » (Foncia s'est tournée vers la garantie Immodvisor, plateforme communautaire d'avis clients contrôlés et Nexity vers Trustpilot, également plateforme communautaire).

2.1.3 Les nouveaux entrants : la gestion de copropriété saisie par la PropTech

La seconde moitié des années 2010 a été marquée par l'arrivée de nouveaux acteurs dans la gestion de copropriété. Ces entrants surfent tous sur la vague de la digitalisation de l'immobilier et pour les plus offensifs d'entre eux, ils participent de l'éclosion de la PropTech, environnement de start-ups dédiées à l'immobilier. Ils développent des services en ligne et proposent des formules souvent hybrides, entre gestion dématérialisée et gestion physique.

Pour une part significative d'entre eux, les nouveaux entrants proviennent du métier et peuvent même être attachés à des Groupes historiques investis dans le développement de services de gestion digitalisée. Les autres sont des *pure players*, des startupeurs qui, grâce aux moyens dégagés par d'importantes levées de fond, suivent la voie de la croissance rapide et développent équipes et produits à marche forcée (Figure 7).

Parmi ces derniers, deux en particulier bousculent les syndicats traditionnels et leurs représentants : Bellman, un syndic professionnel digital et Matera, un transfrontalier qui n'est pas syndic mais outille les syndicats bénévoles et coopératifs. A l'heure où l'efficacité et la transparence s'imposent à tous comme enjeux incontournables, l'un et l'autre sont reconnus pour la puissance de leurs outils de gestion mais contestés, voire condamnés pour leur positionnement et leurs pratiques. Cette sous-partie dédiée aux nouveaux entrants leur est consacrée pour une large part. Elle repose notamment sur des entretiens réalisés auprès de ces deux acteurs. Le choix de s'adresser à eux spécifiquement plutôt qu'à d'autres syndicats dit de « *nouvelle génération* » tient, d'une part à l'attention que leur consacre le groupe professionnel tout entier (sa mobilisation), d'autre part à la figure archétypique qu'ils incarnent respectivement et enfin, à l'économie générale de l'enquête par entretiens réalisée. Ce parti sera complété d'investigations auprès d'autres nouveaux entrants dans la deuxième phase de la recherche.

Le modèle des start-ups présentées dans cette partie est encore peu consolidé. L'actualité récente, objet du dernier point de cette sous-partie, l'illustre très manifestement. Pour autant, il est décrit au présent ici. Ce parti pris tient à deux raisons. D'abord, il se nourrit d'éléments recueillis par entretiens préalablement aux annonces des nouvelles orientations prises par les entreprises interrogées face aux difficultés rencontrées. D'autre part, il renvoie à l'ambition de cette partie qui vise la description de la diversité des modèles de gestion de copropriété aujourd'hui représentés au sein du groupe professionnel.

2.1.3.1 La gestion de copropriété prise par le digital

La digitalisation, une vague sur la gestion de copropriété ?

De manière générale, les syndicats de copropriété ne manifestent pas une forte appétence pour le digital (cf. Chapitre V). Cependant, certains Groupes historiques, des *insiders* en quelque sorte, ont été précurseurs et ont conçu et déployé une nouvelle offre de service en ligne. C'est le cas du Groupe Sergic, qui a développé deux solutions visant la complémentarité avec son activité principale :

- Syndic One qui, depuis 2014, offre une solution de gestion digitalisée à bas prix aux petites copropriétés, nombreuses à rester sans syndic⁴⁵ ;
- Viva Syndic qui, depuis 2016, outille les syndicats bénévoles et coopératifs.

Deux autres Groupes, des *insiders* également, ont investi dans la gestion en ligne : le Crédit Agricole Centre-Loire, avec sa filiale Cotoit depuis 2017 et Foncia, avec lebonsyndic, start-up créée en 2013 par deux syndicats, puis rachetée par le Groupe.

La stratégie des acteurs en place au sein du groupe professionnel a consisté à utiliser le potentiel de la digitalisation pour accroître la gestion professionnelle. Elle consiste à orienter l'offre dématérialisée vers les petites copropriétés, habituellement nombreuses à être dépourvues de syndic. On verra qu'**en parallèle, des Groupes et certaines de leurs instances de représentation investissent dans le développement**

⁴⁵ Simailaud Tess (2022), « Les petites copropriétés sans syndic. Une catégorie pertinente ? », PUCA, *Les cahiers de la copropriété*, n°2.

d'outils facilitant la gestion de copropriété professionnelle, un autre créneau de plus en plus concurrentiel (cf. Chapitre V).

La gestion de copropriété intéresse aussi la PropTech. Cet écosystème, dont le nom est une contraction de *property* et *technology*, rassemble des start-ups qui développent des outils et services innovants, en concurrence ou à destination des professionnels de l'immobilier. La filière, qui couvre toutes les activités du secteur, est en plein développement. Avant les contractions observées au second semestre 2022 en raison de la conjoncture économique, les montants des fonds investis en sa faveur sont passés de 400 millions à 20 milliards d'euros en cinq ans dans le monde. En France, ils franchissent la barre des 200 millions d'euros par an depuis 2018 et ont même atteint 500 millions en 2019, année record⁴⁶.

Dans le champ de la gestion de copropriété, les quatre start-ups qui se signalent ont levé respectivement : 35 millions d'euros depuis sa création en 2017 pour Matera ; 17 millions depuis son lancement en 2019 pour Bellman ; 11 millions pour Homeland depuis 2016 et 3,5 millions⁴⁷ pour Hello Syndic depuis 2017. **Les sommes engagées permettent les investissements nécessaires au développement d'outils jugés par la plupart pour être les plus performants sur le marché.** « *L'outil digital de Bellman est top. On a pris du retard. C'est à nous de rattraper le retard, ils nous challengent* » (Groupe) ; « *ils ont un outil informatique très performant. Bellman, c'est le modèle à suivre par les syndicats traditionnels, le modèle que les consommateurs cherchent* » (Indépendant).

Les levées de fonds financent aussi la croissance d'équipes comptant à ce jour entre une cinquantaine et deux cents salariés selon les start-ups. En comparaison, leurs portefeuilles paraissent de taille réduite : de l'ordre de 6 500 copropriétés pour Matera⁴⁸ et environ 600⁴⁹ pour Bellman et Homeland respectivement⁵⁰. **Mais alors que ces start-ups sont entrées dans la gestion de copropriétés par le créneau peu emprunté des petites copropriétés, elles recrutent aujourd'hui plus largement et représentent une nouvelle concurrence non seulement pour les cabinets indépendants mais aussi pour les Groupes.** Leur ambition consiste aussi à faire croître leur empreinte territoriale et de l'étendre de Paris, premier secteur investi, à plusieurs métropoles de Province.

Avec Matera, la PropTech va jusqu'à élargir le champ concurrentiel à la gestion bénévole et coopérative, un mouvement inédit. Chez ce transfrontalier, « *80% des copro étaient gérées par des syndicats pro avant leur arrivée* » et la taille des copropriétés clientes peut atteindre plus de cent logements. Pour le reste, les copropriétés clientes de Matera n'avaient pas de syndic du tout (ni professionnel ni bénévole ni coopératif) avant leur arrivée.

L'outil de Matera aussi est reconnu pour sa performance. Les professionnels lui reconnaissent la primeur sur celui de Bellman. Leur représentation y veille attentivement : « *Bellman fait du Matera avec une carte professionnelle* » (Syndicat professionnel). Mais à la différence de Bellman qui est reconnu comme un syndic professionnel, Matera attire les foudres de la profession non seulement pour ne pas en être, mais pour jouer d'un positionnement ambigu auprès des copropriétaires. « *Matera n'est pas un syndic, c'est un prestataire de services. Mais quand on regarde sa communication, 99% des gens pensent que c'est un syndic* » (Groupe). **Ce transfrontalier est tenu en dehors du groupe professionnel et pour autant, il contribue à en déstabiliser les positions.**

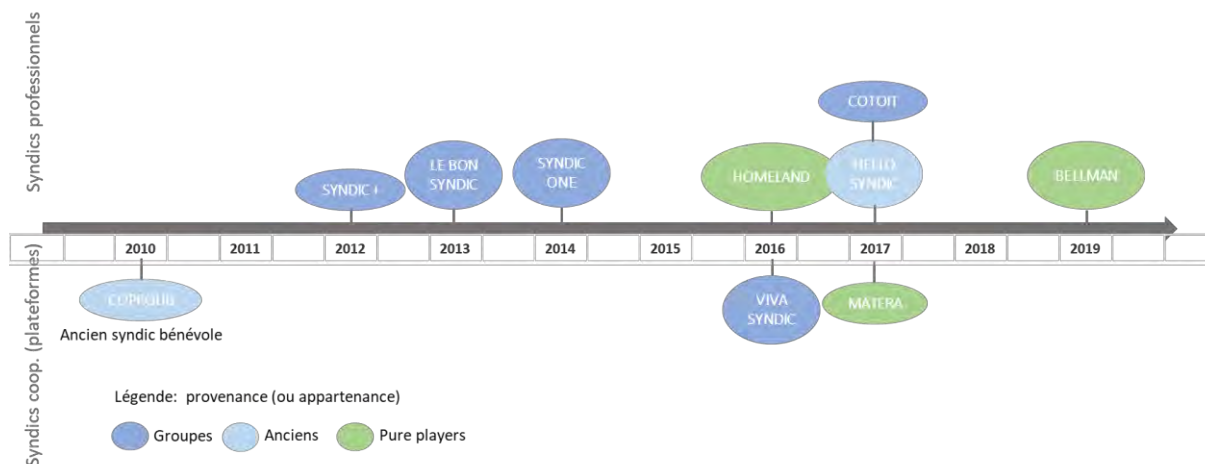
⁴⁶ Real Estech (2020), *4^e baromètre de la Real Estech en France* : <https://realestech.eu/wp-content/uploads/2022/02/barometre-real-estech-2020.pdf>

⁴⁷ Tomcat Invest (2021), « Hello Syndic boucle sa levée de fonds avec 3,5 millions d'euros » : <https://www.tomcat-invest.fr/hello-syndic-boucle-sa-leeve-de-fonds-avec-35-millions-deuros/>

⁴⁸ Chiffre disponible sur le site internet de Matera en octobre 2022.

⁴⁹ Chiffre disponible sur le site internet de Bellman en octobre 2022.

⁵⁰ Un an après la réalisation de l'enquête par entretiens au printemps 2022, Homeland compte 750 copropriétés d'après ses propres dires.



* Relevé non exhaustif et à jour au 1^{er} novembre 2022 qui ne tient pas compte d'éventuelles créations et disparitions d'activités depuis cette date.

Figure 7. Les nouveaux entrants : date de création, type de gestion et provenance*

Nb : dans la figure, la catégorie des « anciens » renvoie aux solutions développées par d'anciens syndics, par opposition aux « Groupes » qui ont investi dans la gestion digitalisée et aux « pures players » qui sont issus de la PropTech.

Une offre nouvelle bâtie sur des modèles proches

Qu'ils proposent un service de gestion professionnelle ou d'accompagnement à la gestion bénévole et coopérative, les nouveaux entrants dans le marché se positionnent tous, les *insiders* compris (c'est-à-dire les filiales des Groupes positionnées sur les services en ligne), sur le créneau de la réduction des frais de gestion, *a fortiori* les syndics dit « *low cost* » dont les petites copropriétés peu dotées financièrement constituent la cible principale. **Les nouveaux entrants s'affichent aussi comme apporteurs de réponses aux principaux enjeux de la profession : la réactivité, l'efficacité et la transparence.**

Les nouveaux entrants ont « un ADN tech très fort »⁵¹. Leurs solutions appartiennent à la catégorie des services en ligne et empruntent toutes au « *full web* » (Nouvel entrant). D'abord, leur réactivité est assurée par l'automatisation de nombreuses tâches administratives et comptables. Ensuite, le pari est que l'efficacité soit accrue par la plus grande disponibilité des interlocuteurs, à commencer par les gestionnaires dont le temps est considéré comme libéré par l'outil et les portefeuilles allégés. Elle s'associe à la personnalisation de la relation qui, jugée centrale par les cabinets indépendants et par les Groupes on l'a vu, est revendiquée à son tour par les nouveaux entrants.

Enfin, à la différence des extranets de nombre de syndics professionnels dont l'interface est souvent complexe et le contenu réduit au minimum instauré par la loi, les outils développés assurent un accès en temps réel et à tous les copropriétaires à l'ensemble des documents relatifs à la copropriété. Ils permettent également le suivi des dossiers en cours. L'effet attendu est un effet de transparence. « *On voit tout ce qui est fait* » (Nouvel entrant). Les syndics professionnels eux-mêmes savent combien, faute de temps, le manque de communication nuit à la traçabilité et donc à la lisibilité des opérations qu'ils réalisent pour assurer la gestion des affaires courantes. « *Le cœur de notre métier est la communication avec nos clients. Si on a fait mais qu'on n'a rien dit, on n'a rien fait* » (Syndicat professionnel). L'opacité qui en découle décuple les sollicitations directes, sur fond de mécontentement. **La transparence des outils de gestion des nouveaux entrants est conçue comme une source de satisfaction client et un moyen de désengorger les lignes téléphoniques et les boîtes mails des gestionnaires.** Elle répond à un enjeu souligné par tous au sein du groupe professionnel, Indépendants et Groupes.

⁵¹ Welcome to the jungle (2021), « Découvrez Bellman avec Jonathan, co-fondateur et CTO » : https://www.youtube.com/watch?v=rtPL7LxrBUo&ab_channel=WelcometotheJungle.

2.1.3.2 Des modèles organisationnels et économiques d'un genre nouveau : l'exemple de Bellman et de Matera

Un modèle organisationnel *ad hoc*

La fourniture d'un service en ligne repose sur un modèle organisationnel spécifique. Bellman en tant que syndic professionnel digital d'un côté, Matera en tant que fournisseur d'outils digitaux à destination des syndicats bénévoles et coopératifs de l'autre côté, en fournissent chacun l'illustration. Rappelons que l'analyse renvoie ici à leur modèle initial, encore valable au moment de la réalisation de la campagne d'entretiens et qu'elle sera complétée plus bas par la description de leur modèle actuel.

Chez Bellman d'abord, il n'y a pas de trinôme de gestion. Les tâches administratives et comptables ont été automatisées en grande partie. La fonction d'assistante, associée à des tâches dites « à faible valeur ajoutée », a disparu et le nombre de comptables a diminué très significativement, pour s'élever à 0,3 pour 1 portefeuille. « *Tout est centralisé sur les gestionnaires* » qui constituent la plus grosse équipe.

Les gestionnaires, secondés par les comptables, forment les piliers du « *pôle opérations* ». Leurs effectifs sont fonctions du nombre de copropriétés. Ils constituent la seule partie variable du pôle qui regroupe, dans l'ordre d'importance numérique :

- Un service client dit « *customer experience* » d'une douzaine de personnes qui répond, au téléphone ou sur la plateforme, aux urgences et aux « *petits dossiers* » dont la gestion n'est pas automatisée ;
- Un service « *on-boarding* » d'environ cinq personnes dédiées aux copropriétés entrantes (« *les 90 premiers jours avec les clients sont ultra importants* ») ;
- Des « *services* » (en réalité une personne à chaque fois) respectivement dédiés au recouvrement des impayés, aux questions juridiques, à la renégociation des contrats, à la logistique (badges et courrier) et, le cas échéant, à la gestion sociale et à la paie des employés des copropriétés.

S'ajoutent au sein du « *pôle opérations* » une poignée de personnes qui accompagnent les gestionnaires dans la mise en œuvre des process, un enjeu incontournable.

Deux entités complètent l'architecture générale qui comptait au total 120 personnes au printemps 2022 :

- Le département « *produit, tech et design* » qui compte cinq « *product managers* » et « *product designers* » et une douzaine de développeurs ;
- Les fonctions supports qui regroupent les ressources humaines (cinq personnes), les finances (trois personnes) et l'équipe « *growth* » constituée d'une douzaine de personnes dédiée à la croissance de l'entreprise et à la communication.

L'ensemble autorise la constitution de portefeuilles de taille réduite relativement aux cabinets indépendants et aux Groupes. Chez Bellman, les gestionnaires gèrent environ vingt copropriétés. Ils sont déchargés non seulement d'un nombre significatif de clients mais, grâce à l'automatisation, de nombreuses tâches. De l'avis de Bellman, le modèle adopté permet aux gestionnaires d'être plus disponibles et plus souvent présents physiquement dans les immeubles que dans les autres types d'organisations existants.

Le modèle de Matera, situé en dehors de la catégorie des syndicats professionnels, diffère forcément de celui de Bellman. Il distingue deux niveaux : un premier, lié à l'autogestion ; un second, lié au service d'accompagnement offert aux conseils syndicaux. Ce second niveau associe un « *référént* » (et non « *gestionnaire* ») à chaque copropriété. Il se complète d'« *experts* » à disposition des copropriétés comme de leurs référents. Parmi les experts, se rangent principalement des juristes, spécialistes du droit immobilier et de la copropriété ainsi que des impayés et des techniciens, les uns spécialistes en bâtiment et travaux, les autres en rénovation énergétique plus spécifiquement. « *Comme dans toutes les start-ups* » enfin, des experts produit assurent l'interface entre les utilisateurs et le « *back office* ».

Par ailleurs, les effectifs de Matera comptent entre quarante et cinquante personnes regroupées au sein d'une équipe « *produit, tech et développement* » et plus de cent personnes au sein d'une équipe commerciale assurant le recrutement des conseils syndicaux ainsi que l'« *onboarding* » (pour la reprise de copropriétés) et le « *customer success* » (pour le suivi). S'ajoutent une équipe « *data* » affectée au « *pilotage de l'entreprise* » et une équipe finances, ainsi que des services marketing et ressources humaines. Les « *affaires publiques* » complètent l'ensemble et assurent notamment les activités de lobbying de la start-up. Matera en effet a ceci de particulier qu'elle attaque la gestion de copropriété en revendiquant au plus haut niveau de l'Etat sa vision et sa définition de l'activité (cf. Chapitres III et IV).

L'algorithme comme outil de pilotage et levier d'optimisation

Alors que les Groupes développent une culture de la rationalisation par l'homogénéisation des process, la gestion des copropriétés clientes dans les start-ups s'organise à partir d'algorithmes. La constitution des portefeuilles en fournit un exemple. Chez Bellman en particulier, celle-ci obéit à plusieurs principes traduits dans un algorithme : la bonne répartition de la charge de travail entre les gestionnaires, fonction d'un diagnostic préalable dûment établi et décliné en indicateurs ; la proximité géographique et l'optimisation du temps de transports des gestionnaires, pour faciliter la présence dans les immeubles ; l'adéquation à des compétences spécifiques le cas échéant, telle que la gestion dans le neuf par exemple.

L'algorithme sert aussi à établir le prix du service rendu. Celui-ci est tout compris, conformément au modèle défendu par une partie de la profession (voir plus bas). Il dépend de la charge de travail prévisible (en nombre d'heures), c'est-à-dire du nombre de lots, des équipements de l'immeuble (ascenseurs, type de chauffage, etc) et des charges annexes telle que la présence d'employés. La reprise d'une copropriété accusant une lourde charge d'impayés, des procédures et autres difficultés peut faire l'objet d'une surfacturation au démarrage. **Le principe reste celui de la personnalisation du prix.** La mise en œuvre du « prix à la carte » requiert aussi un temps long de recueil et d'analyse des documents, ainsi que des visites sur sites « pour s'assurer qu'il n'y a pas de sujets cachés ».

Une organisation réflexive, un modèle agile

A l'image des start-ups en général, l'organisation de l'entreprise n'obéit pas à un modèle figé mais campe sur une certaine agilité. *« Ça change tout le temps »* (Nouvel entrant) ; *« on apprend toujours, rien n'est acquis »* (Nouvel entrant). Chez Bellman par exemple, *« au début, on n'avait pas de service client, pas de service téléphonique. On a fait évoluer les pratiques de nos clients, qui ont moins besoin du téléphone et passent beaucoup plus par la plateforme. Pour autant, on s'est rendu compte que le téléphone restait quand même un levier, en tout cas pour les plus anciens et on a ajusté notre organisation en ouvrant un standard. La disponibilité téléphone du gestionnaire est à moindre valeur ajoutée comparé au fait d'être sur place. Donc il fallait des personnes additionnelles pour gérer les urgences par exemple »*. Chez Matera, la comptabilité fait partie des briques qui ont le plus évolué et une néo-banque a été développée pour pallier les difficultés des copropriétés à ouvrir un compte (cf. Chapitres IV et V).

Chez Bellman et Matera, le « produit » même (c'est-à-dire l'outil digital) s'ajuste et s'étoffe avec le temps. *« Tous les mois, il y a des features qui sortent »* (Nouvel entrant) ; *« l'équipe part des besoins des clients, monitorés de près à partir des data de la plateforme, pour développer de nouvelles fonctionnalités »* (Nouvel entrant). Chez Matera par exemple, une fonctionnalité, très utilisée, a été développée pour afficher sur la plateforme la répartition de la charge de travail au sein du Conseil syndical. *« Ça soulage et c'est apprécié »*. Autre exemple, *« le produit est orienté en fonction des raisons de départ »* des copropriétés sortantes. Il s'agit bien sûr de diminuer le nombre de défections.

2.1.3.3 Des perspectives de développement en question

L'internationalisation comme horizon

L'internationalisation constitue la ligne d'horizon des start-ups. Comme le résume le fondateur de Matera, cela tient à leur modèle de financement : *« les investisseurs sont à la recherche de boîtes capables de valoir plusieurs milliards d'euros et donc de générer plusieurs centaines de millions d'euros de revenus. La taille de marché initial étant intrinsèquement limitée, il faut démontrer tangiblement la capacité de l'entreprise à se développer à l'international et étendre par la même la taille de son marché adressable »*⁵². Matera s'y est essayé après quatre années d'existence et a adapté son offre à l'Allemagne. Le choix de l'Allemagne tient à sa proximité de modèle : *« 70% du produit Matera peut y être traduit directement, seuls 30% doivent s'adapter »* (idem). Il se justifie aussi par la taille potentielle de son marché : chez nos voisins poursuit le fondateur, *« des millions de copropriétaires paient affreusement cher pour la gestion de leur copropriété »*. Comme en France on le verra, Matera joue ici la carte de l'insatisfaction des copropriétaires (cf. Chapitre V). Bellman en fait aussi son principal argument marketing. Il n'a pas encore fait le pas de l'international. L'heure est à consolider le modèle français mais *« l'ambition »* est là et *« il y a plein de pays en Europe où ça a du sens »*.

L'international ne constitue pas seulement un horizon. C'est aussi la source de réflexions, et de revendications, visant à ajuster le droit français, terrain sur lequel Matera se positionnait en lobbyiste par

⁵² Raphaël di Meglio (2022), LinkedIn : https://www.linkedin.com/posts/rapha%C3%AB-di-meglio-15ba5b8a_bon-alors-%C3%A7a-ressemble-%C3%A0-quoi-douvrir-son-activity-6925721552940363777-5slB?utm_source=share&utm_medium=member_desktop.

l'intermédiaire de son secrétaire général et responsable des « affaires publiques »⁵³, les rendez-vous qu'il sollicitait auprès des pouvoirs publics et les propositions sous forme de notes qu'il leur faisait parvenir (cf. Chapitres III et IV). En Allemagne par exemple, « la prise de décision peut se faire hors AG. En France, la consultation écrite est bien possible mais seulement pour les copros de moins de 5 lots et elle n'est même pas mise en œuvre. Il faudrait l'étendre. Le cas de l'Allemagne permettrait de faire du droit comparé mais cela n'intéresse personne » (Nouvel entrant). Mais aussi « les Allemands peuvent changer de syndic du jour au lendemain s'ils sont tous d'accord, coucou Emmanuelle Wargon »⁵⁴.

Un modèle de croissance rapide récemment contrarié par la conjoncture

Chez Bellman comme chez Matera, l'année 2022 s'est ouverte sur des perspectives de croissance élevée de leurs effectifs. Alors que le premier, à la tête d'environ cent collaborateurs, annonçait plus de soixante-dix recrutements au printemps⁵⁵, le second, déjà fort de ses deux cents salariés, tablait sur une centaine d'embauches. L'objectif : accompagner l'extension des portefeuilles de gestion et accroître encore le potentiel de développement.

La dégradation rapide de la conjoncture économique internationale à la fin du printemps a radicalement changé la donne. D'un côté, Bellman s'est engagé en juillet dans un plan de sauvegarde de l'emploi qui s'assortit de la réduction (disparition ?) de ses équipes non seulement de comptables mais aussi de gestionnaires. Chez Matera, « pas de licenciements, mais des départs volontaires, des fins de période d'essai et des annulations de promesses d'embauche, notamment au niveau des équipes produit, marketing et tech »⁵⁶.

Cet inversement de tendance renvoie au modèle de financement des start-ups : la levée de fonds. Bellman et Matera n'ont pas encore atteint le stade de la rentabilité et restent dépendants de leur attractivité auprès des investisseurs internationaux. Le contexte économique leur est moins favorable. Notamment, il engage les fonds vers des placements réputés moins risqués. Matera en change de cap et « passe de l'hypercroissance à tout prix à l'efficacité financière comme valeur cardinale » (*ibid.*). Il prévoit aussi de diversifier ses sources de financement et d'ouvrir son capital à ses clients.

Le temps de l'adaptation et des plans B

Bellman et Matera explorent chacun des solutions différentes pour perdurer malgré la dégradation de la conjoncture et de leurs conditions de financement.

Bellman de son côté « annonce son pivot »⁵⁷ et opte pour le changement de modèle. En juillet 2022 d'abord « la décision est prise de passer sur un modèle entièrement B2B, en accélérant le déploiement de la franchise et en mettant à disposition tout le portefeuille d'immeubles sous gestion au réseau de franchise »⁵⁸. La franchise, « c'était la genèse initiale de l'entreprise. La première idée était de faire des logiciels pour les syndics » (Nouvel entrant). Bellman s'en est d'abord écarté : « ils se sont rendu compte qu'un logiciel n'allait pas suffire, car il y avait aussi une notion de savoir-faire, de process et de philosophie d'exécution du métier » (Nouvel entrant). Tout juste avant la crise cependant, l'heure était arrivée de revenir à la franchise. L'idée a alors été présentée comme une réponse à un impératif de croissance rapide : « on n'ira jamais aussi vite tous seuls que si on essaie d'équiper et d'aider d'autres syndics. Le potentiel est bien supérieur au syndic en propre », d'autant qu'il n'est pas attaché à une zone géographique spécifique mais se déploie à l'échelle de l'ensemble du territoire français. L'option de la franchise était pensée en complément de la gestion de copropriété. La voilà donc centrale. La conversion implique l'adaptation du modèle organisationnel de Bellman et notamment, le déplacement de son réacteur de la fonction de gestionnaire, transférée sur le franchisé, à la fonction de comptable, fournie en appui au franchisé.

A l'automne 2022 ensuite, Bellman se positionne comme « éditeur de logiciel » : « la marque qui a déjà 20 gestionnaires de copropriété franchisés Bellman annonce également la finalisation de plusieurs opérations

⁵³ Celui-ci est aujourd'hui salarié d'une autre entreprise.

⁵⁴ Raphaël di Meglio (2022), LinkedIn : https://www.linkedin.com/posts/rapha%C3%AB-di-meglio-15ba5b8a_bon-alors-%C3%A7a-ressemble-%C3%A0-quoi-douvrir-son-activity-6925721552940363777-5sIB?utm_source=share&utm_medium=member_desktop.

⁵⁵ BFM Business Partenaires (30.04.2022), « L'entreprise qui recrute : Bellman recrute 77 personnes » : https://www.bfmtv.com/economie/replay-emissions/le-club-media-rh/l-entreprise-qui-recrute-bellman-recrute-77-personnes-30-04_VN-202204300173.html.

⁵⁶ Wong C., « Les néosyndics se réinventent face au tarissement des levées », *Les Echos Entrepreneurs*, 30.04.2022 : <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/gestion-finance/0702063308304-les-neosyndics-se-reinventent-face-au-tarissement-des-levees-348996.php>

⁵⁷ Bellman, LinkedIn (2022) : https://www.linkedin.com/posts/bellman-immo_proptech-immo-syndic-activity-6998586978929639424-ksAm?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

⁵⁸ Site internet de Bellman (octobre 2022).

de commercialisation de son logiciel avec des syndicats qui gèrent entre 100 et 200 immeubles. Bellman a pour objectif de compter plus de 200 cabinets clients à l'horizon 2024 »⁵⁹. La nouvelle est mal reçue par les représentants des syndicats professionnels qui s'interrogent, non sans ironie, sur la capacité de la start-up à vendre son logiciel à des entreprises qu'elle a dénigrées.

De son côté, **Matera opte pour la diversification de son activité et annonce son lancement dans la gestion locative** en janvier 2023. « Nous réfléchissions à des solutions sur les travaux, sur l'assurance individuelle et sur le courtage. Nous sommes arrivés à la conclusion que la gestion locative permettait de servir notre vision long terme sur le bien-être chez soi et le logement »⁶⁰. La solution proposée repose à son tour sur un logiciel maison. « Comme d'hab on développe tout en interne : premier compte de paiement dédié aux bailleurs, automatisation de toute la paperasse admin, 4.000 prestataires pour les travaux et l'assurance de recevoir ses loyers en temps et en heure »⁶¹. L'offre s'adresse aux propriétaires bailleurs. Son déploiement vise d'abord les clients de la start-up, dont 40% sont propriétaires bailleurs⁶².

Mais aussi, Matera entend conserver son activité d'appui à la gestion bénévole et coopérative et pour ce faire, elle n'active pas seulement le levier de la réduction de ses effectifs et s'adapte de trois autres manières : « simplement [en coupant] tout le budget brand, [en réduisant] les dépenses marketing et [en augmentant] une partie de [ses] prix ; [en se réorganisant] en interne pour donner de l'importance à la marge et au burn mensuel ; [en ayant] un chemin clair vers la rentabilité et [en étant] opportuniste à l'avenir sur notre prochaine levée de fonds »⁶³.

2.2 Un groupe professionnel inégalement concurrentiel, entre « guerre », confraternité et inertie

La confraternité fait partie des valeurs qui cimentent historiquement les syndicats entre eux. Pour autant, les syndicats constituent un groupe professionnel très concurrentiel. Tel qu'illustré ici, la bataille se joue sur le développement de l'activité, voire sur son simple maintien⁶⁴. Tous les segments s'opposent de deux manières : entre eux et en leur sein même. Entre les segments, le jeu concurrentiel n'est pas seulement d'ordre économique. Le combat est aussi culturel. Il oppose différentes conceptions de l'activité professionnelle. Demeure un *credo* commun : l'attractivité révèle la qualité de services.

2.2.1 Les terrains de la concurrence : le jeu des segments et du marché local

2.2.1.1 Une concurrence commerciale emboîtée, un combat d'ordre culturel

Sur le marché de la gestion de copropriété, les concurrences s'emboîtent. D'une part, les cabinets indépendants se concurrencent entre eux. « *Je suis en concurrence avec ceux qui me ressemblent : les cabinets anciens et familiaux ainsi que de nouveaux cabinets issus de cette culture* » (Indépendant). Les Groupes aussi se disputent des copropriétés entre eux et, pour les plus gros, ils s'affrontent à coups de rachats, on l'a vu. Les nouveaux entrants s'opposent à leur tour, la tendance, inhérente à l'économie numérique, restant à la concentration et à la disparition progressive des plus petits acteurs, quoique le contexte actuel fragilise les leaders du marché.

D'autre part, **les Groupes concurrencent les indépendants et les nouveaux entrants mettent les anciens à l'épreuve.** Entre les cabinets indépendants et les Groupes d'abord, **le combat est dit « culturel »** (Indépendant). On l'a vu, **il oppose une conception artisanale de la mise en œuvre du mandat de gestion à une approche métier qui combine commercialisation et standardisation. Il se joue entre la culture du nom et du cabinet libéral d'un côté, et la stratégie de la marque et de l'agence commerciale ou « point de vente » de l'autre côté.** Le rapport de force est généralement en faveur des Groupes mais il peut s'inverser localement. « *Nos principaux concurrents, dit un Groupe, sont les petits syndicats. Le marché reste très atomisé* » (Groupe). « *L'entreprise qui a pignon sur rue sera toujours appréciée* » (Indépendant). Face

⁵⁹ Bellman, LinkedIn (2022) : https://www.linkedin.com/posts/bellman-immo_proptech-immo-syndic-activity-6998586978929639424-ksAm?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

⁶⁰ Wong C. (2022), « Start-up. Matera se diversifie dans la gestion locative », *Les Echos*, 17 octobre 2022 : <https://www.lesechos.fr/start-up/ecosysteme/la-proptech-matera-se-diversifie-dans-la-gestion-locative-1870089>.

⁶¹ Raphaël di Meglio (2022), LinkedIn : <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6987692246070353920/>

⁶² Wong C. (2022), « Start-up. Matera se diversifie dans... », *op. cit.*

⁶³ Raphaël di Meglio (2022), LinkedIn : <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6975376422462701568/>

⁶⁴ Dans le chapitre V, on verra que le combat est aussi mené sur le terrain du recrutement dans un contexte marqué par une forte pénurie de compétences.

aux Groupes, les indépendants associent leur attractivité à la personnalisation du service qu'ils rendent, on l'a vu. Certains affichent la stabilité de leur portefeuille et la revendiquent comme un gage de qualité. Dans un contexte marqué par la mauvaise image des syndicats, il n'est pas rare de considérer que la concurrence se joue à la qualité de service.

Entre anciens et nouveaux ensuite, les forces en présence incarnent respectivement la figure de la profession non pas réglementée mais étroitement encadrée par la loi et la start-up de la PropTech. En d'autres termes, **la bataille oppose ceux qui en sont et ceux qui n'en sont (étaient) pas**. Les anciens se défendent de subir la concurrence des nouveaux : *« les syndicats en ligne, on ne voit pas ça comme un réel danger. Ils ne durent qu'une dizaine d'années, après soit ils sont rachetés, soit ils mettent la clé sous la porte »* (Indépendant). On le verra cependant, les anciens sont engagés dans une véritable bataille contre les nouveaux. **Le combat se joue dans de multiples arènes : celles de la procédure judiciaire, du lobbying, de la commercialisation et de la digitalisation** (cf. Chapitre III et V).

Avec les transfrontaliers comme Matera enfin, **le jeu concurrentiel se déplace du terrain de la gestion professionnelle vers la gestion bénévole**. Il devrait se doubler prochainement d'une nouvelle concurrence sur le marché de la gestion locative que Matera, on l'a vu, promet d'aborder avec une offre de service à destination de ses clients historiques⁶⁵. **Entre assistance aux syndicats bénévoles et coopératifs et assistance aux propriétaires bailleurs, Matera investit l'administration de biens toute entière. Fait nouveau à l'échelle de l'histoire, il l'aborde de l'extérieur du groupe professionnel.**

Comme avec les nouveaux entrants rangés dans la catégorie des syndicats professionnels, le combat s'est tendu au tribunal suite à une campagne publicitaire et il s'y poursuit ; il est mené auprès des acteurs publics par l'ensemble des parties prenantes et de leur représentation ; il percute les syndicats professionnels historiques par l'introduction sur le marché de nouveaux outils performants et attractifs. Matera aussi perçoit le combat comme *« culturel »* : *« les syndicats pro ont une approche juridique, pas opérationnelle, ni servicielle, ni commerciale. Ils ont une approche statutaire, Matera, une approche matérielle »*.

2.2.1.2 Entre éclatement et concentration de l'offre, un niveau de concurrence variable selon les marchés locaux

Partout, les syndicats ont tendance à manquer. Mais le niveau de concurrence varie selon les secteurs géographiques. **Certains marchés locaux sont réputés très concurrentiels**. C'est typiquement le cas de Paris et de sa région, où les copropriétés atteignent une quantité record et où se concentrent en nombre toutes les catégories d'acteurs : cabinets indépendants, Groupes et nouveaux entrants, qu'ils soient issus de la gestion professionnelle (comme Bellman) ou dédient leurs services à la gestion bénévole et coopérative (comme Matera).

A l'opposé, des zones se caractérisent par la pauvreté de leur offre, au sens quantitatif. Cette situation peut renvoyer à un appauvrissement naturel. Elle tient dans ce cas à la fermeture progressive de cabinets, sans remplacement. Mais plus manifestement, l'assèchement de l'offre relève d'une tendance à la concentration portée par les Groupes et leur stratégie de rachats. Dans les marchés locaux concernés, la concurrence est près de disparaître, lorsqu'elle n'a pas déjà disparu ; l'offre se limite à une enseigne, sinon une marque. *« C'est la stratégie Mac Do. Asphyxier un territoire, chercher une position dominante, on n'a rien inventé »* (Groupe). Une association de copropriétaires en fait aussi l'analyse : *« derrière la stratégie de rachat, il y a un monopole. Tout est vérolé »* (Association de copropriétaires).

2.2.1.3 Un jeu concurrentiel préempté par la force de l'inertie

Des facteurs d'inertie

Le jeu de la concurrence entre les syndicats et leurs différents segments s'avère grippé par **plusieurs facteurs d'inertie**. Le point de vue est essentiellement développé par les nouveaux entrants face aux difficultés qu'ils rencontrent pour pénétrer la gestion de copropriété. Il est corroboré par certains Indépendants et Groupes qui justifient notamment leurs pratiques anticoncurrentielles par la courte durée de leur contrat qu'ils jugent inadaptée au temps long de la bonne gestion d'un immeuble.

Premier facteur d'inertie identifié par les nouveaux entrants interrogés : **les copropriétaires connaissent mal l'offre**. La gestion de copropriété est complexe et ses professionnels sont mal connus. **Ensuite, les démarches à effectuer pour changer de syndic sont compliquées** et celles qui suivent pour assurer le transfert ne le sont pas moins. *« Il y a énormément d'inertie de changer de syndic, pour plein de raisons, dont réglementaires. Notre principal concurrent est : 'ah, mais ça va être compliqué de changer' »* (Nouvel entrant). *« Le changement lui-même d'un point de vue opérationnel est très complexe et donc c'est perçu*

⁶⁵ « Start-up. Matera se diversifie... », *op. cit.*

comme un risque par les copropriétaires. Nos commerciaux passent beaucoup de temps à faire un conseil presque juridique sur comment aider les copropriétaires pour que le process soit respecté. C'est vécu comme très anxiogène par le conseil syndical » (Nouvel entrant).

Autres constats établis cette fois par la plupart : **les obstacles au changement de syndic renvoient à la procédure et, fréquemment, à l'incompatibilité des outils. Ils peuvent également tenir au manque de coopération.** On entend par ailleurs que la mauvaise réputation de la profession a tendance à contrecarrer les velléités de changement. Le doute porte sur les chances d'obtenir un meilleur service après avoir changé de syndic (cf. Chapitre V). Au final, les copropriétaires sont décrits comme captifs de leur syndic. Le jeu concurrentiel est préempté par la force de l'inertie.

La mise en concurrence, une illusion dans un marché fermé ?

La réglementation encadre le jeu concurrentiel entre les syndicats. Elle soumet les conseils syndicaux à l'obligation de mettre les syndicats en concurrence. La loi fondatrice du 10 juillet 1965 régissant le fonctionnement et l'organisation des copropriétés⁶⁶ instaure elle-même cette obligation. Elle établit qu'« *au cas où l'assemblée générale est appelée à se prononcer sur la désignation d'un syndic, celle-ci est précédée d'une mise en concurrence de plusieurs projets [au moins deux] de contrat de syndic* » (article 21). Cette disposition a fait l'objet de modifications successives⁶⁷ pour encadrer plus étroitement la mise en concurrence. Ces modifications ont notamment abouti à la soumission au vote en assemblée générale de copropriété de l'ensemble des contrats en lice, que ce soit pour la désignation d'un nouveau syndic ou pour le renouvellement du contrat du syndic en place.

De fait, **l'obligation de mise en concurrence peut être déjouée par des ententes anticoncurrentielles.** Ces ententes, de nature horizontale, sont scellées entre syndicats professionnels. Elles assurent la passation de projets de contrat à prix négociés et garantissent aux concurrents de circonstance leur élection respective dans les copropriétés dont ils assurent déjà la gestion. La stabilité des mandats est un enjeu. Elle conditionne l'équilibre des cabinets. Elle assure également la continuité de l'action dans les copropriétés. D'après les syndicats, la courte durée du mandat (de trois ans en général et d'un an dans certains cas⁶⁸) en constitue un obstacle majeur. **Assurer le renouvellement de son propre contrat permet d'y remédier. Les ententes répondent à cet enjeu. Elles sont assumées.**

Pour qu'un projet de contrat puisse être soumis au vote, il doit être inscrit à l'ordre du jour de l'assemblée générale appelée à se prononcer sur la désignation du syndic. Dénoncées par les nouveaux entrants, les ententes anticoncurrentielles sont facilitées par le fait que les syndicats, qui sont tenus de rédiger les ordres du jour des assemblées générales, ont la main sur la liste des projets de contrats à soumettre au vote. « *Les syndicats ont une rente. Ils ont la main sur les AG et ferment le marché de cette manière* » (Nouvel entrant). « *Toutes les semaines, on envoie aux copropriétaires tous les documents qu'il faut pour inscrire sur l'ordre du jour de l'Assemblée générale le changement de syndic et le syndic fait comme s'il n'avait rien reçu. Il envoie la convocation, ce n'est pas écrit dessus, 'ah tant pis, vous changerez l'année prochaine'* » (Nouvel entrant).

Dans la gestion de copropriété, poursuit un nouvel entrant interrogé, « *l'asymétrie du pouvoir est du côté du prestataire sortant. Entre les délais de la réglementation et ces positions de force, on assiste à des choses qui sont un peu folles. Du hold-up qui empêchent les gens de changer* » (Nouvel entrant). **Avec ses ententes anticoncurrentielles, le groupe professionnel des syndicats est considéré comme fermé par ceux qui souhaitent y entrer. La confraternité en constitue un des remparts. Elle reste revendiquée comme une valeur structurante.**

⁶⁶ Voir partie III.

⁶⁷ Récemment, les lois du 24 mars 2014 pour l'accès au logement et un urbanisme rénové (Alur), du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, dite Loi Macron, du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique (Elan) et l'Ordonnance du 30 octobre 2019 portant réforme du droit de la copropriété des immeubles bâtis ont ajusté les modalités de la mise en concurrence des syndicats. Source : <https://www.ecologie.gouv.fr/loi-1965-fixant-statut-copropriete-des-immeubles-batis#:~:text=La%20loi%20n%C2%B0%2065,%C3%A9volutions%20des%20besoins%20des%20copropri%C3%A9taires.>

⁶⁸ <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2608#:~:text=La%20dur%C3%A9e%20maximale%20du%20mandat,Cette%20dur%C3%A9e%20est%20renouvelable..>

2.2.2 Les moyens de la concurrence : le prix, la communication et les outils

Pour développer leur portefeuille (ou maintenir leur activité), les syndics mobilisent de multiples moyens. On l'a vu, la concurrence qu'ils se font renvoie à une question de culture, de nom et de notoriété et entre les Groupes, elle s'opère sur les rachats. Mais aussi, le prix du service rendu est l'objet d'une véritable « guerre » (Groupe). Le développement d'outils constitue un levier supplémentaire, de même que la stratégie de communication, chez les nouveaux entrants en premier lieu.

2.2.2.1 La concurrence par le prix ou « la guerre des prix »

Le service de gestion de copropriété est réputé trop cher par les copropriétaires et insuffisamment rémunéré par les syndics professionnels. « Si je pouvais tout effacer d'un coup d'éponge et recommencer, voilà ce que je ferais : je multiplierais par trois mes honoraires. Aujourd'hui on est sous-payés, c'est une honte » (Groupe). Tous en conviennent. La représentation professionnelle aussi : « on n'a jamais appris à défendre nos honoraires, à les valoriser » (Association professionnelle).

Le sentiment de cherté perçu par les copropriétaires est notamment entretenu par la très grande inégalité des prix pratiqués, ceux-là pouvant varier d'une dizaine à plusieurs centaines d'euros par lot. Certes d'après les interviewés, les prix diffèrent d'une région à l'autre. Par exemple, ils auraient tendance à être significativement plus élevés à Paris qu'à Marseille, « deux galaxies » radicalement différentes (Indépendant). Certes, ils dépendent des caractéristiques des immeubles. Par exemple, un immeuble de standing justifie un niveau de prestations supérieur à un immeuble standard (Indépendant).

Mais au-delà, d'importants différentiels s'observent localement entre syndics et à copropriétés comparables. C'est le cas au sein même de la catégorie des cabinets indépendants et de manière plus générale, entre les cabinets indépendants et les Groupes, réputés pour casser les prix. De leur côté, les nouveaux entrants se classent parmi les syndics relativement peu chers, *a fortiori* bien sûr dans le cas des syndics dits « low cost » qui se positionnent essentiellement sur les petites copropriétés.

L'inégalité des prix pratiqués masque la diversité des modalités de leur formation. On verra plus bas qu'elle tient notamment à la diversité des modèles d'affaires au sein du groupe. D'un côté, le « contrat global et forfaitaire » valorise l'accomplissement d'une « mission » (Association professionnelle) et affiche un prix situé dans la fourchette haute. Avec les contrats « tout compris » (Groupe), « quand les copropriétaires signent, ils savent ce qu'ils vont payer » (Indépendant). « Ce qu'on achète au départ, c'est ce qu'on aura à la fin globalement » (Nouvel entrant).

De l'autre côté, le prix est ramené au « contrat type » instauré par la loi (cf. Chapitre IV). Les « contrats type » aussi renvoient au principe du forfait mais le forfait, dont le prix est d'ailleurs librement établi au titre de la liberté commerciale, ne couvre que la gestion de base⁶⁹ et ramène dans la fourchette basse les prix d'offre. Ces contrats ont été conçus pour limiter les facturations supplémentaires dont ils établissent une liste limitative⁷⁰ mais il n'en reste pas moins qu'ils se complètent de prestations dites « particulières » ou « honoraires spécifiques réglementés » dont le coût final s'anticipe mal et peut tendre à l'inflation selon les prestations fournies.

La coexistence de ces deux modes de facturation participe à l'illisibilité des prix. Elle biaise la « guerre des prix » (Groupe) à laquelle se livrent les syndics professionnels et, d'après une association de copropriétaires et une Institution à l'extérieur du groupe à proprement parler, elle favorise les pratiques de « dumping » chez les plus offensifs (Association de copropriétaires et Institution). Cette guerre « fait une concurrence énorme » (Groupe). « Les prix vont du simple au triple alors qu'il y a un contrat type, donc le copropriétaire n'y comprend rien, il va aller vers le moins cher » (Institution). Le flou et l'incompréhension ont un second effet : ils entretiennent la très grande sensibilité des copropriétaires au niveau des honoraires pratiqués par leur propre syndic. Dans ce contexte euphémise un Groupe, une augmentation de dix euros par an s'envisage difficilement (Groupe).

Cependant, la « guerre des prix » peut s'atténuer avec une autre bataille : celle de la qualité de service. Pour ceux qui construisent leur image sur la mauvaise réputation des syndics, les nouveaux entrants se positionnent en leader sur ce front. « Le prix est peu un sujet [dans les négociations avec les copropriétés]. Si on se ramène sur le budget logement d'un ménage, le syndic c'est petit. Dans les critères de choix, le prix n'est pas du tout le premier. Il y a des sources d'insatisfaction et donc juste le fait d'avoir un service qui

⁶⁹ Voir la liste minimale des prestations de gestion courante comprises dans le forfait : https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/article_jo/JORFARTI000021995499

⁷⁰ « Comment est rémunéré le syndic de copropriété ? » : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F32051>

marque est un critère de choix plus important » (Nouvel entrant). Des indépendants aussi revendiquent la qualité du service qu'ils rendent comme avantage concurrentiel. Lorsqu'ils se situent dans la fourchette haute, leurs tarifs n'y font rien d'après eux : les conseils syndicaux leur sont fidèles et les immeubles se bousculent au portillon, ce qui permet de les sélectionner.

2.2.2.2 La concurrence par la communication

Parmi les nouveaux entrants, **Matera début 2020 puis Bellman en 2022 se signalent par leurs campagnes de publicité.** Ces campagnes, on le verra, jouent de la mauvaise image des syndics professionnels et ont fait beaucoup de bruit au sein de la profession, allant jusqu'à déclencher une série de procès (cf. Chapitres III et V). Avec elles, il s'agit de valoriser une offre renouvelée encore peu connue. *« Il y a un grand manque de notoriété des copropriétaires sur les alternatives possibles. Les gens ne savent pas qu'il y a des nouveaux acteurs. Le consommateur n'est pas encore bien éduqué pour choisir en bonne connaissance de cause »* (Nouvel entrant). La campagne de Bellman positionne par ailleurs une approche jugée nouvelle par comparaison à celle des anciens. *« On se devait de montrer qu'on avait une philosophie différente et qu'on ne mettait pas sous le tapis le volet d'insatisfaction client ».*

D'après leurs propres instigateurs, **les campagnes de Matera et Bellman ont porté leurs fruits en termes de reconnaissance auprès du grand public et ont constitué un levier concurrentiel significatif.** *« Notre première campagne d'affichage a très très bien marché, en termes de chiffres, d'apports de leads, mais aussi en termes de perception du consommateur. Nous avons mené des études post-test pour comprendre l'impact sur notre notoriété et notre image. On a plutôt mis le doigt sur un vrai insight consommateur »* (Nouvel entrant).

Avec leurs campagnes de publicité, Matera et Bellman ont déplacé leur propre terrain d'acquisition de copropriétés. Ils ont complété leur canal historique, celui du digital et des réseaux sociaux, par un plan de communication « plus mass média en outdoor et dans le métro » (Nouvel entrant). **En hiver 2021, « le retour en publicité »⁷¹ de Foncia entre les campagnes de Bellman et Matera coïncide avec ce déplacement.** Après dix ans d'absence, il se solde par la diffusion de trois spots de publicité à la télévision et en ligne, ainsi que par une campagne d'affichage. L'ambition : valoriser la transformation digitale du Groupe et « montrer comment l'entreprise peut apporter [avec ses outils digitaux] des réponses simples, concrètes et efficaces aux préoccupations quotidiennes, voire immédiates, de ses clients » (*ibid.*). Le positionnement évoque celui des nouveaux entrants mais se complète de la revendication de la « solidité de la marque » (*ibid.*).

La publicité est une stratégie rare au sein du groupe des syndics professionnels. On peut notamment y voir un effet de l'interdiction du démarchage. Chez Bellman, une campagne permet justement de contourner cette interdiction : *« on n'a pas le droit à du démarchage à proprement parler, on est plutôt sur de la communication large ».* Cependant, anciens comme nouveaux sont unanimes : le plus gros canal d'acquisition de copropriétés reste le bouche-à-oreille. Cela place la satisfaction du client au cœur des enjeux de fidélisation et de développement commercial.

2.2.2.3 La concurrence par les moyens et les outils

On l'a vu, **les Groupes ont des moyens financiers et humains supérieurs aux cabinets indépendants et en retirent de toute évidence un avantage concurrentiel important dans la bataille pour la prise de portefeuilles nouveaux, notamment par le biais des rachats. Les Groupes eux-mêmes sont inégaux en termes de moyens et se distinguent entre eux selon leur capacité de financement.** *« J'ai bien une stratégie de rachat mais je n'y arrive pas, j'ai racheté trois ou quatre cabinets ces dix dernières années, c'est que dalle »* regrette un Groupe. On le verra plus bas, le prix de vente d'un cabinet a atteint un niveau prohibitif, laissant la plupart hors de « la course ». *« Aujourd'hui, le préinvestissement serait tel que l'on serait en années-lumière pour le retour sur investissement »* (Groupe).

Cependant, deux postures se distinguent chez les vendeurs face aux propositions de rachat. Il y a ceux qui *« parlent d'argent dès le début »* et ceux qui parlent *« métiers, clients, collaborateurs »* (Groupe) ; il y a ceux qui vendent aux leaders et ceux qui vendent aux Groupes familiaux en disant : *« non, ma clientèle que je connais depuis 20 ans, non depuis 100 ans, depuis 200 ans, je ne peux pas leur faire ça, il faut que je trouve un repreneur qui partage la même façon de faire le métier »* (Groupe). Entre les Groupes aussi existe une ligne de partage forte définie en termes de valeurs et de pratiques.

Les nouveaux entrants également se signalent par les moyens financiers et humains que leur confère leur modèle de financement : la levée de fonds. Ces moyens leur permettent d'anticiper la croissance de leur portefeuille par la croissance de leurs effectifs et, on vient de le voir, d'utiliser des leviers

⁷¹ « Découvrez Ok Foncia, la nouvelle campagne de pub TV Foncia » : <https://fr.foncia.com/notre-ambition/ok-foncia-la-nouvelle-campagne-de-pub-tv>

inhabituels au sein du groupe professionnel, tels que la publicité. Les nouveaux entrants se positionnent aussi par la qualité des outils (ou « *produits* » dans leur vocabulaire) sur lesquels reposent les services digitaux qu'ils déploient. Les Groupes les rejoignent pour certains sur ce terrain. C'est le cas de Foncia qui revendique avoir opéré sa « révolution digitale » « à partir du client, pour le client, avec une évolution des métiers de Foncia vers plus d'interactions, de transparence, de réactivité »⁷² et déploie depuis 2021 sa solution « *Myfoncia* », « un espace en ligne personnel, gratuit, 100% sécurisé et accessible 24h24, 7j/7 »⁷³.

2.2.3 La spécialisation, un avantage concurrentiel ?

La spécialisation constitue un moyen de différenciation. Elle peut renvoyer à un processus que l'on qualifiera de « naturel », par effet de parc par exemple, ou suivre une stratégie plus volontaire de distinction. Dans certains Groupes et chez les nouveaux entrants, elle peut également s'opérer en interne par la mise en place d'expertises diverses.

2.2.3.1 Une spécialisation de fait ou « naturelle » : les effets de parc et de métier

L'effet de parc

Globalement, **les syndicats interviennent dans des zones qui présentent des spécificités et impliquent une gestion adaptée.** Pour revenir à la différence Paris-Marseille telle que deux syndicats indépendants l'évoquent respectivement, exercer à Marseille, où les immeubles de petite taille, en mauvais état et dont les propriétaires précaires sont en proportion record, est différent qu'exercer à Paris, où les immeubles et leurs propriétaires sont globalement en situation plus avantageuse (deux Indépendants). A une autre échelle, opérer dans des immeubles de standing au sein de quartiers valorisés n'équivaut pas à intervenir dans des copropriétés en difficulté dans des communes de banlieue défavorisée. En particulier, l'intervention dans les copropriétés en difficulté revient à un engagement. « *C'est très spécifique, c'est une vocation* » (Association de copropriétaires).

D'une certaine manière, **tous les syndicats sont donc les spécialistes du parc qu'ils ont en gestion.** Le cas échéant, la diversité des situations couverte s'associe à un large champ de compétences. « *On a une vision assez globale du patrimoine local, de l'immeuble haussmannien jusqu'aux grands ensembles de banlieue des années 60, 70, 80, ce qui nous permet de savoir ce que sont les problématiques propres à chaque habitat* » (Indépendant).

L'effet de métier

L'effet de spécialisation peut également renvoyer à l'exercice d'autres professions immobilières. C'est le cas chez Nexity qui, en promoteur immobilier et producteur de logements neufs, s'avère spécialiste des copropriétés neuves. Les synergies qu'entretiennent les activités de promotion et de gestion de copropriété ont contribué au repli et à la fermeture du marché des copropriétés neuves produites par le Groupe. Nexity en retire un double avantage concurrentiel. « *Le promoteur nomme son propre syndic c'est tout bénéf* » (Indépendant).

Le neuf requiert une expertise spécifique. « *C'est très très dur. C'est ce qu'il y a de pire. J'ai un service qui ne fait que ça mais les pauvres collaborateurs... Dans un immeuble neuf il y a toujours des ennuis. On sait que les deux premières années sont difficiles, parce qu'il y a des malfaçons, des problèmes qui n'ont pas été vus lors de la construction* » (Groupe). « *Historiquement, on ne prenait pas de neuf, on a ouvert au neuf il y a 6 mois maintenant. Parce qu'on veut les bons experts pour les copropriétés qu'on gère et on n'avait pas beaucoup d'experts sur le neuf* » (Nouvel entrant)⁷⁴.

2.2.3.2 La spécialisation, un processus évolutif

La spécialisation par incidence

Certains syndicats se spécialisent par incidence. C'est le cas des Groupes et des cabinets indépendants qui interviennent dans les immeubles de grande et moyenne hauteur (IGH et IMH) et/ou dans les ensembles gérés en Association Syndicale Libre (ASL) ou en Association Foncière Urbaine Libre (AFUL). **Ces syndicats**

⁷² *Idem.*

⁷³ « My Foncia, votre espace client » : <https://fr.foncia.com/gestion-locative/myfoncia-votre-espace-client-24-7>

⁷⁴ Les travaux que Sonia Dinh réalise sur les copropriétés neuves dans le cadre du programme de recherche « (Re)générer les copropriétés... » du PUCA tendent à confirmer l'apparition de syndicats spécialisés reliés au neuf. Leur conclusion dans l'année à venir permettra de largement compléter les constats rapportés ici.

se sont spécialisés au fil des sollicitations, après avoir géré une première copropriété présentant ce type de caractéristiques, puis une seconde « *par le bouche-à-oreille* » (Institution), etc. **De fait, ils évoluent dans un environnement concurrentiel restreint** : « *on est cinq sur la place de Paris à gérer les grands ensembles immobiliers. Et pour les grands immeubles qui sont regroupés en ASL ou en AFUL, alors là on n'est plus que trois* » (Indépendant).

La spécialisation de circonstance

L'actualité peut également inciter à la spécialisation chez qui s'en saisit. La rénovation énergétique en fournit l'exemple. Les syndicats les plus engagés sur ce terrain développent des compétences spécifiques qu'ils valorisent sur le marché. Les Groupes et les nouveaux entrants en font explicitement un argument de vente. Chacun dispose de son pôle dédié et le fait savoir, y compris Madera pour déjouer les arguments de certains syndicats professionnels qui remettent en cause sa capacité à accompagner les syndicats bénévoles et coopératifs dans leurs projets de rénovation.

Les compétences en rénovation énergétique sont encore rares parmi les syndicats et les moyens humains pour engager les chantiers font défaut chez bon nombre d'entre eux (cf. Chapitre V). La spécialisation engage une montée en compétence qui suppose de former et/ou de recruter. Elle représente un investissement significatif en temps et en argent. **L'expérience dira si l'avantage concurrentiel des syndicats actuellement engagés dans la mise en œuvre de cette politique publique sera demain atténué par la multiplication des chantiers et par conséquent, par la diffusion des moyens et des compétences au sein du groupe professionnel.**

La généralisation, un processus inverse à la spécialisation

Inversement au processus de spécialisation, des syndicats suivent la voie de la généralisation. C'est le cas des nouveaux entrants initialement spécialisés dans la gestion (pour Bellman par exemple) ou l'accompagnement (pour Madera) des petites copropriétés. Ce positionnement spécifique et rare au sein du groupe professionnel est un élément fort de distinction et de valorisation. D'après un nouvel entrant, une raison en est qu'il répond à un « *enjeu de politique publique* » : accompagner les copropriétés sans syndicats vers la gestion de copropriété (Nouvel entrant).

Cependant, le développement du portefeuille de Bellman et Madera rime avec l'extension de leur périmètre d'intervention. Il marque le déplacement du champ concurrentiel des nouveaux entrants et leur empiètement sur le champ des copropriétés que se partagent historiquement les cabinets indépendants et les Groupes. Ce développement n'est pas sans limite. Chez Bellman, il atteignait, avant la mue en cours, un effet de seuil autour de 300 lots environ. Chez Madera, le seuil se situe autour de 200 lots, du fait que la gestion coopérative s'adapte mal aux grandes copropriétés.

De manière générale, **le positionnement des acteurs est évolutif et redessine l'environnement concurrentiel de chacun en continu.** La progression de l'implantation géographique constitue aussi un facteur d'évolution. Le jeu des rachats par les Groupes l'illustre clairement. Bellman et Madera de leur côté ont commencé à Paris puis ont étendu leur périmètre d'intervention en conquérant plusieurs grandes métropoles. Le revirement récent de leurs activités ne sera pas sans effet non plus à court et moyen termes sur le jeu de la concurrence au sein du groupe professionnel des syndicats de copropriété.

2.2.3.3 La spécialisation interne, le jeu des Groupes et des nouveaux entrants

Comme au sujet de la rénovation énergétique, **la spécialisation suit chez les Groupes et les nouveaux entrants en particulier la voie du développement et de l'autonomisation de l'expertise interne.** D'un côté on l'a vu, ce parti repose sur un modèle organisationnel spécifique qui mêle deux approches : une approche générale, celle de la gestion courante et une approche experte, proposée en appui aux gestionnaires et, dans le cas de Madera, aux copropriétaires eux-mêmes ou à leur conseil syndical⁷⁵. Ce modèle d'organisation répond à l'enjeu de montée en compétence évoqué ci-dessus. Il se décline de deux manières : par la mise en place de « *pôles d'expertise* » au niveau central ou, dans certains Groupes, par le placement de « *référents thématiques* » au sein des agences. Une variante consiste à constituer des portefeuilles ciblés et à les attribuer aux personnes compétentes. Chez Bellman par exemple, « *quand la copropriété a un profil spécifique, elle est allouée à des personnes qui ont cette compétence-là* ».

Au sein des Groupes par ailleurs, la spécialisation peut aussi s'organiser par entité. Comme précédemment, elle peut tenir à un effet de parc. C'est le cas des entités implantées dans des territoires très marqués, comme dans ce Groupe dont une agence locale s'est spécialisée dans les Programmes opérationnels de prévention

⁷⁵ Les parties dédiées plus haut aux groupes et aux nouveaux entrants fournissent le détail des expertises couvertes.

et d'accompagnement des copropriétés (Popac) du fait d'une forte concentration dans son secteur. Ailleurs, une agence se spécialise dans les immeubles de grande hauteur, une autre dans les copropriétés en difficulté. La spécialisation se fait locale mais profite au Groupe dans son ensemble : *« on sait faire »* (Groupe). Le développement de l'expertise en interne permet de jouer une carte rare à l'échelle du groupe professionnel : celle de la multi-spécialisation.

2.3 Perspectives transverses : un modèle économique en question, une vocation en débat

2.3.1 Une activité mal rémunérée mais source de valeur

Quel que soit le tarif qu'ils pratiquent, les syndicats entretiennent l'idée que le service rendu est mal rémunéré. Leur représentation s'en fait volontiers le relais : *« le problème, c'est que les honoraires de base sont trop bas. Les copropriétaires doivent accepter de payer plus leur syndic »* (Association professionnelle). **Les syndicats évoquent la mauvaise rentabilité de leur activité.** *« Ce n'est pas un métier rentable. Le ratio temps horaire, le coût de gestion de l'entreprise, l'investissement, n'est pas bon »* (Indépendant). Les Groupes pour y pallier mènent *« une course à la taille critique, celle qui rend le métier rentable »* (Groupe).

La réticence des copropriétaires à payer plus n'est pas seule en cause. **Evoquée plus haut, il est considéré que la « guerre des prix » à laquelle se livrent les syndicats conforte leur faible rémunération. Avec elle, « on tire plus vers le bas que vers le haut »** (Association professionnelle). Les Groupes en particulier sont mis en cause. Leur prix d'offre est ramené au contrat type et exclut les prestations particulières, contrairement au forfait proposé par les syndicats pratiquant le tout compris. *« Certains se vendent pas cher sur le forfait de base pour attirer l'immeuble mais ils vont facturer plus à côté »* (Association professionnelle). Une association de copropriétaires est allée jusqu'à assigner un Groupe *« pour clauses abusives dans ses contrats, qui permettaient de facturer beaucoup trop des services en plus aux copropriétaires. Depuis quelques années ça s'est amélioré, il y a plus d'écoute sur le terrain, on a moins de plaintes, j'ai eu l'occasion de le dire au PDG. Aujourd'hui les problèmes se focalisent sur [un autre Groupe] »* (Association de copropriétaires).

Les conditions de mise en œuvre du contrat-type aussi sont mises en cause. La liste des prestations particulières en est fixée par décret. Alors qu'elle doit faire l'objet d'une concertation bisannuelle en vue de son éventuelle révision, elle ne l'a pas été une fois depuis son adoption en 2015. Plus généralement, *« ça fait sept ans qu'on a le même contrat alors que les choses ont évolué »* (Association professionnelle).

Cependant, un certain nombre de cabinets indépendants et tous les Groupes exercent plusieurs professions immobilières, à commencer par la gestion locative en plus de la gestion de copropriété ainsi que la transaction et la location de logements. **La gestion de copropriété tient une place particulière au sein de cet ensemble : bien que considérée comme faiblement rémunérée, elle offre l'opportunité de revenus récurrents,** contrairement à la transaction, qui dépend plus étroitement de la conjoncture immobilière. *« La gestion de copropriété dégage des revenus plus stables que la transaction »* (Indépendant). *« La transaction c'est bien mais c'est une activité cyclique, avec des hauts et des bas et des crises »* (Groupe).

Activité de nombre, la gestion de copropriété a donc un poids important dans l'économie des entreprises. *« Les ratios sont variables d'un cabinet à l'autre mais la copro est toujours le premier métier en termes de chiffre d'affaires »* (Groupe). La gestion de copropriété peut assurer plus de la moitié du chiffre d'affaires et jusqu'à 70% lorsqu'elle est couplée à la gestion locative. *« La rentabilité est moindre chez les indépendants que dans les Groupes mais elle est significative »* (Ecole).

Mais aussi, la gestion de copropriété est « très valorisée dans les reventes d'entreprises. Céder un fonds de commerce de gestion de copropriété est très intéressant. Le prix de vente est établi à partir d'un coefficient souvent double, parfois triple par rapport au CA. Les syndicats ont de l'or en barre » (Ecole). La tendance à la valorisation forte des cabinets est décrite comme récente et croissante. *« Les taux ont beaucoup augmenté en un an et demi. Je suis sollicité tous les mois par des Groupes qui me font des propositions de rachats pas rationnelles au prix de quatre fois le chiffre d'affaires sans conditions suspensives »* (Indépendant). Au final, *« on devient riche quand on a vendu, pas avant »* (Groupe).

2.3.2 Des synergies avec les autres professions immobilières ?

L'hypothèse selon laquelle la gestion de copropriété entretient des synergies avec les autres activités immobilières couvertes par les Groupes ne fait pas l'unanimité. Deux modèles illustrent distinctement la diversité des synergies possibles et leurs limites.

2.3.2.1 Modèle 1 : l'administration de biens comme origine ou la gestion de copropriété couplée à la gestion locative

Historiquement, l'administration de biens associe la gestion de copropriété à la gestion locative. Entre les deux métiers, la proximité a donc quelque chose de naturel, du moins de constitutionnel. Nombre de cabinets indépendants exercent les deux activités à la fois et c'est systématiquement le cas des Groupes. Matera joue à présent cette carte et se tourne vers l'assistance à la gestion locative, en complément de son activité d'assistance à la gestion de copropriété. Le choix stratégique de ce nouvel entrant explicite les synergies attendues de la coexistence des deux activités au sein d'une même entreprise. Il tient à la concentration des propriétaires bailleurs parmi les copropriétaires et à la perspective de puiser parmi les clients de l'activité de gestion de copropriété un socle de clients pour l'activité de gestion locative.

Au sein des cabinets d'administration de biens cependant, la tendance est à la spécialisation des fonctions. Un gestionnaire de copropriétés ne fait pas un gestionnaire locatif et inversement. Mais aussi, un gestionnaire ne fait pas un agent immobilier. L'administration de biens s'arrête à des activités de gestion. Elle consiste à gérer mais pas louer. *« Ce n'est pas le même métier. En gestion locative, un propriétaire vous confie son bien, vous allez gérer pour lui la partie comptable et juridique, vous allez quittancez, vous allez réceptionner des fonds que vous allez reverser trimestriellement. Mais quand un locataire s'en va vous pouvez très bien en confier la relocation à une agence de quartier »* (Groupe).

2.3.2.2 Modèle 2 : la gestion associée à la transaction, un « business croisé » ?

Dans le cas où la gestion de copropriété (l'administration de biens en général) s'associe à la transaction, les avis et les expériences divergent quant aux synergies possibles entre les différentes activités exercées.

Chez certains, les synergies alimentent un « business croisé » (Groupe). Les portefeuilles de gestion de copropriété et de gestion locative alimentent clairement les activités de transaction, et inversement. Cela peut être le cas dans un Groupe comme dans un cabinet indépendant. D'un côté, il est considéré qu'un syndic occupe un poste d'observation inédit pour détecter les projets de vente de logements et que sa connaissance des immeubles qu'il gère en fait le garant de la bonne conduite d'une vente. *« Qui mieux que votre syndic peut vendre votre appartement ? Je connais bien la copro, je sais de quoi je parle »* (Indépendant).

De l'autre côté, les agents immobiliers peuvent connaître les portefeuilles des gestionnaires de copropriété et s'inviter en assemblée générale pour capter des mandats. Ils peuvent également tirer des ventes des portefeuilles de gestion locative. *« L'essentiel de notre activité de transaction se fait sur la base de nos portefeuilles de gestion, 60 à 70% de biens qui sortent de gestion locative et l'autre grosse partie de la transaction se fait sur les portefeuilles de gestion de syndic »* (Groupe). Le développement d'activités complémentaires à la gestion de copropriété peut d'ailleurs partir de la démarche de répondre aux attentes de la clientèle (Indépendant). Il répond à un enjeu de fidélisation et de consolidation du socle commercial, autant qu'à un enjeu de diversification des sources de revenus et de croissance du chiffre d'affaires.

Chez d'autres, les synergies paraissent marginales. Dans ce cas aussi, les passerelles entre les métiers s'avèrent peu empruntées, par effet de spécialisation progressive des profils et des trajectoires professionnelles. *« Chacun a tendance à rester dans son métier »* (Groupe). Dans un Groupe, les méthodes et process peuvent être homogénéisés mais l'administration de biens et la transaction constituent des réseaux, voire des entités juridiques différentes. *« Les locaux des deux activités peuvent être partagés localement mais les activités s'organisent au sein d'entreprises distinctes »* (Groupe).

Entre les activités immobilières, les relations sont à construire et à entretenir. C'est d'autant plus nécessaire après un rachat de cabinet. Dans certains cas en effet, la diversification de l'activité s'opère par incidence, à travers un rachat. Dans un Groupe, la relation entre les métiers est renforcée par des temps communs d'échange et de formation : *« on organise des journées dédiées aux métiers croisés de la gestion de copropriété et de la transaction, des workshops, des formations, pour créer de la cohésion d'équipe »*. Les synergies se construisent au niveau métier. Dans un autre Groupe, elles dépendent aussi des agences : *« l'équilibre entre les métiers n'est jamais le même. On n'a pas la volonté de faire un seul modèle, on s'adapte au modèle existant au sein des cabinets avant leur rachat »*. Ailleurs encore, le fil qui les relie est aussi celui de la marque, *« l'envie de la défendre, de défendre une manière de faire et d'aborder les métiers »* (Groupe).

2.3.3 Le syndic et la prestation de service

La gestion d'une copropriété implique l'établissement de contrats avec des prestataires. Dans « [sa] galaxie »⁷⁶, un syndic compte des chauffagistes, ascensoristes, plombiers, serruriers, peintres, menuisiers, électriciens, diagnostiqueurs et dératiseurs mais aussi des assureurs, architectes, avocats, notaires, etc. **Traditionnellement, les syndics tiennent une position d'intermédiaires entre les copropriétaires et les prestataires de services.** Ils éclairent les premiers dans leurs choix et négocient les tarifs des seconds, dans l'objectif souvent présenté comme un avantage concurrentiel au moment de la prise de mandat de faire réaliser des économies de charges. **Avec les Groupes, le positionnement a progressivement glissé vers la vente de prestations fournies par filiales et partenaires.** Constitutionnel du modèle économique des Groupes, il est jugé par certains comme étant de nature à affaiblir la vocation de mandataire du syndic.

2.3.3.1 La prestation de service, un prix négocié, un enjeu de qualité

Le choix des prestataires de service est « un vrai sujet pour les copropriétaires » (Nouvel entrant). Il tient à deux critères : le prix et la qualité. **Au sujet du prix, les syndics pratiquent couramment la négociation. Certains procèdent à des achats groupés.** Dans les deux cas, tous font le constat d'économies importantes à la clé. Les nouveaux entrants en particulier en font un faire-valoir. *« On arrive de plus en plus à offrir des choix extrêmement négociés »* (Nouvel entrant). *« On a fait des économies énormes pour les copropriétaires »* (Nouvel entrant).

Les contrats d'assurance font l'objet d'une attention particulière. Chez les nouveaux entrants, des collaborateurs se dédient à la renégociation de ces contrats. Plusieurs Groupes ont leur propre filiale ou service de courtage. *« Je suis allée dans l'assurance, j'ai ouvert un cabinet de courtage qui fait de l'assurance d'immeubles. Moi aussi je suis allé négocier les meilleurs tarifs possibles que je propose à mes immeubles »* (Groupe).

La négociation des prix des prestations de service s'inscrit dans l'établissement de partenariats mais pas seulement. *« L'idée c'est de négocier des tarifs sans s'enfermer dans des partenariats qui ne laissent plus le choix aux copropriétaires »* (Nouvel entrant).

Pour répondre à l'enjeu de qualité, les syndics tiennent des listes de prestataires de choix. Les nouveaux entrants optent pour le format de la base de données et mettent à disposition des annuaires assortis de notes établies à la fois par les gestionnaires et par les copropriétaires. L'idée est d'offrir *« une liberté éclairée de choix »* (Nouvel entrant). *« Nous avons une base de données structurée avec toutes les bonnes adresses. On donne accès à des gens qu'on a testé, qui sont bons »* (Nouvel entrant). La base est amenée à évoluer à partir d'un principe transversal à l'ensemble de l'offre de service : *« la personnalisation de l'expérience »*. D'une part, il s'agit de créer *« des bases par copro : quels sont leur top 3 de fournisseurs qu'ils préfèrent, qu'ils ont bien noté, où nous on sait que la prestation a été bien faite »*. D'autre part, il s'agit à terme de *« proposer les meilleurs prestataires, en fonction de la taille de la copro, des attentes des copropriétaires »* (Nouvel entrant).

2.3.3.2 La prestation de service comme source de rentabilité

La loi encadre le recours aux prestataires de service. Elle condamne la perception de commissions sur les contrats signés. Pour ceux qui en ont, elle permet le recours à des filiales, à condition que le lien capitalistique avec le syndic soit explicité auprès des copropriétaires. Les Groupes exploitent pleinement cette possibilité à laquelle tient leur modèle économique.

Le recours aux filiales permet de tirer vers le bas les tarifs de la gestion de copropriété. La pratique, bien qu'autorisée, est dénoncée : *« les Groupes peuvent facilement proposer des honoraires plus bas que la moyenne, parce que derrière, il y a tout un marché parallèle qui s'ouvre à eux. Alors qu'un syndic artisan lorsqu'il mise tout sur la gestion de copropriété, il faut qu'il se retrouve économiquement parlant sur sa mission de mandataire de la copropriété. Aujourd'hui il faut entrer par la petite porte et après les marchés s'ouvrent »* (Association de copropriétaires). Les Groupes en conviennent : *« je vous l'accorde, cela explique qu'on puisse aller à des prix à 160 euros par lot quand il faudrait économiquement être à plus de 200 euros. Parce que je me refais la cerise avec autre chose »* (Groupe).

⁷⁶ Frémont G. (10.05.2022), « Ma galaxie syndic », *Informations rapides de la copropriété*, <https://www.informationsrapidesdelacopropriete.fr/vis-ma-vie-de-gestionnaire-de-copro/6120-copropriete-ma-galaxie-syndic>.

Le recours aux filiales prestataires conditionne la rentabilité de l'activité de gestion de copropriété. « *La rentabilité vient des à-côtés, de l'assurance, de l'énergie, en gros on joue le rôle d'une centrale d'achats* » (Groupe). La vente de prestations de services est constitutionnelle du modèle économique des Groupes.

2.3.4 La vocation de mandataire, une vocation qui se perd ?

D'après les associations de consommateurs, le rôle central de la vente de prestations de services dans l'exercice de la gestion de copropriété déforme le métier. « *La priorité c'est la rentabilité, pas la qualité de service. On demande aux gestionnaires de vendre tous les services additionnels qu'ils peuvent aux copropriétaires* » (Association de copropriétaires). Pire, « *on peut se poser la question de savoir si les syndics sont encore des syndics. Ils étaient mandataires et ils sont de plus en plus prestataires de service* » (Association de copropriétaires). « *On a perdu toute la stature de gestionnaire, on a perdu toute la stature de mandataire. Aujourd'hui on a une déperdition de la profession. Le syndic mandataire défenseur des intérêts du syndicat de copropriété est devenu prestataire et même apporteur d'affaires de ses filiales* » (Association de copropriétaires).

Tel que la loi de 1965 l'instaure, un syndic a pour fonction de représenter le syndicat des copropriétaires. Il en est le mandataire (cf. Chapitre I). Cette fonction engage effectivement une posture spécifique. En théorie, **un syndic « n'a pas de clients »** (Association professionnelle), il a des mandants. De manière générale on l'a vu, **les syndics restent attachés à la figure du mandataire. Ils en revendiquent « le côté noble »** (Association professionnelle), les nouveaux entrants compris, à l'instar de Bellman qui associe à son tour littéralement la gestion de copropriété à « *un métier noble* ».

Pour les syndics également, la gestion de copropriété n'est pas une profession commerciale, c'est une profession attachée au droit (cf. Chapitre I). « *Je suis juriste. Je peux apporter des conseils juridiques aussi, ce n'est pas juste de la gestion de base* » (Indépendant). De leur point de vue, l'exercice du droit distingue et place les syndics au-dessus des professions immobilières à vocation commerciale, telle que la transaction. Le patron d'un cabinet familial se souvient : « *pour mon grand-père, la transaction, ce n'était pas honorable* » (Indépendant). Cependant, la hiérarchie établie par les syndics ne fait pas l'unanimité au sein des professions immobilières. Elle peut même s'inverser du point de vue de la transaction. « *L'agent immobilier regarde un peu d'en bas le gros syndic. Lui-même regarde avec jalousie le Notaire. Et le Notaire, il aimerait bien que son fils soit Conseiller d'Etat* » (Institution). Surtout, l'image de la profession de syndic reste très dégradée, on le verra au chapitre V.

Mais aussi, un syndic a pour mission d'assurer la gestion administrative, technique, financière et comptable des copropriétés comprises dans son portefeuille. **Les cabinets indépendants dénoncent le parti purement gestionnaire qui sous-tend l'exercice du métier dans les Groupes. Ils tendent à défendre une autre « vision » et promeuvent leur « rôle de conseil ».** « *Être syndic ce n'est pas juste gérer des problèmes. C'est accompagner les copropriétaires. On est là pour conseiller, pour expliquer, pour accompagner, pour faire de la pédagogie* » (Indépendant).

L'affirmation du rôle de conseil ne suffit pas. Là encore, les Groupes en particulier sont mis en cause. La « *course* » au rachat est mal vue par les associations de copropriétaires, qui associent croissance rapide et mauvaise qualité de service : « *ces entreprises ne prospèrent pas grâce à la qualité de leur gestion mais par une stratégie agressive de rachat* » (Association de copropriétaires).

Plus encore que tous les enjeux explorés dans le présent chapitre, le glissement du mandat vers la prestation de service incarne la principale ligne de partage qui divise en son cœur même le groupe professionnel des syndics de copropriété. Il en oppose les deux principaux segments : les indépendants, du côté de la figure archétypale du mandataire et les Groupes, du côté des prestataires. Cette ligne de partage distingue deux modèles économiques types mais pas seulement. Elle oppose des valeurs et des modèles organisationnels différents.

Pour autant, indépendants et Groupes peuvent être considérés comme Unis face aux nouveaux entrants. Ils constituent le cœur du groupe professionnel. Ils se reconnaissent comme syndics de copropriété et se fondent sur une identité et des pratiques communes pour filtrer l'entrée du groupe.

Chapitre III. La représentation de la profession

S'intéresser aux acteurs représentant la profession de syndic de copropriété et revendiquant la défense de ses intérêts nourrit la compréhension de la manière dont le groupe professionnel se structure. On analyse la profession comme des « coalitions d'acteurs qui défendent leurs intérêts en essayant d'assurer et de maintenir une fermeture de leur marché du travail, un monopole pour leurs activités, une clientèle assurée pour leur service, un emploi stable et une rémunération élevée, une reconnaissance de leur expertise » (Dubar, Tripier, Boussard, 2015).

Les mécanismes de la représentation professionnelle sont révélateurs des relations externes que la profession entretient, notamment avec les pouvoirs publics. Michel Offerlé (2009) dans ses travaux sur les organisations patronales définit la représentation comme le fait « de faire exister, de mettre en scène et de faire parler [...], mais aussi de délimiter et de hiérarchiser l'espace de représentation (pour l'action propre des entreprises agissant sur le marché politique) ». **Les acteurs de la représentation des professions immobilières se comprennent en effet en premier lieu comme des intermédiaires entre la profession et les actions réglementaire et politique.** Ce sont des passeurs entre les pouvoirs publics (et leurs injonctions) et les professionnels (et leurs pratiques). Ils contribuent directement et indirectement à la diffusion des mutations du métier dans les pratiques des professionnels et dans les textes réglementaires.

Les instances de représentation sont aussi fortement conditionnées par les relations internes au groupe professionnel, entre ses différents segments. Ces relations se traduisent par un jeu de pouvoir entre et au sein même de ces instances. On l'a vu, la profession de syndic se caractérise par une segmentation marquée, elle est un « conglomérat de segments en compétition et en restructuration continue » (Bucher et Strauss, 1961) (cf. Chapitre II). Cette notion de compétition permanente illustre la complexité de la défense des intérêts qui varient parfois entre les différents segments qui composent le groupe professionnel. Se pose la question de la légitimité des structures de la représentation à représenter le groupe professionnel dans son ensemble et sa diversité. Cette question se pose particulièrement pour les professions de l'immobilier qui, contrairement aux professions libérales, ne sont pas structurées dans un ordre unique, mais dont la représentation est assurée par un nombre d'organismes différents et auxquels l'adhésion n'est pas obligatoire. Ainsi, selon un livre blanc copublié par les deux principaux syndicats de la profession⁷⁷, 40 % des professionnels de l'immobilier n'adhèrent à aucune forme de représentation professionnelle. On notera que les structures de représentation rassemblent les professions immobilières dans leur ensemble. Au sein des espaces partagés de représentation collective, la manière dont les intérêts des syndicats sont défendus illustre également les rapports de force qu'entretiennent les professions de l'immobilier.

Le jeu d'acteurs s'est par ailleurs complexifié entre les structures de représentation. La représentation professionnelle des syndicats n'est plus le terrain exclusif des syndicats depuis l'apparition de nouvelles associations professionnelles. Moins institutionnalisées que les syndicats officiels, ces associations cherchent néanmoins à prendre une place de plus en plus centrale, notamment auprès des pouvoirs publics.

3.1 Les acteurs de la représentation : un paysage qui s'étend

Les syndicats professionnels ne disposent pas d'organisation syndicale propre. Ils sont représentés par les mêmes instances que les autres professionnels de l'immobilier. Parler de leurs structures de représentation professionnelle, nécessite de « réfléchir sur les conditions de possibilité de [leur] constitution et de [leur] institutionnalisation, ainsi que sur [leur] dénomination, sur la consistance et les frontières du groupe représenté » (Offerlé, 2009). Ces différentes questions vont structurer la présentation des acteurs actuellement engagés dans cette représentation. Le champ des syndicats professionnels de l'immobilier⁷⁸ était, à l'origine, divisé en deux sphères distinctes. D'un côté, le métier de l'agent immobilier et la transaction immobilière et de l'autre, les administrateurs de biens et les syndicats de copropriété. Avec le temps, les

⁷⁷ Fnaim, Unis, 2011, « Livre blanc : Propositions pour une réforme des métiers de l'immobilier ».

⁷⁸ Les syndicats professionnels présentés tout au long de ce chapitre correspondent aux organisations patronales reconnues légalement comme représentatives de la profession. Pour être reconnue représentative au niveau interprofessionnel ou d'une branche professionnelle, « une organisation d'employeurs doit représenter au moins 8% : soit de l'ensemble des entreprises adhérant à une organisation d'employeurs candidate, soit des salariés employés par ces mêmes entreprises » (Ministère du travail, 2021).

frontières entre les syndicats sont devenues de plus en plus perméables et les différents métiers ont fini par cohabiter au sein des structures de représentation.

Aujourd'hui la représentation officielle des professionnels de l'immobilier est divisée principalement entre trois syndicats : la Fédération Nationale de l'Immobilier (Fnaim), l'Union des Syndicats de l'Immobilier (Unis) et le Syndicat National des Professions Immobilières (SNPI). Ces acteurs se différencient par la manière dont les principaux métiers immobiliers sont distribués parmi leurs adhérents et par la place qu'ils réservent, historiquement et actuellement, au métier de syndic. Ils ont cependant en commun d'être tous des acteurs de la représentation patronale. **Cette distinction entre chef d'entreprise et gestionnaire devient de plus en plus significative avec le développement des grands groupes et de cabinets indépendants importants.** *« A l'origine, les trois syndicats représentaient les patrons. De fait, ils représentaient des petites entreprises caractérisées par la proximité des patrons et des gestionnaires de copropriété. La réalité du tissu professionnel a changé et réduit cette proximité, en faveur de la représentation patronale. Avec le développement d'entreprises plus importantes, le discours patronal s'est éloigné du discours des collaborateurs »* (Ecole).

En réaction à cette transformation du tissu professionnel, de nouveaux acteurs se sont structurés afin de se positionner, via d'autres canaux, en tant que représentants des intérêts de la profession. D'une part, cela s'est traduit par la création d'une association de grandes entreprises de l'immobilier : Plurience. D'autre part, la création plus récente de l'Association Nationale des Gestionnaires de Copropriété (ANGC) marque la volonté de représentation des gestionnaires de copropriété, qui exercent le métier au quotidien. Sans revendiquer un statut de syndicat, ces associations professionnelles assurent souvent les mêmes fonctions et complexifient *de facto* le paysage de la représentation.

3.1.1 Les syndicats professionnels : des missions communes, des ancrages distincts dans le groupe professionnel

Les acteurs nationaux interrogés ont généralement évoqué une triple représentation officielle des professions de l'immobilier : la Fnaim, l'Unis et le SNPI⁷⁹. Porter un focus particulier sur ces trois structures se justifie également par le fait qu'elles occupent toutes une place au sein du Conseil National de la Transaction et de la Gestion Immobilières (CNTGI) et sont ainsi reconnues par les pouvoirs publics comme représentants des professions immobilières. Leur degré d'« institutionnalisation » est par conséquent important (Offerlé 2009).

Parmi les trois syndicats majeurs, aucun n'est dédié exclusivement au métier de syndic de copropriété et **les acteurs interrogés s'accordent pour dire que la gestion de copropriété y est souvent moins bien représentée que la transaction immobilière.** Les trois syndicats professionnels ont une vision extrêmement similaire de leurs missions qui sont principalement centrées autour du décryptage réglementaire, du lobbying auprès des pouvoirs publics et de la formation. Leurs convergences et différences seront explorées tout au long de ce chapitre.

⁷⁹ Il existe un certain nombre d'autres syndicats immobiliers : la Fédération des Promoteurs Immobiliers (FPI), la Chambre Nationale des Agents Commerciaux en Immobilier (CNACIM) ou l'Union Nationale de Professionnels Indépendants (UNAPI). Parmi ces structures, aucune n'est tournée vers le métier de syndic de copropriété et elles se situent en dehors du périmètre de ce rapport.

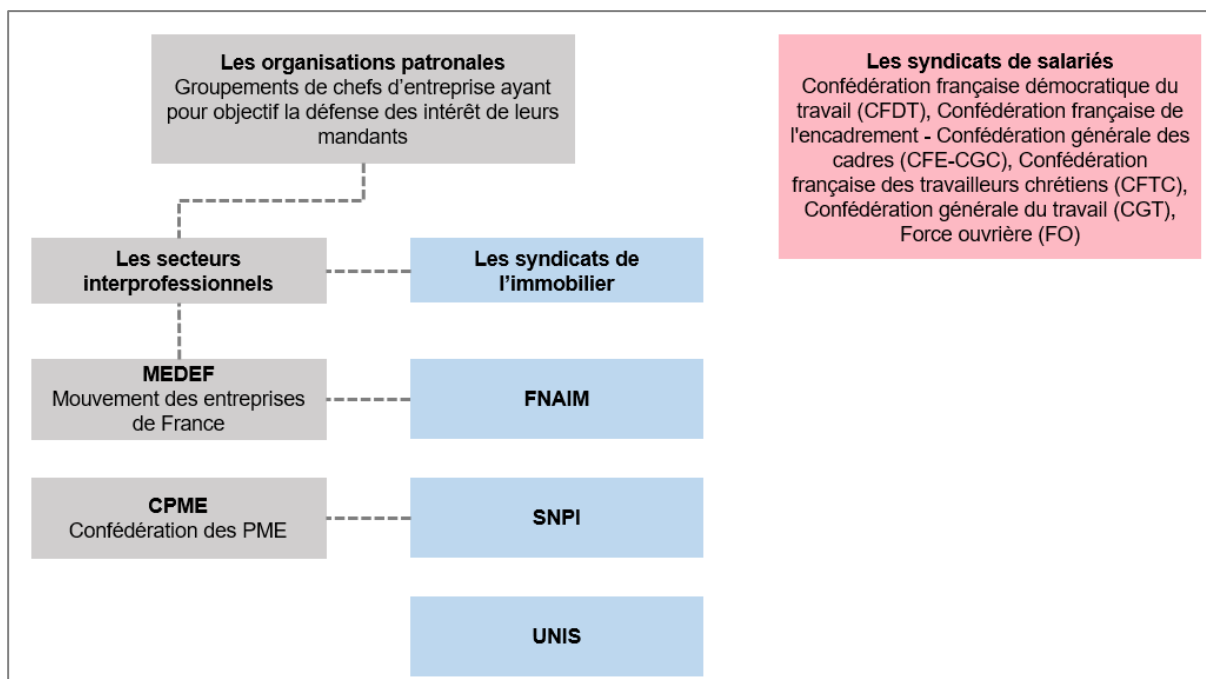


Figure 8. Les organisation syndicales (reprise d'une figure publiée sur le site web de la Capeb : capeb.fr)

3.1.1.1 La Fnaim, un syndicat généraliste des professions immobilières

D'un syndicat des agents immobiliers, vers un acteur majeur de la gestion de copropriété

La Fnaim est le plus gros des syndicats immobiliers. Créée en 1946, la Fnaim est née de la Fédération Nationale des Agents Immobiliers et des mandataires des fonds de commerce. A l'origine, elle était donc principalement tournée vers la transaction immobilière. On le verra, le métier de syndic était représenté par un syndicat dédié, la Confédération Nationale des Administrateurs de Biens (Cnab). **Progressivement, cette spécialisation métier des deux syndicats s'est estompée, au profit d'une cohabitation des différents métiers de l'immobilier au sein de chacun des syndicats.**

Aujourd'hui la Fnaim compte 1 500 syndicats⁸⁰ parmi ses 12 000 adhérents⁸¹, sachant que nombre d'entre eux pratiquent conjointement la transaction, l'activité de syndic et la gestion locative. Les syndicats qu'elle représente gèrent plus de cinq millions de lots, soit 60% des lots de copropriété en France⁸². Les deux dernières présidences (celle de Jean-François Buet de 2013 et 2018, puis celle de Jean Marc Torrollion de 2018 à 2022) sont citées comme des périodes ayant permis de développer plus fortement la présence du métier du syndic au sein de la Fnaim. Néanmoins, des critiques persistent sur la représentation des syndicats toujours considérée comme moins prioritaire comparée au métier de l'agent immobilier.

La Fnaim met en avant le fait de représenter des cabinets de toutes tailles, entreprises familiales et grands syndicats indépendants. Parmi ses adhérents, elle compte deux des plus grands groupes de l'immobilier, Citya et Nexity – sachant que Nexity est adhérent des trois syndicats professionnels.

Une fédération sur tout le territoire nationale caractérisée par sa proximité aux institutions

La Fnaim est décrite comme un acteur ayant un « *jeu institutionnel* » (Institution). Elle accorde beaucoup d'importance à son accès aux ministères et à l'attention que ceux-ci prêtent à son action. **Par conséquent, elle se place comme une référence du secteur immobilier et comme un interlocuteur privilégié auprès des pouvoirs publics.** Elle se revendique comme un précurseur sur les enjeux d'éthique et de déontologie

⁸⁰https://www.lemonde.fr/economie/article/2019/03/06/pouvoir-d-achat-matignon-veut-mettre-en-concurrence-les-syndics-de-copropriete_5432144_3234.html.

⁸¹ <https://www.observatoiredelafranchise.fr/dossier-thematique/presentation-Fnaim.htm>.

⁸² Site de la Fnaim.

de l'univers de l'immobilier. Son investissement sur le sujet aurait même permis de bâtir le cadre du décret sur la déontologie issue de la loi Alur (Accès au logement et urbanisme rénové) (cf. Chapitre IV).

Afin de couvrir le territoire national, la Fnaim est organisée en une fédération de chambres départementales. La structure de chaque chambre départementale est similaire avec un président, un conseil d'administration et des adhérents locaux qui élisent le président de la chambre. Ce sont les délégués départementaux et régionaux qui élisent le président de la Fnaim, son bureau exécutif et son conseil d'administration pour un mandat renouvelable de 5 ans. Le dernier président sortant de la Fnaim, Jean-Marc Torrollion est agent immobilier à Grenoble depuis 1987 et investi dans la vie syndicale depuis 27 ans. Loïc Cantin, son successeur élu en octobre 2022 est patron d'un cabinet immobilier mixte et occupe des postes au sein de la Fnaim depuis les années 1980. Les postes de présidence au sein de la Fnaim, au niveau national et au niveau des chambres départementales, sont des postes rémunérés.

Les instances nationales s'appuient sur trois commissions métier qui les conseillent sur des questions précises : la commission transaction, la commission gestion locative et la commission copropriété. **La commission copropriété se réunit une fois par mois et est constituée d'une quinzaine de membres. Les Groupes Nexity et Citya y sont représentés par leur responsable métier et les cabinets indépendants, par leurs propres dirigeants.** La commission soumet des « idées » sur les projets de loi en lien avec les problématiques du métier qui peuvent être ensuite relayées par le bureau exécutif. *« On a été accaparés par les projets de loi depuis 2017. Mais on soumet parfois des idées. Surtout des idées sur les problématiques quotidiennes du métier, qu'on peut demander à notre exécutif de relayer. La commission porte des questions très pratico pratiques et d'actualité que l'exécutif ne perçoit peut-être plus »* (Syndicat professionnel). Une fois dans l'année, des réunions plénières sont organisées lors desquelles les commissions thématiques présentent un compte-rendu de leurs activités.

Dans la communication officielle sur ses valeurs, la Fnaim annonce défendre : la liberté des honoraires, la liberté contractuelle, la place du professionnel dans la réforme de la copropriété, l'importance de la petite agence comme de la grande ainsi que la proximité entre professionnels grâce à ses chambres locales. Plus précisément, dans sa vision pour le métier de syndic, elle souhaite lui voir attribuer des compétences et responsabilités supplémentaires au sein de la copropriété, tout en promouvant l'autorégulation des professionnels. A son sens, cela pourrait aller jusqu'à un rôle de « police du logement » visant à lutter contre les logements insalubres⁸³, explicité dans ses préconisations publiées à l'occasion des Présidentielles 2022.

3.1.1.2 L'Unis, le syndicat issu de l'administration de biens traditionnelle

Un acteur relativement récent dans le paysage syndical

Initialement, les syndics et les administrateurs de biens étaient représentés par la Confédération Nationale des Administrateurs de Biens (Cnab), créé en 1946. Dans les années 1990, la Cnab se scinde en deux avec la création du Conseil Supérieur des Administrateurs de Biens (CSAB). L'Unis naît en 2009 d'une nouvelle fusion entre la Cnab, le CSAB et l'UNIT (une structure qui représentait historiquement les petits agents immobiliers).

Dès sa création en 2009, l'Unis héberge donc les différents métiers : syndic de copropriété, gestion locative et transaction immobilière. **En raison de sa genèse, l'Unis est considérée par certains acteurs comme « plutôt spécialisé sur la copropriété » (Association de copropriétaires) par rapport aux autres syndicats.**

L'Unis compte plus de 3 000 adhérents, dont 1 092 syndics de copropriété⁸⁴. Cela représente environ 4 millions de lots de copropriété gérés par ses membres⁸⁵. Ses représentants expliquent que les syndics constituaient la majorité de ses adhérents jusqu'en 2015, date à laquelle cet équilibre a été bousculé par l'intégration des mandataires immobiliers.

L'Unis est décrite comme « un syndicat parisien qui faisait que de l'administration de biens à la papa » (Association professionnelle). C'est le représentant des grands cabinets de syndics indépendants dans les métropoles et les grandes villes, où les copropriétés se concentrent. On trouve aussi des groupes parmi ses adhérents, comme Immo de France et Square Habitat. Une partie des agences du groupe Citya y adhèrent également. Il s'agit des agences qui étaient déjà adhérentes à l'Unis avant leur rachat par Citya et qui ont souhaité y rester. Cependant, une majorité des entreprises adhérentes sont des très petits cabinets comptant moins de 10 salariés. Il est difficile de déterminer s'il s'agit d'un effet de structure du groupe professionnel ou d'une adhésion plus fréquente des petits cabinets à l'Unis.

⁸³ <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/oui-a-la-police-du-logement-1029235>.

⁸⁴ Site internet de l'Unis.

⁸⁵ *ibid.*

L'Unis se compose d'une organisation nationale, présidée depuis 2020 par Danielle Dubrac, ancienne dirigeante d'agence immobilière, et d'une organisation en pôles territoriaux présents sur les treize régions de France métropolitaine et sur les départements d'outre-mer. L'Unis nationale s'investit sur les textes juridiques et lois qui s'appliquent à tous les adhérents. Lors de la publication de nouveaux textes de loi, des commissions se réunissent par métier, afin d'analyser ses impacts sur le métier et de formuler des recommandations pratiques. Il existe une commission dédiée à la copropriété qui se réunit une fois par trimestre.

Les pôles territoriaux travaillent sur les particularités locales. Cela peut concerner par exemple l'enjeu de la gestion de bâtiments neufs dans des villes avec une forte dynamique de construction. Ces entités locales peuvent aussi nouer des partenariats autour de sujets spécifiques. Cela s'est fait autour des cursus de formation avec l'ANGC, même si ces affinités n'existent pas toujours au niveau national. En termes de gouvernance, l'Unis a la particularité de confier tous ses postes de présidence (au niveau local et national) à des responsables bénévoles. Il y a une présidence nationale, mais plusieurs présidents métiers par branche régionale.

Une mission axée sur la montée en compétence et la défense du rôle social du syndic

L'Unis revendique une approche différente de l'immobilier : éthique, experte, engagée, afin de permettre aux professionnels de remplir pleinement leur rôle de conseil et de tiers de confiance auprès des Français. Elle considère que son rôle principal repose dans le conseil juridique de ses adhérents, ainsi que dans leur défense vis-à-vis des pouvoirs publics. Depuis 2016, elle investit par ailleurs le champ de la formation continue avec un organisme dédié, Un+. **Dans ce sens, l'Unis décrit sa mission comme « faire venir l'ensemble du monde immobilier pour leur donner un niveau de qualification supérieur » (Syndicat professionnel). Sur le sujet spécifique de la copropriété, le syndicat revendique de « mettre en avant le rôle sociétal du syndic » (Syndicat professionnel), surtout sous l'angle de la lutte contre la pénurie des recrutements.**

Pour communiquer avec ses adhérents, l'Unis organise nombre de manifestations physiques, par exemple un forum d'information, des réunions régionales et des commissions d'analyse de la pratique des métiers de l'immobilier. Comme la Fnaim, elle tient un congrès pour permettre à ses membres d'échanger avec les différents acteurs du monde de l'immobilier. L'Unis publie deux revues : *Transversales Immobilières* qui « s'intéresse aux différents métiers de l'immobilier exercés par les adhérents » et *Administrer* sur la formation continue du professionnel immobilier. Par ailleurs, elle publie différents formats destinés directement aux copropriétaires. Notamment, pour accompagner la montée en compétence des copropriétaires, elle propose des livrets thématiques et même des formations *via* son « Université de la copropriété ».

3.1.1.3 Le SNPI, un syndicat de petits indépendants où la copropriété est un sujet moins central

NB : Le SNPI est le seul des trois syndicats qui n'a pas été interrogé directement dans le cadre de l'enquête menée auprès des acteurs nationaux.

Un acteur moins visible, très orienté vers la transaction immobilière

Le SNPI est né en 1963, un peu plus tardivement que la Fnaim et la Cnab (qui est, avec l'UNIT, à l'origine de l'Unis). Créé par des agents immobiliers, le syndicat est très orienté vers la transaction. Encore aujourd'hui persiste le sentiment que les syndicats y sont moins représentés et la copropriété un sujet moins central, comparé aux autres syndicats. Le SNPI participe néanmoins aux échanges avec les pouvoirs publics sur ce sujet et était, comme la Fnaim et l'Unis, membre dès 2002 de la Commission de la copropriété (qui a depuis été supprimée, cf. Chapitre IV). Le SNPI compte 14 821 adhérents⁸⁶.

En avril 2019, Foncia quitte l'Unis pour rejoindre le SNPI. Il s'agissait de l'un des plus gros membres de l'Unis qui évoque un départ pour des « *raisons d'égo* ». L'arrivée d'une entreprise de la taille de Foncia est plutôt en contraste avec les adhérents traditionnels du syndicat qui correspondent majoritairement au profil des petites agences indépendantes. **« Le SNPI est le syndicat des petits gars qui ne veulent pas payer cher... qui ont une défense pas du tout institutionnelle. » (Institution)**

La gouvernance du SNPI est centrée autour du conseil d'administration, présidé depuis 1996 par Alain Duffoux. Le Vice-Président est Gérard Fons qui occupe également le poste de président de Tegova France, branche française d'une association européenne (The European Group of Valuers Associations) qui regroupe des experts en évaluation immobilière et dont l'Unis est également membre. C'est le conseil d'administration du SNPI qui décide de la politique générale, mais il existe aussi une déclinaison territoriale *via* des délégués

⁸⁶ Site web du SNPI

départementaux. Cinq principaux métiers sont représentés dans des collèges dédiés à leurs enjeux : agent immobilier, administrateur de biens, syndic de copropriété, expert immobilier et agent commercial.

Le SNPI dispose de deux filiales qui peuvent proposer des services à ses adhérents : VHS Assurances et VHS Business School. Alors que l'Unis et la Fnaim ont également leur propre organisme de formation, avoir créé une filiale dédiée aux assurances différencie le SNPI des autres syndicats.

Le SNPI est le seul des trois syndicats qui n'organise pas de congrès annuel. En termes de canaux de communication, il a développé sa propre chaîne : Ma TVImmo. Sur cette chaîne, il fait entre autres intervenir des acteurs issus plutôt du monde des start-ups et qui sont généralement relativement tenus à l'écart du monde des syndicats professionnels. On y retrouve notamment une interview sur « comment améliorer la gestion d'une copropriété » avec le fondateur du syndic Bellman. Un autre exemple est l'intervention du président de la plateforme MeilleureCopro qui propose aux copropriétaires un comparateur de syndic et de charges de copropriété.

Le SNPI est décrit comme un syndicat qui rentre moins dans le jeu institutionnel et qui est à l'écoute des attentes de ses adhérents. **Auprès des acteurs du monde de la copropriété, il est clairement moins identifié et considéré comme moins actif que l'Unis et la Fnaim sur le métier du syndic.** « *Le SNPI c'est : pour vivre heureux vivons caché* » (Association de copropriétaires).

3.1.2 Des associations professionnelles qui revendiquent de nouvelles formes de représentation

Les syndicats professionnels de l'immobilier doivent répondre à des critères légaux qui conditionnent leur statut, notamment une représentativité de la profession et une implantation territoriale équilibrée. Ce sont par ailleurs des organisations patronales, on l'a vu. La représentation professionnelle de la gestion de copropriété n'est cependant pas composée exclusivement de syndicats. Deux associations professionnelles s'ajoutent au paysage. **Ces associations jouissent d'un statut plus souple, mais se sont investies de missions traditionnellement associées aux syndicats et trouvent une reconnaissance croissante auprès des pouvoirs publics.** La plus ancienne de ces deux associations est Plurience qui se présente comme une instance spécifique aux Groupes. L'ANGC de son côté s'est constituée plus récemment en tant qu'association dédiée aux gestionnaires de copropriété salariés et patrons. Elle est par ailleurs l'unique instance qui réunit des syndicats personnes physiques et non des personnes morales.

3.1.2.1 Plurience, représentant des grandes entreprises de la gestion et de la transaction immobilières

Une association issue d'un club de patrons de Groupes et de grands cabinets indépendants

Plurience est issue du « Club des groupes », cercle de réflexion créé par Jacky Lorenzetti, fondateur de Foncia, au sein de la Fnaim. Le club visait à réunir les chefs d'entreprises et actionnaires des grands groupes immobiliers membres de la Fnaim, dont le poids ne cessait de croître sur le marché, pour leur proposer un traitement adapté au sein du syndicat (tarification spéciale, problématiques spécifiques, sièges dédiés...). D'abord constitué en interne sous le nom de « L'association des groupes », ce club s'est ensuite progressivement autonomisé et structuré en association loi 1901 indépendante, devenant Plurience en 2006.

L'association met en avant, dès sa création, l'opportunité qu'offre la taille de ces entreprises pour s'extraire des enjeux de gestion quotidienne. Cela permet de dégager des moyens pour la réflexion et l'innovation, en se dotant de directions métiers capables de prendre du recul sur la manière de les pratiquer à l'avenir. Son positionnement est d'emblée distinct de celui des syndicats professionnels. Plurience se présente plutôt comme un espace de réflexion, un think-tank. Ses adhérents sont d'ailleurs tous membres d'au moins un des syndicats professionnels qui demeurent les canaux légitimes auprès de l'action publique.

Plurience se présente comme « l'association des grandes entreprises de la gestion et de la transaction immobilières »⁸⁷. Son conseil d'administration réunit des actionnaires actifs (groupes familiaux) et de plus en plus les cadres dirigeants des Groupes membres (DG, présidents du directoire, PDG, directeurs métier...). En 2022, l'association réunit douze grands groupes et cabinets parmi les plus importants en taille de portefeuilles et de chiffre d'affaires. En témoigne la liste de ses adhérents qui se compose des trois plus gros groupes immobiliers (Foncia, Citya et Nexity), de quatre groupes familiaux, de groupes issus du secteur bancaire et d'Orpi, un réseau d'agences axées sur la transaction immobilière (cf. Chapitre II).

⁸⁷ <http://www.plurience.fr/wp-content/uploads/2017/12/plurience-presentation.pdf>

Ce tour de table de grandes entreprises de l'immobilier permet à Plurience de s'annoncer comme représentant « 25 000 emplois, 1,8 milliard de chiffre d'affaires, 2,6 millions de lots de copropriété et 900 000 lots de gérance »⁸⁸.

Un laboratoire d'idées des professions immobilières : une mission première de think-tank

Plurience se veut à la fois « un think-tank, un laboratoire d'idées et un leader d'opinion »⁸⁹, capable, compte tenu de son poids économique, de décrypter les enjeux du paysage complexe des acteurs de l'immobilier et les enjeux de leurs clients. Les enjeux du métier de syndic ne sont qu'une part de son périmètre de lobbying avec ceux qui concernent les activités de property management, de gestion locative et de transaction immobilière.

L'association se fixe pour missions de :

- « Promouvoir et illustrer le rôle économique et sociétal des professionnels de l'activité de transaction et de gestion immobilière.
- Informer et apporter des pistes de réflexion aux pouvoirs publics en faveur de la croissance économique et sociale, l'investissement et l'efficacité énergétique.
- Anticiper les évolutions du secteur et développer une vision prospective et innovante, dans le respect des politiques commerciales de chacune des enseignes.
- Renforcer le dialogue au sein de la profession et l'échange d'information avec les syndicats et les associations de consommateurs agréées »⁹⁰.

Dans son rôle de lobbying auprès des pouvoirs publics, Plurience prend régulièrement position pour la prise en compte des spécificités du parc privé dans la mise en œuvre de dispositifs publics et les arbitrages financiers politiques, le développement nécessaire des outils et leviers de modernisation numérique des métiers de l'immobilier, le besoin de dispositions fiscales et réglementaires adaptées au régime de la copropriété, le rôle sociétal à assumer de la part des syndicats sur des sujets comme la rénovation énergétique, l'adaptation du parc privé à l'évolution des usages, etc.⁹¹ **Les observateurs lui reconnaissent une vraie audience auprès des acteurs du champ de l'immobilier et un apport méthodologique bénéfique à la rationalisation de la profession. Au-delà de ses missions revendiquées, certains observateurs voient aussi dans son existence un cadre de régulation des relations entre les leaders du marché en faveur d'une « concurrence intelligente et loyale » (Ecole).**

Une communication également orientée vers le lobbying « quand il faut »

Plurience, communique essentiellement *via* les réseaux sociaux. L'association met en ligne une plaquette de présentation et plusieurs documents de plaidoyer et de prises de positions sur les différents métiers de l'immobilier qu'elle représente. En ce qui concerne les métiers de la copropriété, ses publications récentes ont porté en grande partie sur la prise en compte des spécificités du parc privé face aux enjeux de la rénovation thermique, sur la mise en œuvre des nouvelles obligations issues de la loi Alur et plus généralement, ont contribué aux débats juridiques relatifs à diverses lois (loi Climat et résilience, loi Elan (Evolution du logement, de l'aménagement et du numérique), adaptation de la loi 1965, etc.).

Elle a publié plusieurs millésimes d'un observatoire du « bien-être dans les immeubles », un baromètre de satisfaction des habitants des immeubles en gestion privée mis en œuvre à partir d'une enquête confiée à Ipsos. Celui-ci cherche notamment à mettre en évidence le niveau de satisfaction des habitants du parc collectif vis-à-vis de leur syndic, lui permettant de revendiquer 79 % de copropriétaires satisfaits de leur syndic en 2021.

Sa communication web et ses publications sont cependant moins tournées vers le grand public ou l'ensemble des professionnels que celle de l'ANGC ou des syndicats et s'adresse plus aux pouvoirs publics ou aux spécialistes du cadre de la copropriété. Plurience s'associe également souvent à la communication métier des syndicats, signant des tribunes communes.

A cette communication officielle, il faut ajouter des échanges informels et l'entretien de réseaux très importants au sein des ministères et des réseaux de dirigeants des grands opérateurs publics et

⁸⁸ <https://www.plurience.fr>.

⁸⁹ *Op. cit.*

⁹⁰ Page LinkedIn de Plurience.

⁹¹ <https://www.plurience.fr/qui-sommes-nous/>.

privés qui lui donnent un important moyen de diffusion de ces revendications et propositions (cf. Chapitre IV).

3.1.2.2 L'Association Nationale des Gestionnaires de Copropriété (ANGC), porte-voix d'une communauté professionnelle

A l'origine, une communauté professionnelle sur les réseaux sociaux

L'ANGC est née d'un groupe Facebook lancé en 2008 au nom de la Fédération Française des Gestionnaires de Copropriété. Ce groupe se voulait l'outil d'une communauté professionnelle, un espace de partage d'expertises et d'analyses de la réalité quotidienne du métier de gestionnaire. Un espace comme le revendique leur Site internet donnant à voir « toute la passion des gestionnaires pour leur métier, mais aussi tout leur désarroi »⁹². Un lieu d'« *entre-soi au bon sens du terme, à l'abri des hostilités. Un groupe où l'on se fait confiance, où on peut dire ce que l'on veut* » (Association professionnelle).

Ce groupe d'échange offrait aux gestionnaires de copropriété un lieu de confrontation de leurs expériences et les ressources d'un collectif de praticiens que tous ne trouvaient pas dans leur environnement professionnel (selon la taille de leur cabinet et son organisation). Il répondait, selon ses fondateurs, à un besoin d'entraide entre les praticiens trop isolés d'une profession présentée comme difficile tant dans son objet (complexité du métier et de ses règles) que dans sa pratique (horaires, gestion du conflit...).

Assez vite, ce groupe a semblé répondre à un besoin et rencontré un certain succès. Donnant à voir un collectif et permettant aux gestionnaires de se compter, il a nourri l'idée d'un besoin de représentation collective spécifique. « **Les copropriétaires ont l'ARC, les architectes ont leur ordre, les gardiens d'immeuble ont leur syndicat, mais nous, on n'a rien. Pourtant on est nombreux** » (Association professionnelle).

La création en 2017 de l'ANGC, association régie par la loi 1901, par Gilles Frémont et Nathalie Diop, première administratrice du groupe Facebook initial, est venue prolonger de manière plus institutionnelle cette démarche numérique et informelle. L'association se présente comme la première organisation professionnelle des gestionnaires de copropriété. Elle viendrait ainsi rééquilibrer la représentation professionnelle portée par les syndicats, purement patronale. Une mission de porte-parolat jugée de plus en plus nécessaire du fait de la croissance de la part des gestionnaires salariés accompagnant le développement de gros cabinets indépendants et l'investissement de grands groupes dans la gestion des copropriétés.

A l'origine de la création de l'ANGC, des débats ont divisé les porteurs du projet sur le sens à donner à l'action de l'association. S'agissait-il de promouvoir le métier ou de défendre les intérêts personnels des collaborateurs, dans une approche plus sociale, plus revendicative ? Aujourd'hui, les représentants de l'ANGC ne se présentent pas comme un syndicat de gestionnaires qu'ils ne jugent pas nécessaire dans le contexte de la profession. D'une part, la création d'un syndicat serait une démarche trop lourde et contrainte et d'autre part, les gestionnaires sont en majorité des cadres au marché de l'emploi très favorable. « *Les gestionnaires n'ont pas besoin d'un syndicat de salariés. Quand on est cadre, même si on n'est pas content, on peut bouger de cabinet* » (Association professionnelle). **L'ANGC se positionne alors principalement sur un discours de promotion de la profession.**

Des différences ont conduit à une rupture avec la fondatrice du premier groupe Facebook. Son départ de l'association a conduit à la création d'un groupe concurrent du premier. Ce deuxième groupe compterait aujourd'hui 5 000 abonnés selon ses gestionnaires.

Une association pour promouvoir le métier de gestionnaire et sa réalité

L'objet statuaire de l'association est de « promouvoir le métier ». **Il s'agit de représenter les intérêts métier des gestionnaires, de valoriser leur image « auprès des dirigeants d'une part et des copropriétaires d'autre part »** (Association professionnelle).

Parmi les motivations explicites des fondateurs et du président de l'association, **il s'agit de produire un autre discours que celui porté par les syndicats sur le métier, jugé trop axé sur ses seules difficultés. Il s'agit de sortir d'une vision victimaire du métier pour mettre aussi l'accent sur ses atouts** (diversité et richesse du métier, rémunérations tenant compte des servitudes du métier, etc.).

Ce positionnement n'a pas été sans créer des conflits avec les syndicats traditionnels de la profession lors de la création de l'association. L'ANGC a cependant gagné en légitimité. « *Au départ, ils étaient assez*

⁹² Site web de l'ANGC.

néga-tifs au niveau des syndicats professionnels. Aujourd'hui, ils sont plus positifs. [L'ANGC a] beaucoup tapé au début sur les syndicats professionnels, maintenant ça va mieux. On collabore bien » (Syndicat professionnel). « *Au début, l'ANGC se limitait à promouvoir le métier. Elle est sortie de ce rôle initial en glissant vers le lobbying. Les analyses qu'elle produit sont de qualité* » (Ecole). S'il reste quelques crispations, **elle est aujourd'hui reconnue par les syndicats pour ses analyses sur le métier, issues de la pratique quotidienne des gestionnaires et des coopérations se développent avec les syndicats et professionnels.**

L'ANGC porte une stratégie de communication et de visibilité très diversifiée croisant :

- Une forte présence du président sur les réseaux sociaux *via* le partage et relais d'articles et d'informations sur sa page LinkedIn ou le groupe Facebook qu'il continue d'administrer ; une chronique mensuelle (« Vis ma vie de gestionnaire de copro ») et des articles réguliers dans le mensuel *Informations Rapides de la copropriété*⁹³ (« le mauvais payeur », « mes 12 règles d'or en AG » ...) ou encore l'organisation de webinaires (exemple : « Une heure pour aborder ensemble les attentes et enjeux des syndic de copropriété face aux solutions innovantes et digitales apportées par les PropTechs » en mai 2022) ;
- L'édition de podcasts sur radioimmo (les As de la Copro, La semaine copro, Mille Millièmes), avec des sujets très orientés sur les enjeux quotidiens des gestionnaires (l'AG constitutive, le syndic provisoire, le contentieux de l'AG, l'image du syndic, le contrat type est-il adapté ?) ;
- L'organisation d'animations, de colloques, d'événements et de rencontres professionnelles ainsi que la participation à des événements collectifs ;
- La publication plus classique d'enquêtes sur les métiers de la copropriété (qualité de vie au travail, salaires, temps et charge de travail, les AG) ou du livre blanc « Attirer les Jeunes en copropriété » co-écrit avec le groupe immobilier Sergic et le Centre d'Etudes et Formations Immobilières (CEFIM).

Des adhérents représentatifs des profils des gestionnaires

L'ANGC entend représenter les « *gestionnaires au sens générique du terme* » (Association professionnelle), ce qui inclut à son sens tous les métiers du trinôme. « *Ses adhérents sont des personnes physiques : directeurs d'agence, comptables, assistants, inspecteurs techniques, gestionnaires contentieux, gestionnaires sinistres, formateurs ou tout porteur de carte* » (Association professionnelle). 15% de ses adhérents sont détenteurs de la carte professionnelle, les autres étant des collaborateurs.

L'activité de l'association est portée par un président très visible et actif, appuyé par trois personnes. Elle est pilotée par un CA de treize personnes (membres salariés ou non).

Elle compte aujourd'hui 700 adhérents personnes physiques qui paient une cotisation annuelle de 20 € et se fixe pour objectif d'atteindre plusieurs milliers de membres. D'après l'ANGC, près de 20 000 professionnels pourraient en effet travailler dans un trinôme de gestion en copropriété au regard du volume du parc de copropriétés géré par des professionnels (10 millions de logements) et en appliquant les ratios professionnels habituels. Concernant ces adhérents, l'ANGC avance les chiffres suivants :

- 80% de ses adhérents sont des gestionnaires et 20% des assistantes et des comptables.
- Ce sont en grande majorité des femmes (70%) et des personnes qui travaillent à 40% dans les grands groupes du secteur et à 60% au sein de cabinets indépendants. Les profils de ses adhérents sont ainsi représentatifs de la répartition au sein du groupe professionnel.
- A l'image de la géographie du parc en copropriété, ses adhérents se recrutent dans l'ensemble du territoire national mais se concentrent en majorité dans l'agglomération parisienne et les grandes villes (Lyon notamment).

L'association ne s'appuie que sur des membres bénévoles pour étendre ses actions et son implantation nationale. Elle n'engage aucun frais de communication en diffusant tous ses messages et publications *via* les réseaux sociaux. Son budget est essentiellement consacré à l'organisation de déplacements partout en France. Il a cependant récemment servi à payer les frais de procédures engagées contre de nouveaux concurrents jugés illégitimes ou diffamant dans leur communication (Bellman, Matera), un poste qui n'avait évidemment pas été envisagé lors de la création de l'association.

Une communication de plus en plus orientée vers le lobbying

L'ANGC par son statut d'association garde une grande souplesse sur ses modalités d'action et la manière dont elle entend porter son plaidoyer et structurer son rôle. Elle se positionne de plus en plus comme lobbyiste du métier de gestionnaire au sein de ce que son président désigne comme « *le monde de la copropriété* ».

⁹³ <https://www.informationsrapidesdelacopropriete.fr/>.

De plus, elle cherche à renforcer son accès aux pouvoirs publics dans un objectif de faire entendre son plaidoyer au même niveau que les autres acteurs de la représentation. « **L'association est encore jeune, donc tous les pouvoirs publics ne nous reconnaissent pas. La Fnaim et l'Unis m'informent s'il y a un sujet copro qui va être discuté avec les pouvoirs publics... Je voudrais que l'ANGC ait une place au CNTGI** » (Association professionnelle).

L'importance de la mission du lobbying contribue à installer l'ANGC dans le paysage de la représentation professionnelle qui fait de son accès aux pouvoirs publics un élément central de sa raison d'être. Gage de légitimité de sa structure, le rôle de lobbying est un exemple fort du glissement des associations professionnelles vers les activités des syndicats "officiels", qui ne sont par conséquent plus les seules voix de la profession auprès des pouvoirs publics.

3.1.3 Figures de représentants, profils et ressorts de l'engagement

Au-delà de la vision macroscopique de l'organisation des différents organismes de représentation, il est pertinent de s'intéresser aux personnes qui concrètement se mobilisent pour représenter le métier qu'ils exercent. Se pose la question des facteurs de leur motivation pour prendre un poste au sein du syndicat et ainsi dédier du temps à ses activités. **Nous observons à travers notre enquête une tendance relative aux syndicats occupant des postes de présidence au sein des commissions copropriété des syndicats par exemple, d'être fréquemment issus de cabinets indépendants et non des Groupes.** Ce constat s'oppose à l'influence croissante des Groupes dans le paysage de la représentation. En effet, nombre d'acteurs témoignent de la capacité des Groupes à imposer leurs intérêts au sein des espaces collectifs de revendication, on y reviendra. **Malgré cette tendance, les indépendants conservent une place significative au sein des instances de représentation, souvent en qualité des "visages" qu'on associe à leur structure et qui représentent un exercice "artisan" du métier.** Il s'agit souvent de dirigeants de cabinets familiaux qui défendent une certaine vision du métier, mais qui recherchent également l'échange avec des confrères à tous les niveaux. Deux profils ont pu être identifiés parmi les acteurs interrogés : **des personnes jouissant d'une forte visibilité et dont l'activité est fortement centrée sur les relations aux pouvoirs publics et des praticiens qui sont plus attachés aux questions concrètes qui relèvent du métier et au partage entre confrères.** En faire le portrait semble pertinent afin d'illustrer les motivations multiples pour l'engagement au sein des syndicats et associations professionnels.

3.1.3.1 Une approche centrée sur l'influence, incarnée par des personnalités de la représentation

Une première catégorie d'acteurs, qu'on retrouve au sein des syndicats professionnels, mais également au sein de la gouvernance de Plurience et de l'ANGC, sont des personnalités avec une certaine notoriété qui incarnent en quelque sorte les structures qu'elles représentent. Même si beaucoup d'entre elles, comme mentionné plus haut, viennent initialement du monde des gestionnaires indépendants (ou des Groupes familiaux dans le cas de Plurience) et « *artisans* », elles ont tendance à cumuler une multitude de casquettes : entre syndic, entrepreneur et participant aux groupes de réflexion juridique. Ce constat est d'autant plus fort pour les acteurs siégeant au CNTGI qui sont d'emblée associés aux réflexions autour du métier et la légitimité de leur rôle de porte-parole est largement reconnue. Ces profils correspondent à la définition fournie par Annie Jacob-Ory (1969), dans ses travaux sur une typologie des organisations patronales, du « *syndicat coordinateur du marché* » qui « se donne le plus souvent comme président **un chef d'entreprise disposant d'un certain ascendant à l'égard des adhérents, soit par sa personnalité propre, soit par sa place sur le marché** ».

Le rôle de lobbying est une motivation centrale pour leur engagement, certains siègent directement au CNTGI comme cela est le cas pour Olivier Safar, membre fondateur de l'UNIS ou de Jean-Michel Camizon, président de Plurience. Il s'agit par conséquent de personnes qui ont un accès direct, ou qui souhaitent en avoir (car l'ANGC n'a pas actuellement de siège au CNTGI) aux cercles institutionnels. Ils mesurent l'efficacité de l'action des syndicats par leur capacité à peser sur les textes et à avoir l'oreille des pouvoirs publics.

Qu'ils s'engagent dans les syndicats ou dans les associations professionnelles, ils sont actifs et identifiés dans la communication autour du métier et participent à sa valorisation sur les réseaux sociaux et cela *via* leurs comptes personnels et non uniquement ceux de l'organisation qu'ils représentent. Cela contribue à leur visibilité. Ayant souvent eux-mêmes exercé le métier de gestionnaire – ou continuant même de l'exercer pour certains – l'image de la profession est une préoccupation importante. En particulier dans le cas de l'ANGC, sa visibilité est très indexée sur celle de son président Gilles Frémont, qui l'incarne fortement. Celui-ci se présente tour à tour comme analyste/expert des évolutions du contexte de la profession mais se met aussi en scène dans son rôle de praticien quotidien de la gestion de copropriété. « *Au sein de la Fnaim, notre*

métier, il est moins aimé, moins compris » (Syndicat professionnel). « Je personnifie car à partir du moment où il n'y a que lui qui parle je personnifie (sur le président de l'ANGC) » (Association de copropriétaires).

On peut noter un certain contraste entre la notoriété dans le monde de la représentation professionnelle de ces personnalités qui correspondent plus à une vision métier proche des indépendants, et l'influence de plus en plus importante des grands groupes au sein de ces mêmes entités, souvent jugés dominés par les intérêts des groupes.

3.1.3.2 Des praticiens indépendants qui recherchent une solidarité métier

De l'autre côté du spectre, on retrouve un profil différent. Celui du dirigeant d'un cabinet familial qui continue à exercer le métier de syndic. **Pour expliquer son engagement au sein de la commission copropriété du syndicat, il met notamment en avant la volonté d'échanger sur les problèmes concrets du métier et de sa pratique.**

Issus d'entreprises plus petites, les syndicats sont ainsi une source importante d'accompagnement et de réseau, auxquels les praticiens engagés n'auraient pas facilement accès autrement. **L'engagement au sein du syndicat est perçu comme un soutien au quotidien, même « psychologique » qui permettrait de « casser la solitude de l'entrepreneur »** (Indépendant).

Ce qui est recherché est une communauté professionnelle, l'échange avec des confrères pour discuter et relativiser sur les sujets métiers et partager ses expériences. La participation aux commissions de membres issus d'entreprises de très différentes tailles est citée comme une réelle valeur ajoutée. Cela permet de se confronter à des personnes qui ne sont pas des gestionnaires, mais des directeurs copropriété au sein des groupes par exemple. Elles n'ont pas la même vision du métier, ce qui est considéré comme particulièrement enrichissant et comme un moyen pour prendre du recul sur ses propres manières de travailler. *« La Fnaim m'aide beaucoup, quand j'y suis, je me confronte à des confrères je vois leurs problématiques, cela me permet de savoir que je ne suis pas tout seul, cela aide, et puis de prendre du recul sur le quotidien et d'avoir des points de vue différents »* (Syndic indépendant).

3.2 Les services rendus aux adhérents

Les syndicats étant les acteurs historiques de la représentation professionnelle des métiers de l'immobilier, ce sont eux qui proposent l'offre de services la plus diversifiée à leurs adhérents. Un certain nombre de ces services peuvent être considérés comme le terrain exclusif des syndicats, peu investi par les associations professionnelles. Il s'agit notamment du décryptage réglementaire (une de leurs missions phares), l'accompagnement méthodologique (qui s'est avéré essentiel en temps de crise sanitaire autour de la digitalisation des pratiques), la négociation avec les fournisseurs qui gravitent autour des activités exercées par leurs adhérents (qui constitue aussi une source de financement pour les syndicats), ainsi que les commissions de sanction (en réalité peu effectives, on le verra). La formation continue des syndics est devenue un service proposé en parallèle par tous les syndicats et par l'ANGC. En effet, suivant la logique d'un glissement progressif sur des terrains occupés traditionnellement par les syndicats, l'ANGC a développé sa mission de formation spécifique aux métiers de la copropriété.

Plurience en revanche ne s'inscrit pas dans la même logique que les autres acteurs de la représentation, car le service principal qu'il rend à ses membres est centré autour du lobbying et de la réflexion stratégique sur le métier. Les caractéristiques élaborées par Annie Jacob-Ory (1969) pour différencier les organisations patronales, permettent de décrire les positionnements des différents acteurs de la représentation. Elle distingue ainsi les organisations par « l'importance primordiale accordée à tel ou tel mode d'activité : services (actions concrètes) et informations ou bien représentation (action « politique ») ». On constate que les syndicats immobiliers sont plus équilibrés dans les activités qu'ils proposent, avec une importance accordée aux services pour leurs adhérents, tandis que Plurience est orienté quasi exclusivement vers l'action « politique ».

3.2.1 Entre relais et création d'information

3.2.1.1 Le décryptage réglementaire, la mission phare des syndicats

Les trois syndicats s'accordent pour dire que leur mission principale vis-à-vis de leurs adhérents consiste en la vulgarisation et la défense juridiques. *« [Le syndicat] est un corps intermédiaire, à l'interface entre le métier et la politique »* (Association professionnelle).

Ils disposent tous de services juridiques qui transmettent les informations sur les évolutions réglementaires concernant les différents métiers de l'immobilier. Les nouvelles réglementations sont par ailleurs discutées dans les commissions métiers (dans le cas de la Fnaim et de l'Unis), c'est-à-dire dans les commissions copropriété en ce qui concerne les syndicats. Ces commissions rédigent des synthèses des dispositions réglementaires et formulent des recommandations. Des demandes spécifiques des syndicats sur des aspects réglementaires peuvent être directement adressées pendant les réunions de la commission. Les effets des nouveaux textes peuvent ainsi être expliqués sur la base d'exemples très concrets issus du quotidien du métier.

Les sujets qui sont soulevés par les adhérents concernent l'actualité des politiques publiques, par exemple l'obligation de communication sur les diagnostics de performance énergétique, la rénovation énergétique ou encore la zéro artificialisation nette qui rentre en compte dans la distribution des permis à construire. **« Notre rôle...vis-à-vis de nos adhérents, c'est d'éviter qu'ils aient peur quand sort un nouveau texte »** (Syndicat professionnel).

Autres canaux de communication sur le décryptage réglementaire sont : les notes ou actualités juridiques publiées sur les extranets des syndicats auxquels les adhérents ont accès ou bien *via* des revues dédiées, par exemple *La Revue Bleue* publiée par la Fnaim.

Ce service de décryptage réglementaire complète le travail législatif des syndicats, c'est-à-dire le lobbying en amont de la publication des textes de loi. **Etant donné qu'il s'agit d'une des missions centrales des syndicats, les associations semblent moins voir la nécessité d'empiéter les syndicats sur ce terrain.**

3.2.2.2 Un accompagnement méthodologique, particulièrement demandé pendant la crise sanitaire

Dans un contexte de digitalisation à plusieurs vitesses du métier de syndic, les syndicats jouent un rôle d'accompagnateur pour la prise en main des logiciels et autres outils digitaux. Deux facteurs ont particulièrement accéléré le besoin d'accompagnement vers la digitalisation des syndicats, notamment des indépendants :

- La loi Alur, qui a instauré en 2015 l'obligation de mise en ligne d'extranets sécurisés afin que les copropriétaires puissent consulter les documents relatifs à leur copropriété. Cela représente un travail conséquent pour nombre de cabinets indépendants qui avant travaillaient majoritairement sur papier. La Fnaim et l'Unis collaborent avec les grands groupes (qui commercialisent des logiciels) autour de ce sujet, afin d'harmoniser la portabilité des extranets.
- L'urgence de l'adaptation à la crise sanitaire et la nécessité d'organiser les assemblées générales à distance. Beaucoup de syndicats n'avaient ni l'équipement adapté, ni les compétences techniques pour se servir des outils permettant de tenir des visioconférences. Selon les syndicats, l'accompagnement de leurs adhérents à la mise en œuvre des textes sortis en urgence lors de la crise Covid-19 a représenté une part majeure de leur activité pendant cette période. Les commissions copropriété ont été très actives sur ce sujet de l'adaptation du métier à la crise sanitaire. La commission de la Fnaim a notamment rédigé des protocoles et des préconisations de reprise d'activité (en collaboration avec le CNTGI) pour les gestionnaires, afin de les guider dans la manière dont ils pouvaient tenir leurs assemblées générales.

3.2.2 La formation continue, une obligation légale pour les syndicats

La formation continue des professionnels de l'immobilier est un service proposé par tous les syndicats, *via* des organismes dédiés. Jugeant que les catalogues de formation proposés par les syndicats ne portent pas suffisamment attention aux enjeux spécifiques à la copropriété, l'ANGC investit également ce terrain. Ainsi, la formation est un sujet sur lequel les syndicats semblent se sentir concurrencés par cette association professionnelle. Il s'agit cependant d'une mission qui est moins considérée comme un monopole des syndicats, étant donné que d'autres organismes peuvent également dispenser de la formation continue.

Pour les pouvoirs publics la montée en compétence des syndicats devient par ailleurs une préoccupation importante, en lien avec le déploiement des politiques publiques (notamment de la rénovation énergétique) dans les copropriétés. On le verra à travers l'exemple des programmes de formation financés par les Certificats d'Economies d'Energie (CEE). Les acteurs publics ciblent principalement les syndicats (Fnaim et Unis) et non les associations professionnelles pour mettre en œuvre ou être relai de ces formations. En effet, les syndicats constituent leurs interlocuteurs traditionnels, mais peuvent aussi garantir une implantation territoriale plus équilibrée de leurs adhérents et donc des publics à toucher par les programmes mis en place.

La formation initiale des syndicats est un enjeu à part, qui a gagné de plus en plus d'importance auprès des acteurs de la représentation compte tenu du contexte de pénurie de gestionnaires. Certains acteurs

considèrent qu'il a été trop longtemps négligé par les syndicats ce qui a contribué à la dévalorisation des métiers de la copropriété dans les formations dédiées aux professions immobilières. Ce sujet est fortement investi par l'ANGC, mais le plus souvent en partenariat avec les syndicats, on y reviendra.

3.2.2.1 Les catalogues de formation, un service central fourni par les différents acteurs de la représentation

Depuis la loi Alur, la formation devient une obligation pour le renouvellement de la carte professionnelle qui concerne tous les titulaires de cartes (principales et secondaires). Les syndicats n'ont cependant pas attendu la loi Alur pour se doter d'organismes de formation. Pour la Fnaim, la formation continue des syndics est assurée via l'Ecole supérieure de l'immobilier (ESI) que la fédération a créée en 2004. L'UNIS a créé son propre organisme de formation Un+ en 2016 et le SNPI dispense des formations validantes via sa filiale VHS Business School. Cela représente ainsi un service historiquement fourni par les syndicats à leurs adhérents, mais dont l'ANGC s'est rapidement emparée en développant dès 2021 son propre catalogue de formation. **Le fait d'aller sur le terrain de la formation continue constitue un sujet de crispation entre l'ANGC et certains syndicats professionnels, même si l'association assure que son offre est complémentaire et non en concurrence avec celle des syndicats.**

Les grands Groupes ont développé leurs propres organismes de formation pour leurs collaborateurs. Certains ont même un campus dédié, comme cela est le cas pour Citya par exemple. L'internalisation de la formation continue, en priorité pour les chefs d'agence, sert entre autres à créer une identité commune ainsi qu'une adaptation des collaborateurs aux process et outils dans le contexte de la stratégie de rachat des Groupes.

On l'a vu, la formation continue est loin de constituer un monopole des syndicats ou des Groupes. En effet, il existe une offre de formation diversifiée proposée en partie par des organismes de formation généralistes ou par des acteurs spécialisés, par exemple des organismes de formation juridique ou QualiSR pour le redressement des copropriétés en difficulté.

L'analyse juridique et l'accompagnement technique sont au cœur de la formation continue du syndic exigée par la loi. Les syndicats proposent aussi des formations sur des enjeux plus spécifiques, par exemple la rénovation énergétique, les copropriétés en difficulté ou les copropriétés neuves. **Dans un contexte d'élargissement des missions attribuées au syndic, la formation continue est perçue comme un moyen permettant de se mettre à jour sur les évolutions réglementaires régulières qui concernent le métier.** En effet, le rattachement aux syndicats permet à ces organismes de formation d'avoir accès aux textes de loi en cours d'élaboration et donc en théorie, d'anticiper les nouveaux enjeux qui se poseront pour le métier concerné. « *On nous pond un texte donc il faut former* » (Syndicat professionnel).

Via son école ESI, la Fnaim dispense environ 30 000 jours de formation par an. La formation continue est proposée à travers différents formats, comme des journées de formation inter-entreprises ou intra-entreprises ainsi que des formations en ligne. Dans le catalogue de formation continue proposée par l'ESI, on trouve au moins 22 modules dédiés à la copropriété, sans compter les formations liées à la rénovation énergétique (à comparer avec 47 modules de formation dédiés à la transaction et 29 modules dédiés à la gérance locative). Les sujets de formation proposés sont divers, au-delà des sujets juridiques ou comptables, on y trouve par exemple des formations pour « augmenter la rentabilité du service copropriété » et « développer son art oratoire et mieux captiver son auditoire en assemblée générale »⁹⁴. L'organisme de formation Un+ de l'Unis est organisé de manière similaire avec principalement des classes virtuelles. Dans les modules proposés, 22⁹⁵ sont dédiés spécifiquement à la copropriété et au métier de syndic. On y retrouve globalement les mêmes sujets que ceux couverts par l'ESI. L'Un+ propose aussi des formations sur la rénovation énergétique qui sont organisées et financées dans le cadre du programme CEE Rénovons Collectif, on y reviendra. Le SNPI propose un peu moins de formations dédiées au syndic de copropriété en comparaison aux deux autres syndicats. On compte sur le site web de la VHS Business School 14 modules étiquetés « copropriété ».

Pour les formations de l'ANGC, l'association a mis en place un partenariat avec le cabinet d'avocats BJA et la faculté de Toulouse. Au-delà des aspects juridiques et techniques, les formations proposées par l'ANGC visent à renforcer les compétences liées à l'exercice quotidien du métier, par exemple la gestion des conflits en copropriété et plus largement des relations avec les copropriétaires. Les formations sont dispensées par des anciens syndics, des juristes et des experts techniques du bâtiment.

La formation continue dispensée par les syndicats et par les grands Groupes est en partie critiquée par les associations de copropriétaires. Bien que la nécessité de formation régulière ne soit aucunement mise en question, la qualité et la neutralité des formations sont interrogées. Les formations auraient un important volet commercial dont l'objectif serait d'apprendre aux syndics à vendre des services annexes aux copropriétés

⁹⁴ Site web de l'ESI

⁹⁵ Site web de l'Un+

qu'ils gèrent. « Il faut que les gestionnaires soient formés par des sachants, des gens neutres, sur le fonctionnement, la gestion et la loi de la copropriété... Les formateurs n'apprennent pas simplement le droit de la copropriété, mais 'Voilà ce qu'un bon syndic commerçant doit dire' » (Association de copropriétaires).

3.2.2.2 L'enjeu de la rénovation énergétique : des formations spécifiques, un rapprochement avec les agences publiques

La volonté des pouvoirs publics d'impliquer les syndicats dans la massification de la rénovation énergétique des copropriétés a permis aux syndicats de bénéficier de financements pour étoffer leur programme de formation. En effet, dans les dernières années, plusieurs appels à projets ont été lancés par le ministère de l'Écologie dont l'un des objectifs concernait la formation des syndicats de copropriété à la rénovation énergétique. Ces programmes sont financés par les CEE. Ce sont principalement la Fnaim et l'Unis qui investissent ce sujet et qui sont identifiées comme des interlocuteurs privilégiés par les agences publiques pour s'adresser à la profession des gestionnaires.

Le programme CEE le plus suivi par les syndicats est « Les Copros Vertes », piloté par la Fnaim, via son école l'ESI, avec l'association Qualitel. La Fnaim a ainsi bénéficié de financements pendant trois ans pour mettre en place une formation de trois jours qui couvre les aspects techniques de la rénovation des bâtiments, ainsi que les différentes étapes d'un projet de rénovation énergétique en copropriété, les aides financières, la maîtrise d'ouvrage, etc. L'Agence nationale de l'habitat (Anah) a accompagné ce programme, en relisant notamment le document pédagogique. À la suite de cette expérience, l'ESI a développé un module permanent de formation pour les syndicats sur la rénovation énergétique dans le cadre de la formation obligatoire pour le renouvellement de la carte professionnelle. « On a besoin d'avoir des gestionnaires de copropriété bien formés, c'est pour cette raison que la Direction Générale de l'Énergie et du Climat a financé des programmes comme RECIF⁹⁶ ou la Fnaim avec Les Copros Vertes. Ces systèmes de formation sont vraiment essentiels et devraient devenir une formation de base, et intégrer la formation continue car ça évolue très vite dans le domaine. C'est ce que sont en train de faire les fédérations » (Institution).

Le responsable de l'Un+ interrogé a évoqué que l'Un+ souhaitait également se positionner sur les appels à projets CEE, afin d'étoffer ses formations sur la rénovation énergétique. L'Unis a déjà travaillé en partenariat avec l'Ademe et avec les Agences locales de l'énergie et du climat (Alec) autour de ce sujet. Son organisme de formation a désormais saisi l'opportunité des CEE en participant au programme CEE Rénovons Collectif lui permettant de proposer à ses adhérents des formations gratuites sur la rénovation énergétique animées par la Copro des Possibles⁹⁷.

Bien que les relations avec l'Anah soient bien structurées, d'autres agences publiques sont décrites comme insuffisamment proactives sur le sujet. Ce sont les fédérations qui se mobilisent pour chercher des partenariats et non l'inverse. **Du côté des syndicats et du côté des pouvoirs publics s'élèvent des voix en faveur d'une obligation de formation à la rénovation énergétique pour les syndicats de copropriété.** Les programmes CEE volontaires et gratuits, bien que considérés comme un succès, ne sont que des appuis ponctuels et ne permettent donc pas de former tous les syndicats.

3.2.3 Création d'offres innovantes et négociations de prestations auprès de fournisseurs

3.2.3.1 La relation aux fournisseurs, une source de financement des syndicats

L'un des rôles quotidiens du syndic est de faire l'intermédiaire entre la copropriété et les différents fournisseurs qui contribuent à son bon fonctionnement (banques, assurances, professionnels du bâtiment, etc.). Par conséquent, les syndicats sont très mobilisés sur la facilitation de l'accès aux fournisseurs. L'adhésion à l'un des syndicats ouvre l'accès à des annuaires de professionnels, ainsi qu'à des tarifs négociés avec les entreprises qui ont conclu des partenariats avec le syndic en question (par exemple des offres pour l'équipement des agences, des outils digitaux, professionnels de la rénovation énergétique, etc.).

⁹⁶ RECIF est l'ancien intitulé du programme national Rénovons Collectif qui est financé par les Certificats d'Économies d'Énergie (CEE) et vise à sensibiliser et à outiller tous les acteurs (collectivités, copropriétaires et syndicats) sur la rénovation énergétique en copropriété.

⁹⁷ La Copro des Possibles est un programme de formation à la rénovation énergétique qui a été créé initialement en 2019 en réponse à un appel à projets du Ministère de la Transition écologique financé par des CEE. Les formations continuent à être financées par les CEE sous pilotage du programme national Rénovons Collectif.

Pour les syndicats, cela concerne en premier lieu l'assurance et la garantie financière exigées par la loi. Chaque syndicat dispose d'un partenaire privilégié : la Fnaim a signé une convention de partenariat avec l'assureur Galian, l'Unis propose des tarifs négociés pour les assurances Verlingue et Verspieren et le SNPI a une filiale dédiée, le cabinet de courtage en assurances VHS Assurances. Pour la Fnaim et le SNPI, la souscription à l'assurance proposée par le partenaire est obligatoire lors de l'adhésion au syndicat. *« Vous devez souscrire à la caisse de garantie, vous n'avez pas le choix. L'adhésion c'est un package avec l'assurance et la garantie »* (Syndicat professionnel). Cela n'est pas le cas à l'Unis qui négocie les tarifs, mais laisse le choix de l'assurance aux adhérents.

Pour les syndicats, ces partenariats avec les fournisseurs représentent une source de financement complémentaire aux adhésions versées par leurs membres. Le fonctionnement avec des fournisseurs privilégiés négociés par les syndicats est vivement critiqué par certains syndicats. Cela irait à l'encontre de l'impartialité du syndic vis-à-vis des copropriétaires dans le choix des fournisseurs, le rôle du syndic devant consister en la recherche des fournisseurs les plus compétents et des meilleurs tarifs pour la copropriété. *« Ce pour lequel ont opté les syndicats, c'est d'avoir des partenariats fournisseurs. Ça fait conflit d'intérêt, le syndic il est prescripteur »* (Association professionnelle).

3.2.3.2 L'incubation d'offres innovantes pour faciliter le quotidien du métier : l'exemple du Fnaim Lab

La Fnaim s'est dotée de son propre incubateur depuis 2017 afin d'identifier et soutenir des start-ups qui proposent des outils pour les métiers de l'immobilier : le Fnaim Lab. Elle est la seule des instances de représentation à mettre en avant son rôle d'incubation et paraît ainsi précurseur sur ce terrain.

La fédération propose des partenariats avec les entreprises sélectionnées qui peuvent bénéficier d'un label de la Fnaim et d'une promotion auprès de ses adhérents. Le réseau des adhérents de la Fnaim est cité comme un argument favorable pour les entreprises à la recherche d'un incubateur. Cela permet de créer dès le départ des liens avec le métier auquel elles s'adressent. Les start-ups sont identifiées via le réseau professionnel et sollicitées directement par le Fnaim Lab. *« Le but c'est d'identifier leurs projets, de les amender, corriger ou de les valider pour après les accompagner soit en termes financiers soit en leur permettant d'ouvrir le carnet d'adresses de nos adhérents »* (Syndicat professionnel).

Les commissions métiers participent à ce travail en lien avec les sujets qui les concernent. Le président de la commission copropriété participe ainsi aux auditions des start-ups qui se positionnent sur la copropriété ou sur le métier de syndic. Dans le domaine de la copropriété, on peut citer deux exemples d'entreprises qui ont décroché des partenariats avec la Fnaim : la plateforme ChouetteCopro qui propose un outil de gestion de la relation client spécialisé sur le syndic et la gestion locative, ainsi que la start-up Kwarto, incubée par la Fnaim Grand Paris, qui propose une solution d'intelligence artificielle pour maîtriser le flux des courriels.

3.2.4 Les commissions de sanction des syndicats

Il n'existe pas d'instance de sanction indépendante pour les syndicats de copropriété. C'est donc aux syndicats que revient en théorie le rôle de contrôle de la profession. La Fnaim met en avant sa « démarche qualité, éthique et déontologie » et s'est dotée dès 2005 d'un code d'éthique et de déontologie que ses adhérents doivent respecter. L'Unis aussi impose un code de déontologie à ses membres. Ce code a initialement été mis en place par la Cnab et il tourne autour de la conscience professionnelle, la probité, la loyauté, la discrétion professionnelle et la confraternité. La loi Alur rend obligatoire le code de déontologie pour certains métiers de l'immobilier, dont les gestionnaires (cf. Chapitre IV). *« L'avantage du code est qu'il s'applique à tous, même ceux qui ne sont pas syndiqués »* (Institution).

Si le code n'est pas respecté par un adhérent, celui-ci peut être exclu du syndicat. Le syndicat peut même poursuivre en justice une entreprise qui aurait nuit par ses actions frauduleuses à la réputation de la profession, mais cela ne semble pas arriver en pratique. En effet, le seul cas cité par les acteurs nationaux est celui d'une association professionnelle qui *a priori* ne dispose pas de la légitimité des syndicats pour exercer un rôle de contrôle. Il s'agit du procès engagé par l'ANGC contre le syndic Bellman pour sa campagne de publicité centrée sur l'insatisfaction des copropriétaires à l'encontre de leur gestionnaire. Bellman a été assigné pour concurrence déloyale par l'ANGC, uniquement, qui n'a pas été suivie par les syndicats professionnels.

En pratique, ce contrôle est donc peu effectif, ce qui est admis par les syndicats. Même si un adhérent est exclu par exemple, il peut simplement adhérer à l'un des autres syndicats. Il n'existe pas de fichier croisé ou de liste noire qui seraient partagés entre les syndicats permettant d'identifier des « moutons noirs » et ainsi garantir que ceux-ci soient exclus de toute représentation syndicale. Les syndicats n'ont pas la possibilité d'ôter la carte professionnelle de l'entreprise ayant agi contre l'éthique du métier. *« Dans les discours, les syndicats disent tous qu'ils veulent lutter contre les mauvaises pratiques des moutons »*

noirs, mais ça fait huit ans que l'on attend une commission de contrôle [nationale]... Les syndicats ont une volonté commune d'une commission de discipline mais ils sont contre le principe d'un ordre » (Association de copropriétaires).

3.3 Les revendications et actions collectives des représentants de la profession

Les sujets de revendication sont souvent portés collectivement par plusieurs syndicats. Elles s'adressent en premier lieu aux pouvoirs publics et dans une moindre mesure directement aux copropriétaires, on le verra. On constate peu de divergences sur le fond des sujets soutenus par les acteurs de la représentation (syndicats et associations professionnelles). En effet, « la concertation avec l'Etat n'est possible que s'il y a concertation à l'intérieur de la profession, et élaboration d'un consensus minimum. Le syndicat patronal, instance de communications et de négociations, se voit là devant des responsabilités importantes pour lesquelles il doit user de son pouvoir » (Jacob-Ory, 1969).

Si une opposition existe, elle s'exprime le plus souvent entre syndicats traditionnels et associations professionnelles, car ces dernières intègrent dans leur plaidoyer une critique de l'action des syndicats, la jugeant peu adaptée aux enjeux contemporains du métier (on reviendra dans la partie 3.4 sur les différentes insatisfactions exprimées au regard des syndicats). Par conséquent, les associations sont parfois perçues comme une nouvelle concurrence, qui questionne l'efficacité des syndicats. Dans les faits, les partenariats autour des sujets de revendication communs sont néanmoins multiples et les associations professionnelles y sont régulièrement associées, indicateur de la reconnaissance dont elles jouissent au sein du groupe professionnel.

Le lobbying et le travail législatif, notamment sur l'applicabilité des nouveaux textes, est un enjeu central pour tous les acteurs de la représentation. C'est cette position d'intermédiaire entre la profession et les institutions publiques qui leur permet de porter l'ensemble des sujets de revendication concernant les syndicats et plus globalement les copropriétés. Les principales revendications collectives mises en avant par les acteurs de la représentation sont la défense de la gestion professionnelle des copropriétés, la revendication d'une liberté commerciale (surtout ce qui touche au calcul de leurs honoraires), le développement de cursus de formation initiale pour les gestionnaires (qui a fait émerger des partenariats concrets entre les syndicats et l'ANGC), ainsi que la défense des frontières du groupe professionnel, un sujet qui est monté en puissance avec l'arrivée des plateformes d'accompagnement des syndicats bénévoles.

3.3.1 Un lobbying juridique et un rôle législatif important

L'ensemble des syndicats revendique un rôle important, et central dans leur activité, en matière de veille réglementaire et d'adaptation du droit à la réalité du métier. Tous sont organisés d'une manière ou d'une autre pour instaurer des allers-retours entre projets législatifs et les commissions métiers. Les associations professionnelles investissent aussi fortement ce terrain, en particulier Plurience pour qui ce lobbying constitue une de ses missions principales. Les syndicats détiennent ainsi de moins en moins le monopole des échanges avec les pouvoirs publics.

3.3.1.1 Défendre les intérêts métier et l'applicabilité des textes encadrant la pratique professionnelle

Un travail d'allers-retours avec les praticiens de la copropriété

Le travail « législatif » des commissions copropriété est organisé de manière similaire dans tous les syndicats. Il s'agit de faire remonter une lecture métier des textes et de se positionner en intermédiaire entre les instances de gouvernance du syndicat au contact avec les pouvoirs publics et les adhérents.

Au cours des dernières années, ces commissions ont été très intensément mobilisées sur la relecture des textes d'application de la loi Alur, l'élaboration de la loi Elan (relecture et analyse des projets de loi), la définition des obligations de rénovation énergétique des copropriétés ou l'adaptation du métier à la crise sanitaire. Les commissions ont ainsi dû se pencher sur les enjeux du contrat type des syndicats, de la mise en œuvre obligatoire des extranets, du cadre légal permettant de proposer des AG dématérialisées, tout en garantissant la validité des décisions et du processus de vote des copropriétaires, ou encore sur la définition de règles permettant la mise en œuvre de plans pluriannuels de travaux... De nombreuses propositions

d'amendements ont été remontées par l'ensemble des syndicats à cette occasion. Le rôle de la commission étant de faire en sorte que chaque mesure soit concrètement applicable.

En effet, **améliorer l'applicabilité des textes constitue un enjeu central, avec souvent en toile de fond la revendication d'une plus grande marge d'appréciation laissée au syndic dans l'application des règles fixées.** Une simplification administrative est jugée essentielle, malgré le paradoxe qui veut que l'actuelle complexité des règles puisse par ailleurs être utilisée comme argument imposant le recours à un syndic professionnel. *« On leur demande de se calmer sur la réglementation »* (Association professionnelle). Les travaux des commissions sont marqués par la volonté consensuelle des syndicats de défendre la liberté contractuelle de fixer des prestations spécifiques. Comme mentionné plus haut, Plurience contribue activement à ce processus, avec un fonctionnement similaire *via* des groupes de travail réunissant les référents métier de ses adhérents (sachant que les membres de Plurience sont aussi membres des syndicats et appuient donc leurs points de vue dans les différentes instances en parallèle).

« L'analyse de la loi et des projets de décrets, sont une grosse partie de notre activité. On a tous dans nos groupes des référents métiers, spécialistes d'une question en particulier, on les fait travailler ensemble, on leur demande d'étudier le projet de nous remonter ce qui leur paraît bien, ce qui leur paraît peu compréhensible ou peu pratique. C'est vraiment un travail de groupe il n'y a pas que ceux qui siègent qui sont consultés... Les textes sont parfois d'une rare complexité et il faut plusieurs points de vue » (Association professionnelle).

Des groupes de travail des instances avec les administrations

A côté de ce travail de relecture des textes législatifs, les représentants des syndicats peuvent aussi être associés en amont par les ministères concernés à la réflexion ou à la préparation de textes portant sur des sujets spécifiques (comme lors des groupes de travail pilotés par la Direction de l'Habitat, de l'Urbanisme et des Paysages -DHUP- pour préparer les textes sur la gestion des immeubles de moyenne hauteur à la suite de l'incendie Grenfell au Royaume-Uni).

Pour tous les syndicats et progressivement pour les associations professionnelles, cette activité d'intervention sur les textes de loi est jugée primordiale. **Elle est perçue à la fois comme un espace de représentation collective des intérêts de la profession mais aussi comme un lieu d'information leur permettant d'anticiper les évolutions et changements à engager pour en tenir ensuite informés leurs adhérents.**

3.3.1.2 Être force de proposition sur la mise en œuvre de politiques à destination du parc privé

Les représentants de la profession ne réagissent pas uniquement aux propositions des pouvoirs publics, mais prennent aussi les devants en publiant des propositions d'outils ou de plans d'action sur le parc privé et la mise en œuvre de politiques adaptées aux spécificités de la copropriété.

Ces derniers temps, ils ont ainsi pris de nombreuses positions sur le rôle des syndicats en matière de rénovation énergétique et d'adaptation du parc privé aux enjeux de la loi climat. Cela représente des occasions de collaboration concrètes entre syndicats, mais également avec les associations professionnelles qui sont de plus en plus associées au plaidoyer commun. Par exemple, la Fnaim, Plurience et l'Unis ont adressé une *Lettre ouverte à l'attention de la ministre du logement Emmanuelle Wargon* en septembre 2020. Ces trois acteurs ont revendiqué la reconnaissance du rôle de syndic dans la conduite d'une rénovation énergétique ambitieuse et s'affichent proactifs dans l'atteinte des objectifs portés par le plan de relance (notamment *via* l'engagement de porter 50 000 chantiers de rénovation de copropriété dans les trois prochaines années moyennant des mesures ciblées).

Les commissions copropriété des syndicats peuvent aussi se faire le porte-parole des inquiétudes de leurs confrères et des remontées de terrain qu'elles reçoivent en dehors de l'examen de textes de loi (exemple des enjeux techniques de la portabilité des extranets et des garanties à apporter aux copropriétaires sur la pérennité de l'accès aux archives d'une copropriété, y compris lors d'un changement de syndic et donc parfois du système d'extranet).

3.3.1.3 Défendre les intérêts du parc de copropriétés privées et celui des copropriétaires

Les syndicats, en particulier, revendiquent de ne pas être les défenseurs des seuls intérêts de la profession mais bien aussi de tous les acteurs de la copropriété.

Ils en veulent pour preuve leur intervention en faveur d'un Plan de relance de la copropriété, de leur engagement au profit de rénovations globales des copropriétés, de la défense de la reconnaissance des

enjeux des bailleurs ou leur mobilisation pour essayer de faire advenir une offre bancaire adaptée... (cf. Chapitre V).

Certains, à l'instar de l'UNIS et son « Université de la copropriété », proposent des formations et des publications qui visent à outiller les copropriétaires sur le fonctionnement de leur copropriété. Cette initiative fait écho à la volonté d'aider les copropriétaires à s'impliquer au sein de leur immeuble et de défendre leurs intérêts grâce à une meilleure compréhension des enjeux. Elle peut également être interprétée au prisme de la défense de la mission du syndic et de la valeur de la gestion professionnelle, en expliquant et ainsi justifiant son rôle dans la copropriété.

La mobilisation des syndicats en faveur de l'élargissement des dispositions du bouclier énergétique afin d'inclure l'habitat collectif privé est mis en avant comme un bon exemple de cette défense croisée des intérêts des syndicats et de ceux des copropriétaires. Syndicats professionnels et associations de copropriétaires ont ainsi rédigé ensemble un courrier à Bercy pour alerter sur le sujet. Une démarche qui a débouché sur un travail commun d'identification des problèmes de mise en œuvre à lever pour que la mesure de protection de la dépense énergie soit applicable en copropriété et profite aux copropriétaires. « *On est alertés sur les projets de textes, avec la charge de regarder si c'est bon pour la profession mais aussi pour les consommateurs. Nous sommes certes un syndicat qui défend les intérêts de ses adhérents mais nous travaillons aussi dans l'intérêt de nos clients et c'est une facette moins connue* » (Syndicat professionnel).

Afin de défendre cette position de représentation des copropriétaires, l'Unis et la Fnaim avaient successivement attaqués en justice un arrêté fixé en 2021 au sein de la Commission Mixte et Paritaire des gardiens et employés d'immeuble qui reconnaissait l'ARC comme seule institution représentative des syndicats de copropriétaires. Le rôle revendiqué par les deux syndicats n'a cependant pas été soutenu par la justice. Une décision a été rendue en avril 2023 par la Cour administrative d'appel de Paris confirmant la légalité de l'arrêté et précisant que les syndicats représentent « les syndicats de copropriété et non les syndicats de copropriétaires »⁹⁸.

3.3.2 La défense commune de la nécessité d'une gestion professionnelle vis-à-vis des consommateurs

Alors que la part des syndicats varie au sein des syndicats professionnels de l'immobilier, les syndicats ne prennent *in fine* pas de positions significativement différentes sur les enjeux de la gestion professionnelle des copropriétés, s'attachant ensemble à en défendre la nécessité et les atouts.

Les syndicats professionnels défendent en commun l'idée qu'un professionnel est obligatoire pour gérer une copropriété. Ils manifestent notamment une certaine animosité vis-à-vis de la gestion bénévole, dont ils disent observer les défaillances. « *Les syndicats professionnels disent souvent : 'Vous ne vous rendez pas compte de l'état dans lequel on récupère les copropriétés après une gestion bénévole'* » (Association de copropriétaires).

Cela passe par la démonstration de la valeur ajoutée de cette gestion professionnelle, le partage d'argumentaires en faveur de la défense de leurs honoraires ou des actions communes de valorisation de l'image de la profession. Des nuances peuvent néanmoins apparaître dans la manière de défendre ces positions et la vision portée du métier selon l'origine et la culture propre des syndicats et des associations professionnelles. La principale ligne de rupture observée se situe entre les syndicats et l'ANGC qui elle est peu satisfaite de la défense assurée par les syndicats. L'ANGC voit son rôle dans le réinvestissement de la défense collective de l'image de la profession.

3.3.2.1 Démontrer la valeur ajoutée des compétences des syndicats, un axe renforcé par les nouveaux acteurs de la représentation

Un des enjeux communs portés par les syndicats est de démontrer l'intérêt pour les copropriétés et les copropriétaires d'être accompagnés par un syndic. Ils défendent la plus-value apportée par une gestion professionnelle.

Cette revalorisation de la gestion professionnelle consiste à donner à voir la réalité à la fois multiple et complexe des tâches prises en charge par les syndicats (cf. Chapitre V). Concrètement, ils fournissent aux professionnels des supports de communication à destination de leurs clients pour expliquer toute la palette

⁹⁸ Article de l'ARC publié le 2 mai 2023 : <https://arc-copro.fr/documentation/le-tribunal-administratif-de-paris-confirme-larc-comme-etant-la-seule-institution> et la décision rendue le 14 avril 2023 par la Cour administrative d'appel de Paris : <https://arc-copro.fr/sites/default/files/pieces-jointes/2023/04/N%20527%20D%C3%A9cision%20cour%20administrative%20d%27appel%20de%20Paris.pdf>

des compétences mobilisées dans la gestion quotidienne des immeubles. Plusieurs actions menées, seules ou de manière coordonnée, par les syndicats et l'ANGC sont ainsi allées dans le même sens.

La commission copropriété de la Fnaim s'est attelée à la réalisation d'une fiche pratique à destination de ses adhérents visant à expliquer concrètement la nature du métier. Elle a travaillé à identifier et donner à voir les multiples tâches invisibles requises par la gestion d'un parc de copropriétés et de faire apparaître la partie immergée de l'iceberg (Figure 9). Le pilotage des travaux d'entretien, le recouvrement des charges impayées et la représentation pour toute action en justice sont notamment cités parmi les missions considérées invisibles. « *Certains pour qui l'activité de syndic n'est qu'une activité de plus, pensent qu'il suffit de prendre une carte S pour faire des rentrées d'argent complémentaires et qu'il suffit d'encaisser des charges. Mais ce n'est pas ça le métier* » (Syndicat professionnel).

L'ANGC fait de la démonstration de la valeur ajoutée du syndic le cœur de ses activités. L'association s'applique, dans divers cadres, à faire reconnaître la technicité du métier de syndic à la fois auprès des copropriétaires et des futurs professionnels. Elle revendique à cette occasion la possibilité de recourir à un professionnel pouvant mettre au service de la copropriété ses compétences à la fois de juriste, de professionnel de terrain de l'immobilier (visite d'immeuble, suivi de chantier, expertise judiciaire), de technicien doté de connaissances solides en bâtiments ; de manager (animation du trinôme, collaborateurs au sein de pôles spécialisés) et de diplomate (tiers de confiance, écoute et accompagnement des copropriétaires)⁹⁹. **L'arrivée de l'ANGC dans le paysage de la représentation professionnelle a donné une nouvelle visibilité à ces préoccupations. C'est par ailleurs le sujet sur lequel elle se positionne le plus fortement vis-à-vis des syndicats.**

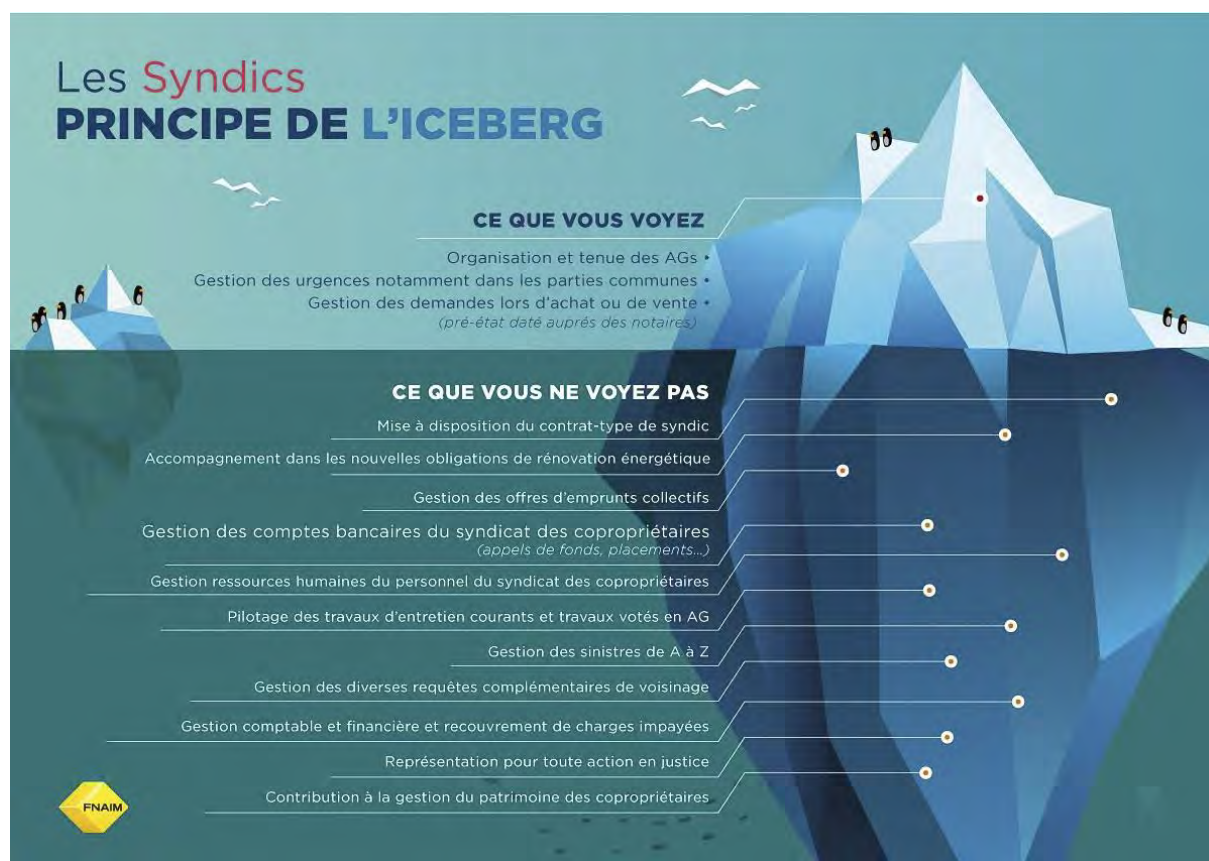


Figure 9. « Les syndicats : principe de l'iceberg » (Fnaim, 2022)

⁹⁹ Page LinkedIn de Gilles Frémont : https://www.linkedin.com/in/gilles-frémont-773361111/overlay/1491223614349/single-media-viewer/?type=DOCUMENT&profileId=ACoAABv-pQcBoU9cCldiU0GJ_KyOXJxw7zWwvuM

3.3.2.2 Justifier les niveaux d'honoraires demandés, revendiquer une liberté commerciale

La défense des intérêts communs des syndics porte souvent et avec acuité sur la question des niveaux d'honoraires et de leurs modes de fixation et de calcul. Cet enjeu est partagé entre syndicats et associations professionnelles. Ils invoquent tous la liberté commerciale des syndics, face aux associations de copropriétaires (les usagers), qui militent pour que tout soit tarifié, pour plus de transparence et des coûts de prestations mieux contrôlés. Les syndicats tentent ainsi régulièrement d'obtenir des arbitrages moins contraignants de la part de l'Etat dans la définition des règles qui encadrent leurs pratiques. La Fnaim notamment prône l'autorégulation des professionnels de l'immobilier, on l'a vu.

Les syndicats déploient, *via* leurs canaux respectifs ou des tribunes collectives, des argumentaires communs sur la justification des honoraires des syndics. A l'heure d'appliquer les dispositions introduites par la loi Alur, qui a renforcé leurs obligations en matière de facturation de leurs prestations avec la mise en place d'un contrat type, ils ont fait valoir des surcharges de travail non répercutées sur leurs honoraires. Ils expliquent également que la création d'un « forfait charges » dans le contrat type intégrant une liste de tâches pourraient créer un blocage dans l'évolution des prestations offertes au détriment des besoins des consommateurs. Ce forfait présente aussi le risque selon eux de voir augmenter les facturations hors forfait pour faire face au développement de tâches nouvelles¹⁰⁰. Des évolutions renforçant la transparence des cadres de gestion des copropriétés mais qui seraient pour certains de nature à dégrader les comptes d'exploitation des entreprises (perte de trésorerie, augmentation des montants de garantie financière...). « *Avoir un contrat type c'était la mise sous tutelle de la profession. On en voulait aux syndicats d'avoir laissé passer ça* » (Association professionnelle).

Ils regrettent par ailleurs le faible nombre de tâches imposées avec facturation spécifique (par exemple, l'immatriculation au Registre national des copropriétés), au regard de la création de nombre de nouvelles tâches obligatoires non prises en compte dans leur rémunération¹⁰¹ : mise en place d'extranet, ouverture de comptes séparés par copropriété, mise en œuvre et gestion des fonds travaux, mise à jour annuelle de la fiche synthétique, délivrance d'un certificat à l'occasion de chaque vente, information des occupants des copropriétés, obligation de formation des collaborateurs, définition de plan pluriannuel de travaux, individualisation des frais de chauffage, législation des gardiens, lutte contre le travail dissimulé, formation sur les exigences Tracfin¹⁰²...

Sans contester les finalités d'une harmonisation des pratiques ou d'une amélioration de la transparence, et en admettant pour certains des pratiques qui méritaient d'être régulées (exemple de facturations inégales des copies de document), les syndicats déplorent des exigences administratives peu lisibles et trop lourdes, un manque d'observation suffisante des conditions de financement de leur profession (cf. Chapitre IV).

Vers l'extérieur, les positions défendues sur ce sujet dans les discussions avec les associations de copropriétaires et les pouvoirs publics sont relativement homogènes entre acteurs de la représentation. Dans les débats internes au sein des syndicats, il peut en revanche s'exprimer une plus grande disparité de points de vue, des réticences plus ou moins fortes à l'encadrement et une revendication plus ou moins affirmée de la liberté commerciale parmi les adhérents : « *certain vous diront, on est des commerçants et ce n'est pas la philosophie du commerce de se réguler comme ça. Il y a une vision plutôt du côté des professions libérales et une autre plutôt du côté des commerçants de quartiers* » (Syndicat professionnel).

3.3.2.3 Revaloriser l'image du métier, réaffirmer la qualité professionnelle et le rôle social des syndics

L'article 10 du code de déontologie pour les professionnels immobiliers instauré par la loi Alur impose la notion de confraternité. L'article stipule ainsi que les syndics « s'interdisent d'inciter les prospects ou les clients d'un confrère à rompre leurs relations commerciales avec ce dernier. [Ils] s'abstiennent de fournir des

¹⁰⁰ Communiqué de presse de la Fnaim à l'occasion de la loi Alur : [Honoraires des syndics, mauvaise foi ou réalité économique - Fnaim.fr.](#)

¹⁰¹ Tribune de Gilles Frémont dans Contrepoints sur le contrat type. Disponible : [Immobilier : la fin du contrat de syndic type ? - Contrepoints.](#)

¹⁰² Tracfin est un service national de renseignement pour lutter « contre les circuits financiers clandestins, le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme ». Les professionnels assujettis sont légalement tenus à lui transmettre des déclarations de soupçon : <https://www.economie.gouv.fr/tracfin>

éléments d'appréciation erronés en vue de détourner la clientèle à leur profit »¹⁰³. Ces limitations imposées aux professions immobilières sur le démarchage commercial sont en cohérence avec le rôle du mandataire assumé par le syndic, qui ne s'inscrivait historiquement pas forcément dans une logique commerciale. Par conséquent, la profession s'est longtemps caractérisée par une culture professionnelle peu orientée vers les argumentaires marketing.

La défense collective de l'image de la profession a longtemps été inscrite soit dans une logique défensive face à des mises en cause de la part des pouvoirs publics ou des associations de copropriétaires (à l'image des réactions unanimes et portées collectivement aux propos du Premier Ministre Edouard Philippe sur l'insuffisante mise en concurrence à l'occasion de l'anniversaire de l'autorité de la concurrence¹⁰⁴), soit dans la revendication du contentement de leurs clients mesurée *via* différentes enquêtes de satisfaction auprès des copropriétaires (Fnaim, Plurience...).

Deux éléments ont contribué à enclencher un changement dans les mentalités. D'un côté, l'arrivée de nouveaux entrants plus agressifs et de l'autre la création de l'ANGC prônant une communication plus offensive. « *C'est aux syndicats d'agir, de mieux nous vendre. Des syndicats pensent encore à tort qu'on n'a pas le droit de faire de la pub, donc les affaires viennent du bouche-à-oreille et on n'a jamais appris à nous vendre* » (Association professionnelle). « *Tous les acteurs qui viennent bousculer notre modèle traditionnel, on les évoque et on regarde ce qu'on peut en tirer... Pourquoi Marea a eu raison de faire sa comm comme ça, comment il touche le grand public et comment on peut remédier à ça ?* » (Syndicat professionnel).

Par conséquent, la défense de l'image de la profession s'est posée avec plus d'acuité. Ces nouvelles manières de dénigrer ou au contraire de valoriser la profession de syndic conduisent à imposer la nécessité d'une communication plus proactive des chambres syndicales sur le sujet de l'image de la profession. La commission copropriété de la Fnaim réfléchit par exemple à l'opportunité de lancer une campagne médiatique inédite et d'ampleur (quotidiens nationaux, presse quotidienne régionale, télévision, radio...) pour redorer l'image des professions de l'immobilier et particulièrement celle du syndic.

3.3.3 Former une nouvelle génération de syndicats

Parmi les rôles revendiqués par les acteurs de la représentation, celui de contribuer à attirer et former une nouvelle génération de professionnels est très clairement mis en avant et fait l'objet d'une collaboration entre ces différents représentants. C'est un enjeu d'une telle portée qu'il conduit ces derniers à dépasser la concurrence entre syndicats et associations professionnelles et à construire des partenariats souvent structurés à l'échelle locale, généralement jugée moins conflictuelle.

Partant du constat que les formations proposées n'incitent pas les étudiants à s'orienter vers la copropriété, sont trop théoriques et pas assez ancrées dans les problématiques actuelles du métier (rénovation thermique, transition énergétique...), les syndicats œuvrent pour une formation plus adaptée. Cela passe à la fois par une contribution directe à la création de formations spécialisées ou par des actions de lobbying auprès des formations juridiques.

L'enjeu est de répercuter les évolutions réglementaires dans les formations, d'y intégrer des temps dédiés spécifiquement à la copropriété ou de promouvoir les atouts d'un métier déconsidéré. **Ce plaidoyer commun constitue un axe important de coopération entre les syndicats et l'ANGC.**

Parmi les actions menées de manière coordonnée on peut citer la présentation commune du métier de gestionnaire de copropriétés, par les présidents de l'Unis et de l'ANGC aux étudiants de Master 2 droit immobilier et de la construction (cours de Maître Lebatteux) ainsi que la publication d'un livre blanc par l'ANGC, le Groupe Sergic et le Centre d'Étude et de Formations Immobilières (CEFIM) sur les manières d'« Attirer les Jeunes en copropriété ». Des coopérations plus importantes se structurent autour de la co-création de nouvelles formations dédiées spécialement à la copropriété avec des universités publiques. Par exemple, une alliance entre la Fnaim, l'Unis et l'ANGC a ainsi permis de mettre en place une Licence du droit de la copropriété à l'Université de Toulouse et un Master avec une spécialisation en gestionnaire de copropriétés à l'Université des compétences habitat à Lille a été porté par Sergic, l'ANGC et l'Unis Nord. **Ces partenariats autour de la formation démontrent la légitimité acquise par l'ANGC en qualité de représentant des problèmes pratiques de la profession auprès des syndicats.**

¹⁰³ Décret n° 2015-1090 du 28 août 2015 fixant les règles constituant le code de déontologie applicable à certaines personnes exerçant les activités de transaction et de gestion des immeubles et des fonds de commerce : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000031113441>

¹⁰⁴ Déclaration du Premier ministre, prononcée le 5 mars 2019 : <https://www.vie-publique.fr/discours/270226-edouard-philippe-50319-liberalisation-automobile-logement-sante-banque>

3.3.4 Défendre les frontières du métier

Enfin, dernier axe important de mobilisation des différentes organisations de la profession : le contrôle des frontières de la profession et de qui peut exercer le métier de syndic. La diversification de la concurrence des syndicats par le développement de plateformes dématérialisées d'accompagnement des syndicats bénévoles ont poussé le groupe professionnel à investir la défense de ses frontières. *« La position de défense des syndicats s'est cristallisée ces dernières années autour de l'entrée de Matera dans l'écosystème... La profession veut faire sortir tout nouvel entrant »* (Ecole).

Interpellés par plusieurs campagnes de publicité jouant des stéréotypes du mauvais syndic et mettant en scène des motifs récurrents d'insatisfaction des copropriétaires, les acteurs de la représentation ont tous dû se positionner sur la réponse à apporter à cette communication agressive. Les syndicats ont ainsi été mis face à leur rôle de « délimiter [...] l'espace de représentation » (Offerlé, 2009) du groupe professionnel.

Les actions de communication de Matera ont suscité une réaction particulièrement forte de la profession visant en partie à manifester collectivement la non-appartenance de l'entreprise au groupe professionnel de la gestion de copropriété. Cela a permis une nouvelle alliance entre syndicats et l'ANGC. La Fnaim, Foncia, le SNPI et l'ANGC ont assigné ensemble en justice la plateforme après sa campagne de publicité « Merci syndic » pour dénigrement et concurrence déloyale. Ce procès visait surtout à faire reconnaître que Matera présentait de manière trop ambiguë la nature de son offre et pouvait laisser entendre aux copropriétaires qu'ils avaient à faire à un syndic alors qu'ils ne sont pas détenteurs d'une carte professionnelle et invitaient en réalité leurs clients à devenir syndic bénévole. Ils ont également fait entendre leur mécontentement lors de la visite de la ministre du Logement Emmanuelle Wargon dans les locaux de Matera en juin 2021, perçue comme un gage de légitimité de la start-up fortement contestée par les acteurs de la représentation.

En janvier 2022, Matera est condamné pour « pratique commerciale déloyale et trompeuse susceptible d'induire en erreur un consommateur normalement informé »¹⁰⁵ **ce qui pour les structures ayant saisi le tribunal permettait de réaffirmer pleinement où se situent les frontières du métier.** *« [Il existe] une barrière à l'entrée du marché : le produit. Aujourd'hui, il n'y a pas de nouveaux entrants produits. Les nouveaux entrants sont de nouveaux syndicats »* (Nouvel entrant).

A noter que l'Unis n'a pas souhaité participer à cette action collective entre les autres syndicats et l'ANGC. Ce refus de l'action portée par l'ANGC est un indicateur de la concurrence qui peut opposer les syndicats aux nouvelles associations professionnelles au fur et à mesure que celles-ci gagnent en visibilité. *« J'ai sollicité l'Unis, mais ils n'ont pas voulu lancer une action portée par l'ANGC. La Fnaim, ils se prennent un peu moins la tête avec nous. Ils se sentent moins concurrencés. Comme ils sont plus gros, énormes, la question ne se pose pas »* (Association professionnelle).

En revanche, cette action coordonnée n'a pas été reconduite face à la campagne du nouvel entrant Bellman qui jouait aussi des stéréotypes de la mauvaise gestion des copropriétés. Si la majorité des représentants interrogés disent avoir mal vécue cette campagne publicitaire ou l'ont simplement jugée inappropriée, les syndicats n'ont pas choisi de lui donner des suites judiciaires. **S'agissant cette fois-ci d'un syndic détenteur de la carte professionnelle, cela posait la question de la confraternité, mais aussi le risque de se faire reprocher d'instrumentaliser le procès contre un concurrent.** *« Comme c'est un syndic, c'est un concurrent direct »* (Association professionnelle).

De plus, les syndicats affirment que dans le cas de Bellman, il n'y avait pas d'entorse aux règles de la profession et qu'il s'agissait uniquement d'un mauvais choix de communication auquel il fallait répondre par une réflexion collective sur la manière de faire évoluer le métier de syndic à l'avenir. Selon eux, cette campagne alerterait plutôt sur la nécessité de repenser les modalités pratiques du métier au profit d'une meilleure réponse aux attentes des copropriétaires. *« Il n'était peut-être pas nécessaire de dire que les clients sont masochistes et d'aller aussi loin dans la caricature, ... il y avait des manières plus classes de dire qu'on apportait de meilleures solutions aux gens. Ce sont les copropriétaires qui sont pris pour des imbéciles »* (Syndicat professionnel). *« La seule connerie de Bellman a été ses affiches, pour Matera, c'est l'ensemble de son œuvre »* (Association professionnelle).

L'ANGC en revanche a décidé d'attaquer Bellman pour concurrence déloyale par dénigrement, jugeant que le préjudice pour l'image du métier le justifiait, que l'attaque vienne d'un syndic ou pas. **Elle a choisi de le faire pour signifier et mettre en lumière « le ras le bol » des gestionnaires face au dénigrement dont**

¹⁰⁵ Le Monde, « Matera, société d'aide aux syndicats bénévoles, condamnée pour dénigrement », 25 janvier 2022 : https://www.lemonde.fr/societe/article/2022/01/25/matera-societe-d-aide-aux-syndics-benevoles-condamnee-pour-denigrement_6110917_3224.html.

ils sont victimes et pour ne pas faire de différence avec l'assignation de Matera, qu'il s'agisse d'un confrère syndic ou pas.

3.4 Perspectives

3.4.1 Un regard critique sur l'action des syndicats

3.4.1.1 Une défense inégale des intérêts des différents types de syndicats par leurs représentants ?

Certaines critiques sont formulées de manière récurrente à l'encontre des syndicats professionnels, tant sur l'efficacité de leur action que sur les sujets qu'ils défendent ou au contraire ne défendent pas. **Une critique centrale concerne l'inégalité de pouvoir entre les grands groupes et les cabinets indépendants au sein des syndicats.** Plusieurs facteurs contribueraient à ce déséquilibre au sein de la représentation professionnelle. Tout d'abord, les adhérents paient une cotisation qui est calculée en fonction du chiffre d'affaires de l'entreprise. Les groupes, aux cotisations importantes, se verraient alors accorder une écoute et une influence plus grandes au sein du syndicat. Les grandes entreprises investissent également plus de moyens dans le lobbying, au sein et en dehors des instances de représentation professionnelle. L'exemple de Foncia qui a quitté l'UNIS en faveur du SNPI est analysé sous ce même prisme : une volonté de « *mettre la main* » sur le SNPI et ainsi devenir le plus gros membre de ce syndicat composé majoritairement de petites entreprises. Certains acteurs considèrent que cela relèverait d'une volonté de consolider son influence au sein du syndicat, sans se heurter aux désaccords qui ont pu exister au sein de l'UNIS. « *Avant ils étaient charmants, ils ne disaient rien, ils disaient oui oui à tout ce qu'on proposait. Aujourd'hui, Foncia a mis la main sur le SNPI, ce n'est plus la même...* » (Syndicat professionnel).

Les groupes sont également perçus comme ayant la capacité de peser fortement sur les orientations législatives qui encadrent l'ensemble de la profession. Ainsi, les pouvoirs publics se voient suggérer, et retiennent parfois, des propositions qui ne font pas l'unanimité au sein de chaque syndicat, avec pour certains l'impression d'arbitrages gagnés au profit des plus grandes entreprises. Cette critique sur le poids relatif des grandes entreprises est portée par les associations de copropriétaires, ainsi que partagée par des gestionnaires appartenant à des cabinets plus petits. « *Les chambres professionnelles ne sont que des représentants commerciaux d'un lobby des grands groupes* » (Association de copropriétaires).

Ces rapports de pouvoir internes ne sont pas propres aux syndicats de l'immobilier, mais peuvent se manifester dans tout espace de représentation collective qui regroupe des acteurs hétérogènes. En parlant du Medef, Offerlé (2009) explique **qu'une organisation patronale « n'est une entité unifiée que vue de l'extérieur** : comme dans toute opération de représentation, l'organisation représentante n'est pas le simple porte-parole de la « base » représentée. Elle est une institution autonome qui, comme telle, génère des intérêts propres et produit aussi les représentations de ceux qu'elle représente. **Et ces représentés ont eux-mêmes des intérêts très disparates que l'action de représentation unifie et distord** ».

Un syndicat, s'il exerce son pouvoir en allant « à l'encontre des objectifs individuels de certains de ces membres » peut finir par « porter fortement atteinte [au devenir collectif du groupe professionnel], d'abord et avant tout par les changements qu'il suppose puis impose dans la conception vécue du rôle du chef d'entreprise » (Jacob-Ory, 1969).

Un exemple incarnant ce déséquilibre et vivement critiqué par les syndicats indépendants consiste en l'obligation instaurée par le législateur de mettre en ligne les extranets des copropriétés. Les syndicats ne se sont pas opposés à cette mesure. Elle répond à un intérêt économique des groupes qui portent le développement des logiciels pour l'extranet, comme cela est le cas en particulier pour Foncia. En revanche, nombre de plus petits syndicats ne disposaient pas d'une connaissance nécessaire des outils pour répondre à l'obligation légale. Ils expriment des inquiétudes croissantes sur les effets de cette montée en technicité et la capacité de tous à y faire face, notamment parmi les plus petits cabinets. « *Pour nous petits quand il a fallu s'adapter cela a été un sacré effort, est-ce que le but de la manœuvre ce n'est pas d'épuiser les petits et de pouvoir les racheter ?* » (Syndic indépendant).

Un autre exemple d'enjeux sur lesquels les intérêts entre groupes et indépendants divergent, est celui de la rénovation énergétique des copropriétés. Les grands groupes, à l'instar de Nexity, et les syndicats professionnels se positionnent en faveur du rôle du syndicat dans la mise en œuvre des politiques publiques pour la rénovation. Pour eux, cela représente une valorisation du métier de syndicat et un argument en faveur de la gestion professionnelle qu'ils défendent. La rénovation énergétique est plus facilement compatible avec le modèle économique des grands groupes par rapport aux syndicats plus petits. En effet, la pluralité des

rentrées d'argent dont bénéficient les groupes *via* la diversification de leurs activités leur permet d'aborder plus facilement sur le plan financier le surplus de travail lié à la rénovation des copropriétés sous leur gestion. « *Sur le terrain, [il y a] les gestionnaires qui disent 'ce n'est pas mon métier, je ne sais pas faire, ça va me prendre du temps, ce n'est pas rémunéré'* » (Association de copropriétaires).

Les nouveaux représentants associatifs de la profession sont aussi traversés par ces enjeux d'influence des grands groupes.

L'ANGC puise sa légitimité dans le fait de représenter les gestionnaires, qu'ils travaillent au sein d'un groupe ou au sein d'un cabinet indépendant. Elle défend la vision que tous les gestionnaires sont confrontés à des problématiques pratiques communes (manque de reconnaissance de leur travail, horaires difficilement compatibles avec une vie de famille, manque de formations spécialisées sur la copropriété, etc.) qui auraient été négligées par les syndicats traditionnels. Problématiques qui ne sont pas non plus forcément défendues ou reconnues par les dirigeants des entreprises dans lesquelles ces gestionnaires travaillent. Afin de financer son activité, l'association a néanmoins choisi de s'appuyer sur les grands groupes. L'ANGC noue des partenariats avec les syndicats groupes qui pratiquent ainsi une forme de mécénat, ce qui pose la question de son indépendance vis-à-vis des intérêts portés par ces entreprises.

Au sein de Plurience, la représentation des intérêts des grandes entreprises est assumée, c'est même la raison d'être de l'association. Compte tenu de l'influence qu'elles exercent au sein des syndicats, ce besoin des grandes entreprises de créer une organisation dédiée à un lobbying encore plus direct, interpelle. La création de Plurience est encore une manifestation d'insatisfaction qu'expriment, cette fois-ci, les grandes entreprises envers l'action des syndicats professionnels. Plurience permet de disposer d'un canal d'accès dédié pour peser sur la réglementation, parallèle aux syndicats et qui permet de les court-circuiter quand ils ne sont pas jugés suffisamment efficaces ou proactifs sur certains sujets. L'obtention par Plurience d'un siège au sein du Conseil national de transaction et de gestion immobilières (cf. Chapitre IV) permet de renforcer l'influence des groupes. Ils peuvent porter leurs revendications *via* les syndicats qui y siègent également, mais tout en s'appuyant en parallèle sur Plurience et ainsi amplifier leur voix. « *Les fédérations ne travaillent pas assez avec les acteurs publics pour influencer la réglementation : c'est l'enjeu de la création de Plurience que d'assurer ce rôle plus proactif* » (Groupe).

3.4.1.2 Un manque de vision stratégique et prospective aux yeux de certains

Comme il a été mentionné auparavant, **l'insatisfaction des syndicats relatifs à la stratégie mise en œuvre et les enjeux mis en avant par les syndicats professionnels est l'une des origines du développement de formes alternatives de représentation.** Alors que les sources d'insatisfaction diffèrent en fonction de la typologie des acteurs (grands Groupes *versus* gestionnaires), certaines critiques sont partagées plus largement.

Les Groupes déplorent en premier lieu une absence de vision stratégique, spécifiquement à l'endroit de l'innovation (outils digitaux, formation, transition écologique...). Perçus comme conservateurs dans leur approche vis-à-vis des mutations s'imposant aux syndicats, les syndicats ne s'empareraient des enjeux d'innovation seulement après avoir été mis devant le fait accompli *via* des obligations légales. Une mobilisation des syndicats en amont, et pas uniquement lors de la publication des textes législatifs, est appelée de leurs vœux par les grandes entreprises. Au lieu d'être force de proposition auprès des pouvoirs publics et de contribuer à construire une vision pour le métier de demain, les syndicats sont perçus comme agissant trop en réaction aux propositions réglementaires. « *Les syndicats de copro sont des acteurs majeurs de relais des politiques publiques de l'habitat, et ces fédérations de syndicats ont un poids qui devrait leur permettre de peser, d'être proactifs, en prise avec la définition des politiques publiques* » (Groupe).

Les petits syndicats indépendants et les gestionnaires sont de leur part plus occupés par ce qu'ils considèrent comme un délaissement des aspects concrets du métier. En effet, les syndicats (et tout particulièrement la Fnaim) sont décrits comme ayant un « *jeu très institutionnel* » (Institution) : ils voient leur mission et leurs forces premières dans l'accès aux sphères institutionnelles. Cette prédominance de la mission « législative » au sein des acteurs de la représentation s'étend au-delà des seuls syndicats professionnels. De la même manière, la loi et les projets de décrets représentent une partie importante de l'activité de Plurience en qualité de groupe de lobbying. Elle double ainsi pour ses adhérents le travail des syndicats pour appuyer leurs revendications, on l'a vu. « *Les Groupes sont consultés sur des projets de textes via Plurience. On est de plus en plus écoutés* » (Groupe).

Ces différences dans les critiques exprimées par les Groupes et les syndicats indépendants illustrent dans quelle mesure ces deux segments ont une attente différente de l'action syndicale. Il s'agit d'un constat qui s'applique de manière plus générale aux organisations professionnelles : « les plus petits utilisent les services qu'ils ne peuvent financer dans leur entreprise et que le syndicat leur assure, tandis que les gros utilisent le syndicat dans son rôle de représentation ou d'expert à l'égard de l'extérieur » (Jacob-Ory, 1969).

L'ANGC se revendique porte-parole des gestionnaires et donc des problématiques concrètes auxquelles ils font face au quotidien. Néanmoins, même l'ANGC qui prône une approche différente et plus proche du terrain, cherche activement à s'insérer dans le jeu des syndicats dans l'optique d'obtenir l'écoute des pouvoirs publics afin de pouvoir peser sur les textes. En 2020, une rencontre a été organisée avec l'ancienne ministre du Logement, Emmanuelle Wargon, dans le contexte du procès engagé contre Matera. « *L'association est encore jeune, donc tous les pouvoirs publics ne nous reconnaissent pas... Je mets la pression aux candidats à la présidence des syndicats pour associer l'ANGC aux échanges avec les pouvoirs publics* » (Association professionnelle).

Pour certaines associations de copropriétaires, le risque est que cette normalisation ne détourne ses actions et son plaidoyer de la défense des gestionnaires de terrain, vers une démarche plus générale de défense de l'image des « syndicats » au sens large. « *L'ANGC avait une mission fondamentale, c'était de promouvoir le métier de gestionnaire (l'homme ou la femme de l'art qui va apporter toute la confiance du conseil syndical). Et elle a complètement raté le coche, car elle s'est mise en position de défenseur des syndicats et non de défenseur du gestionnaire* » (Association de copropriétaires).

Une critique partagée réside dans la faible mobilisation des syndicats à propos de la défense de l'image du métier de syndic ainsi que sa valorisation. Cela est en partie liée à la considération que la copropriété n'est pas l'enjeu prioritaire des syndicats, comparé aux autres métiers représentés et en particulier la transaction immobilière. C'est de cette insatisfaction qu'est née l'ANGC. Elle obtient ainsi le soutien des gestionnaires qu'elle représente, mais également celui des Groupes qui acceptent de la financer. En dépit de son absence de positionnement concurrentiel vis-à-vis des syndicats, l'ANGC est reconnue comme un acteur complémentaire qui « *met le doigt sur les vrais sujets* » (Association professionnelle).

3.4.2 Limites de la représentation et de l'action collective

3.4.2.1 Gestion de la concurrence entre membres d'un même syndicat : sujets tabous et secrets commerciaux

Alors que la concurrence entre syndicats est encadrée par un code de déontologie qui interdit la concurrence déloyale, le milieu reste très concurrentiel et ce pour deux raisons majeures : les stratégies massives de rachat des Groupes induisent une concurrence inter-Groupes, mais également une concurrence entre Groupes et syndicats indépendants qui courent le risque de se faire absorber (cf. Chapitre II). Un autre facteur important est le rattachement du portefeuille de copropriétés au gestionnaire et non à l'entreprise pour laquelle il exerce. Le gestionnaire peut donc souvent transmettre à un concurrent une partie de son portefeuille s'il change d'employeur. Dans ce contexte, quelles sont les limites entre informations partagées avec ses confrères et secrets bien gardés au sein des instances de représentation ?

Une fois de plus, cette problématique de gestion de la concurrence est un enjeu commun aux organisations professionnelles et non propre aux professions de l'immobilier. « On sait quel est le paradoxe qui préside à la constitution de ces organisations : agir collectivement au nom de personnes qui, sur le terrain du marché, sont supposés être en situation de concurrence, c'est-à-dire en rivalité permanente. [...] constituer un pouvoir syndical, c'est institutionnaliser une certaine forme de coopération entre des entreprises ayant à définir des objectifs individuels » (Jacob-Ory, 1969).

Il semble exister deux principaux sujets tabous qui ne sont pas partagés entre membres d'un même syndicat : les honoraires et les logiciels informatiques.

La mise en concurrence obligatoire a renforcé la compétition sur les honoraires (cf. Chapitre II). C'est un sujet qui contribue à l'affrontement entre grands et petits acteurs du marché de la gestion. « *De fait, il existe une grande diversité des honoraires dans la profession* » (Ecole). Certains syndicats indépendants accusent les grandes entreprises de pratiquer un « *dumping* » des tarifs, notamment avec le développement de filiales de syndicats low-cost comme c'est le cas pour Sergic avec Syndic One. Le sujet des honoraires a donc un aspect fortement conflictuel que les syndicats ne souhaitent pas faire entrer dans leurs commissions.

Les syndicats craignent par ailleurs d'être accusés d'entente illicite sur les prix, s'il existait des échanges officiels à ce sujet. Par conséquent, ils se gardent de donner des recommandations sur les honoraires. Au sein de Plurience, on considère que les discussions doivent se tenir exclusivement sur un niveau stratégique et non opérationnel, pour effectivement éviter tout conflit autour des modèles économiques des différents acteurs. « *C'est difficile d'échanger sur du quotidien quand vous avez un représentant à côté de vous qui vient de vous piquer un immeuble...* » (Association professionnelle).

Le sujet des logiciels est également conflictuel, car il touche de manière similaire à la compétitivité des entreprises. Les groupes ont intégré la commercialisation de solutions informatiques dans leur modèle économique. Par conséquent, il existe un déséquilibre fort, surtout pour les petits syndicats, dont certains ont tardivement adopté des outils digitaux et ne suivent que difficilement les obligations en matière de digitalisation. Ils s'appuient donc sur les produits développés par les grandes entreprises, ce qui ne facilite pas une réflexion commune sur le sujet, car les intérêts divergent clairement. Les syndicats indépendants se disent plus prêts « à ouvrir leurs bureaux » (Indépendant) et à partager dans les commissions copropriété leurs manières de travailler. Les groupes sont en revanche dans une logique de développement et de commercialisation de produits, non compatible avec un partage libre des outils et des pratiques. « *On parle métier, de temps en temps on parle de nos expériences et de nos manières de travailler. Mais chacun garde son indépendance et ses 'secrets industriels'* » (Syndicat professionnel).

3.4.3.2 Une représentation qui reste éclatée : vers un rapprochement des syndicats ?

Ce chapitre partait du constat que la représentation « officielle » du métier de syndic, c'est-à-dire, via les syndicats professionnels est aujourd'hui éclatée en trois camps, entre la Fnaim, l'Unis et le SNPI. Cette représentation à trois voix est jugée par certains comme peu efficace, car il n'existe pas de portage commun des enjeux et pas de vision commune sur la copropriété. Nombre d'adhérents trouvent cette organisation peu satisfaisante. Nexity par exemple adhère aux trois syndicats et suit en parallèle ce qui est discuté au sein de chacun d'entre eux. « *Parce que là, les propositions viennent de chacun. On serait mieux entendus si on les faisait ensemble. On aurait plus de poids* » (Syndicat professionnel).

L'enjeu serait de porter un message cohérent auprès des pouvoirs publics, ce qui permettrait de faciliter les interactions entre la profession et les institutions pour les deux côtés. D'autant plus qu'il n'existe que très peu de divergences sur le fond des revendications, on l'a vu. « *Aujourd'hui, l'attente de la profession et de la puissance publique serait que le paysage syndical se simplifie* » (Ecole).

Les grands groupes se positionnent, au travers de Plurience, très clairement en faveur d'un rapprochement des syndicats. Ils tentent de peser dans ce sens, en menaçant même les syndicats de les quitter s'ils n'évoluent pas vers une fusion.

Alors que cette volonté de rapprochement apparaît plutôt partagée par les différents acteurs et qu'elle est discutée sérieusement entre syndicats, il semble que des divergences majeures persistent dans les modes de gouvernance, sur les modalités d'une telle intégration. Les différents syndicats n'ont pas la même vision du rapprochement. Ainsi la Fnaim serait en faveur d'une réelle fusion, tandis que l'Unis défendrait une fédération qui permettrait de conserver en partie les structures actuelles. Il y a la question des postes, de comment sera organisée la gouvernance et qui en assurera la présidence. Les trois structures disposant actuellement de fonctionnements distincts, cela demanderait de trancher sur un nombre d'aspects conflictuels, en ce qui concerne par exemple la rémunération des postes. En effet, comme il a été mentionné plus haut, les présidences au sein de l'Unis sont bénévoles ce qui n'est pas le cas à la Fnaim.

Il existe par ailleurs des visions divergentes au sein des branches territoriales, les relations entre syndicats ne sont pas les mêmes en fonction des régions. Alors qu'il y a une vision plus concurrentielle en Île-de-France par exemple, les relations peuvent être plus apaisées sur d'autres territoires. Se pose aussi la question de savoir si ce rapprochement pourra s'effectuer en même temps et de la même manière entre les trois syndicats professionnels. A ce stade, les discussions semblent plus engagées entre la Fnaim et l'Unis qu'avec le SNPI.

Au cas où ce projet de fusion se réaliserait, reste à voir comment cela redistribuerait les cartes entre acteurs formels et plus informels de la représentation.

L'autre enjeu est la représentativité réelle des syndicats du groupe professionnel à l'égard du taux d'adhésion des professionnels de l'immobilier, dont 40 % ne sont membres d'aucune organisation professionnelle. Un rapport public réalisé par Jean Brunel (1995) sur la transformation de la représentation patronale en France, met en avant que « l'évaluation de la syndicalisation des entreprises et de la représentativité des organisations patronales françaises est complexe et difficile », en raison de « la réticence de ces organisations à donner [...] une information complète, détaillée, exhaustive de [leurs] adhérents et de [leur] représentativité ». **Une comparaison avec les formes de représentation de d'autres métiers proches du syndic et ancrés dans le droit, par exemple les notaires ou les avocats, a ses limites, car ces professions sont organisées dans des ordres professionnels.** Être membre de l'ordre est obligatoire pour ces professionnels, ce qui offre à l'organisation collective un niveau de contrôle plus important, tandis que le rôle de sanction des syndicats immobiliers est actuellement faible, on l'a vu. Aujourd'hui les syndicats immobiliers, même dans le cas d'une fusion, ne s'expriment pas en faveur de la création d'un ordre avec une adhésion obligatoire.

Brunel caractérise par ailleurs les facteurs rendant difficilement évaluable l'adhésion réelle des entreprises aux objectifs d'une organisation professionnelle volontaire. D'abord, il explique d'en cas de désaccord au sein des organisations patronales, **les « adhérents ont tendance à 'voter avec leurs pieds', à les abandonner plutôt qu'à prendre la parole, participer et protester »** (Brunel, 1995). Ensuite, **le taux d'adhésion aux organisations volontaires ne permet pas de rendre compte de « passagers clandestins qui profitent de biens collectifs - matériels ou symboliques - conquis par l'action collective organisée, mais qui préfèrent ne pas en payer le coût.** Ils n'y adhèrent donc pas et ils ne paient pas leurs cotisations. Ils n'en désapprouvent pas - au contraire - l'utilité et les résultats » (Ibid.).

Actuellement, au lieu d'une simplification, on observe un élargissement du champ de la représentation professionnelle dû à la montée en puissance des associations professionnelles. Comme il a été démontré tout au long de ce chapitre, sans se positionner directement en concurrence avec les syndicats, ces associations investissent progressivement les différentes fonctions de représentation et surtout les activités de lobbying. Ces évolutions semblent accentuer l'éclatement du paysage de la représentation professionnelle et cristallisent les intérêts divergents traversant le groupe professionnel.

Chapitre IV. La régulation du groupe professionnel

Dans ce chapitre, nous nous intéresserons aux institutions et aux pratiques de régulation du groupe professionnel que constituent les syndicats de copropriété.

Cet axe d'analyse s'appuie sur l'approche interactionniste de la sociologie des professions développée en premier lieu par le sociologue américain Everett Hughes. Celui-ci appréhende les professions comme des organisations sociales constituées par des praticiens d'une même activité de service, dans le but – plus ou moins conscient – que cette activité devienne reconnue et prise au sein de la société. **Dans cet objectif de reconnaissance, les professions suivent toutes un même « processus de professionnalisation »¹⁰⁶.** La création d'organisations de représentation et de lobbying telles que celles que nous avons décrites dans le chapitre précédent constitue l'une des étapes typiques de ce processus. **Mais au-delà de ces institutions qui défendent les intérêts du groupe professionnel vis-à-vis de son environnement extérieur, celui-ci met aussi en place des actions et des institutions visant à contrôler son fonctionnement interne et à s'adapter à d'éventuels changements contextuels. Ce sont ces actions et institutions, mises en place par le groupe professionnel lui-même et orientées vers son contrôle interne que nous désignerons ici sous la notion de régulation.**

La régulation du groupe professionnel est une dimension essentielle de la quête de reconnaissance sociale d'une activité. Elle se concrétise à travers différentes stratégies de protection de l'activité que l'on peut regrouper en quatre grandes catégories :

- Le **contrôle de l'accès** à l'exercice du métier.
- Le **développement de la formation** des aspirants et des praticiens, qui contribue non seulement à contrôler les entrées dans la profession, mais aussi à codifier un savoir ésotérique, à établir les normes de l'activité et à véhiculer une éthique commune.
- Le contrôle de la qualité des praticiens en exercice à travers une **déontologie contraignante** et des **instances de jugement des fautes professionnelles** commises.
- Le développement d'une **solidarité de corps** entre praticiens.

Pour Hughes, c'est en réussissant à développer ces différentes stratégies qu'un groupe professionnel parvient à transformer une activité lambda en « profession », c'est-à-dire un « corps de métier » qui revendique « avec succès pour leur activité un haut degré de valeur, d'utilité, de technicité et de noblesse » (Lanher, 2016).

Hughes révèle ainsi que le prestige d'une profession dépend moins des caractéristiques intrinsèques de l'activité exercée que des efforts qu'a déployés le groupe professionnel pour conquérir l'estime du public. Il montre qu'il existe une concordance entre le prestige accordé à une profession et son niveau de professionnalisation. Ce sont en effet les professions aux degrés d'organisation interne les plus élevés que l'on retrouve au sommet de la hiérarchie sociale des professions et notamment celles qui sont structurées autour d'un ordre (avocats, notaires, médecin, architectes, experts-comptables...).

Lorsqu'on s'intéresse au groupe professionnel des syndicats de copropriété, on s'aperçoit rapidement que son niveau de professionnalisation est assez faible. Ses actions d'auto-régulation apparaissent assez limitées, tant au niveau du contrôle de l'accès à la profession qu'à celui du contrôle des professionnels en exercice. Dans ce contexte, face à des dérives qui sont régulièrement mises en lumière et qui nuisent à l'image de la profession et à la confiance de son public, un certain nombre de mesures d'encadrement ont été mises en œuvre – avec plus ou moins de succès – par la puissance publique.

Par ailleurs, pour appréhender la régulation de la profession de syndic, il semble aussi nécessaire de se décentrer légèrement du groupe professionnel lui-même pour s'intéresser à la production du droit de la copropriété qui contribue largement à codifier les pratiques et les normes professionnelles des

¹⁰⁶ Son approche des professions est développée dans différents ouvrages tels que *The growth of an Institution* (1931), *Men and their Work* (1958), *Le regard sociologique* (1971) ou *Twenty Thousand Nurses tell their own Story* (1958) coécrit avec Helen Hughes McGill et Irvin Deutsher. Nous nous sommes beaucoup appuyés sur la synthèse de ces travaux proposée par Simon Lanher (Lanher, 2016).

syndics. On s'interrogera sur le rôle que joue la profession dans la production de ce droit qui façonne son activité. On étudiera aussi sa position face aux autres acteurs qui contribuent à faire exister et à faire évoluer la « loi de 65 » et l'ensemble des règles qui régissent la gestion et la gouvernance des copropriétés.

4.1. Un groupe professionnel peu régulé par lui-même

4.1.1 Une entrée aisée dans la profession

Contrairement à nombre de groupes professionnels qui contrôlent sévèrement l'accès à leur métier en le conditionnant à l'obtention d'un diplôme spécifique – plus ou moins sélectif – voire à l'adhésion obligatoire à un ordre qui joue une fonction de contrôle et d'exclusion, l'entrée dans le groupe professionnel des syndics est très aisée.

Marqué par l'héritage des dynasties familiales d'administrateurs de biens et la figure du mandataire qui met l'accent sur les qualités de la personne – notamment morales – plus que sur des compétences techniques particulières (cf. Chapitre I), le métier de syndic a longtemps été autodidacte et son apprentissage fondé avant tout sur la pratique. Aujourd'hui encore, même si un cursus en Droit est très apprécié, l'accès au métier de gestionnaire de copropriété reste très ouvert et ce d'autant qu'il souffre d'une mauvaise image et que les entreprises qui exercent la fonction de syndic ont d'importantes difficultés à recruter (cf. Chapitre V). **En dépit de l'existence d'écoles et de formations initiales visant à professionnaliser les métiers de l'immobilier, les cursus spécialisés sur la copropriété peinent à exister (*ibid.*).** Les syndicats professionnels ont joué un certain rôle dans la structuration d'une offre de formation dédiée à l'ensemble des professions immobilières, mais ils se sont peu investis dans le développement de parcours d'études supérieures spécifiquement consacrés aux syndics de copropriété (cf. Chapitre III). Leur engagement en la matière est très récent et surtout soutenu par l'Association Nationale des Gestionnaires de Copropriété (ANGC) qui s'est justement créée en réponse à l'insuffisance de l'action syndicale de promotion du métier de syndic (*ibid.*).

Cependant, depuis la loi Hoguet du 2 janvier 1970 et son décret d'application du 20 juillet 1972, l'accès à l'exercice de l'activité de syndic de copropriété n'est plus libre. Il est conditionné par l'obtention d'une carte professionnelle qui était autrefois accordée par la Préfecture et qui est désormais délivrée par la Chambre de Commerce et d'Industrie¹⁰⁷ sous quatre conditions :

- Justifier d'une aptitude professionnelle ;
- Justifier d'une garantie financière suffisante ;
- Contracter une assurance responsabilité civile professionnelle ;
- Ne pas être frappé par une incapacité ou interdiction d'exercer.

La loi Alur a ajouté en 2014 une cinquième condition pour le renouvellement de la carte : avoir suivi au minimum 42 heures de formation continue – en lien direct avec l'activité professionnelle – pendant les trois années de validité de la carte à reconduire¹⁰⁸.

Toutefois, les conditions d'obtention de la carte professionnelle sont en réalité assez peu contraignantes. En effet, lorsque l'on regarde dans le détail le niveau de qualification requis, on peut en conclure – comme Pierre-Edouard Lagrault – que celui-ci est relativement faible au regard des champs d'expertise que doit maîtriser un syndic dans sa pratique (Lagrault, 2021, p 82-83). 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 ou commerciales ».

Ces conditions de formation initiale ne sont pas spécifiques aux syndics, elles sont communes aux autres professions immobilières régies par la loi Hoguet, même si chaque activité donne lieu à une carte professionnelle qui porte une mention différenciée. Concernant les syndics, ces exigences de qualification apparaissent fort imprécises compte tenu de la technicité des savoirs et des savoir-faire qu'impose la gestion

¹⁰⁷ Depuis la loi Alur du 24 mars 2014.

¹⁰⁸ Décret n°2016-173 du 18 février 2016.

d'une copropriété. De plus, la loi Hoguet donne la possibilité de déroger à ces conditions de diplôme en justifiant d'une expérience professionnelle selon, là encore, des modalités assez larges¹⁰⁹.

En outre, dans le cas d'une personne morale exerçant l'activité de syndic, l'obligation de détenir une carte professionnelle ne s'applique qu'à son représentant légal ou statutaire ainsi qu'aux personnes qui assurent la direction de chaque établissement, succursale ou agence. Les préposés auxquels le titulaire de la carte peut confier l'administration de syndicats de copropriétaires doivent détenir simplement une « attestation professionnelle » qui ne nécessite aucune justification de compétence initiale. Comme le note Pierre-Edouard Lagraulet « cela peut poser question (...) lorsque certaines entreprises emploient plusieurs dizaines, si ce n'est centaines, de collaborateurs et que le titulaire de la carte ne s'occupe pas personnellement de l'activité de syndic mais seulement de l'administration financière de l'entreprise » (Lagraulet, 2021, p 82). Et cela pose d'autant plus question que les gestionnaires qui exercent leur métier sans l'attestation professionnelle obligatoire sont en réalité très nombreux. Dans son *Baromètre 2022 sur les métiers de la copropriété*¹¹⁰, 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 »¹¹¹. L'Association des Responsables de Copropriété (ARC) a également donné l'alerte sur cette irrégularité fréquente¹¹². Cette association de copropriétaires établit un lien entre ce phénomène et l'important *turn-over* du personnel des cabinets de syndicats. En présence de collaborateurs qui ont peu de chances de rester en poste sur la durée, les employeurs seraient peu enclins à répéter les démarches administratives pour l'obtention des attestations professionnelles. L'ARC met aussi en avant le manque de vigilance des conseils syndicaux qui vérifient rarement l'attestation professionnel du gestionnaire de leur copropriété.

4.1.2 Un très faible contrôle des professionnels en exercice

Si le groupe professionnel des syndicats apparaît peu investi dans le contrôle de l'accès à la profession, il semble également peu engagé dans le contrôle de ses membres et les démarches de sanction ou d'exclusion potentielle du groupe.

Les deux principaux syndicats professionnels se sont dotés d'instances de contrôle vis-à-vis de leurs adhérents mais elles apparaissent peu effectives (cf. Chapitre III). La Fnaim comme l'Unis ont chacune adopté des codes de déontologie et ont mis en place des commissions de discipline, mais leur impact est très limité puisque « près de 40 % des professionnels relevant de la loi Hoguet ne sont affiliés à aucune organisation professionnelle »¹¹³.

Par ailleurs, les actions disciplinaires sont plutôt rares et lorsqu'un adhérent est concerné, la sanction la plus sévère ne peut-être que l'exclusion du syndicat. Or, cela n'empêche nullement le contrevenant d'exercer son activité puisque l'adhésion à un syndicat n'est pas obligatoire et qu'il peut même adhérer à un syndicat concurrent. « Il nous arrive de statuer sur des expulsions du syndicat. Mais bon, le problème c'est que des adhérents peuvent être expulsés et finalement se retrouver ailleurs et adhérer à l'autre syndicat... » (Syndicat professionnel). Au titre de la protection de la réputation de la profession, les syndicats professionnels ont également la capacité de « poursuivre en justice un professionnel qui aurait nuit à la profession par ses actions frauduleuses » mais en pratique « cela ne se fait pas » (Syndic professionnel). En outre, les syndicats n'ont pas la capacité de supprimer la carte professionnelle d'une personne morale ou physique ni de s'opposer à son renouvellement (*Ibid.*).

¹⁰⁹ La carte professionnelle peut être obtenue :

- Par les candidats titulaires d'un baccalauréat ou diplôme équivalent et qui ont occupé pendant au moins trois ans un emploi subordonné se rattachant à l'activité de syndic (article 12 du décret de 1972) ;
- Par les candidats non diplômés qui justifient d'une expérience de 10 ans dans un emploi non cadre ou de 4 ans dans un emploi de statut cadre (article 14 du décret de 1972).

¹¹⁰ ANGC, 2022. *Baromètre ANGC 2022 sur les métiers de la copropriété* [en ligne]. 2022. Disponible à l'adresse : https://www.linkedin.com/posts/angc_enqu%C3%AAtre-angc-2022-activity-7008143115282751488-MdLR?utm_source=share&utm_medium=member_desktop.

¹¹¹ *Ibid.*, p. 31. Cette enquête menée par l'ANGC a été réalisée au moyen d'un questionnaire en ligne auquel ont répondu 1077 professionnels de la copropriété dont une majorité de gestionnaires (589).

¹¹² ARC, « tout gestionnaire de copropriété doit détenir une attestation professionnelle obligatoire », 23/12/2016 consulté le 24/01/2023 (<https://arc-copro.fr/documentation/tout-gestionnaire-de-copropriete-doit-detener-une-attestation-professionnelle>).

¹¹³ Fnaim, Unis, *Livre blanc. Propositions pour une réforme des métiers de l'immobilier*, mai 2011.

4.1.3 Le contrat de mandat : de « l'échange en confiance » à « l'abus » de confiance ?

On peut se demander si ce faible niveau de régulation interne n'est pas lié à l'histoire de la profession de syndic et à la double figure du mandataire et du cabinet familial, issue de l'héritage transmis par les administrateurs de biens qui reste prégnant dans l'ensemble du groupe professionnel (cf. Chapitres I et II).

La dimension familiale et héréditaire qui a longtemps prévalu dans les entreprises de gestion immobilière constituait en effet en soi une garantie qui permettait aux propriétaires de confier l'administration de leur bien en confiance (cf. Chapitre I), sans qu'il soit nécessaire pour eux de se sentir protégés par des instances de contrôle ou par des diplômes conditionnant l'accès à la pratique du métier. On retrouve aujourd'hui cet héritage dans les témoignages de certains cabinets indépendants qui considèrent que leur nom de famille – donné à leur entreprise – constitue un gage précieux de sérieux et d'honnêteté (cf. Chapitre II). Au XIXe siècle et pendant une bonne partie du XXe siècle, au temps où l'administration de biens étaient essentiellement concentrée sur la gestion d'immeubles de rapport pour le compte de propriétaires rentiers, la caution morale du nom de famille était renforcée par une certaine proximité sociale entre les administrateurs du bien et leurs clients qui s'inscrivaient dans les mêmes réseaux de notabilités locales (cf. Chapitre I). **Ce contexte relationnel spécifique a sans aucun doute contribué à ce que le positionnement de l'administrateur de biens – puis du syndic de copropriété – puisse se structurer autour du contrat de mandat.** Le contrat de mandat donne en effet beaucoup de pouvoir et d'autonomie comparativement au contrat de prestation, puisqu'il confère au mandataire un pouvoir de représentation et une certaine indépendance dans l'accomplissement de sa mission (cf. Chapitre I). La relation de confiance apparaît donc comme un préalable indispensable.

Mais on peut s'interroger aujourd'hui sur la pérennité, au sein de l'ensemble du groupe professionnel des syndics, de cette « *culture de l'échange en confiance* » (Indépendant) que revendiquent toujours certains cabinets familiaux. Les conditions qui structuraient les relations de confiance au XIXe et au début du XXe siècle, entre les mandants et leurs mandataires, ne semblent en effet plus réunies. D'une part, la profession s'est fortement diversifiée en intégrant de nouveaux acteurs qui se sont développés selon des valeurs et des visions plus commerciales, même si la dimension familiale reste valorisée au sein de certains Groupes (cf. Chapitre II). Les mouvements actuels de rachats massifs des cabinets indépendants par les trois Groupes leaders renforcent en outre la crainte que les modèles culturels plus anciens – fondés sur la relation *intuitu personae* – perdent leur souffle au regard de modèles plus directement orientés vers une logique marchande. D'autre part, avec le déclin des immeubles de rapport et l'essor concomitant des copropriétés, le profil des mandants a lui aussi considérablement évolué. Les syndicats des copropriétaires ont remplacé les propriétaires rentiers. Le syndic a désormais affaire à un interlocuteur collectif, mouvant, flou et souvent peu averti en matière de gestion immobilière.

Ce nouveau contexte questionne la pertinence du contrat de mandat du syndic de copropriété et la faiblesse de la régulation interne de la profession. Peut-on continuer à accorder aux syndics un pouvoir de représentation et une grande liberté d'initiative dans ces conditions ? Sans les préalables requis, « *l'échange en confiance* » ne risque-t-il pas de donner lieu à des « abus » de confiance et de pouvoir ?

C'est le positionnement qu'entretient l'une des principales associations qui représente, conseille et défend les copropriétaires : l'ARC. Il est d'ailleurs intéressant de noter que cette association a choisi ce terme d'« abus » comme fer de lance pour dénoncer les pratiques indécrites des syndics. Depuis de très nombreuses années, l'ARC publie chaque semaine sur son site internet deux « abus » mettant en cause nominativement des professionnels (cf. *infra*). Au-delà de cette activité, L'ARC identifie le contrat de mandat comme étant « l'origine des abus et irrégularités commis par les syndics » et prône une évolution vers un contrat de prestation qui formule des obligations de moyens et de résultats pour le prestataire à l'égard de son client¹¹⁴. Conférant au syndic le rôle de seul représentant légal du syndicat de copropriétaires, le contrat de mandat rend en effet très difficile les possibilités de recours judiciaire à l'égard du syndic en place en cas de manquement à ses obligations légales, réglementaires ou contractuelles. Pour que le syndicat des copropriétaires puisse lancer une procédure judiciaire contre son syndic, il serait en effet nécessaire « que le syndic mandataire s'assigne contre lui-même »¹¹⁵... Pour l'ARC, cette « *problématique de toute puissance du syndic* » (Association de copropriétaires) explique que la responsabilité des syndics soit très rarement mise en cause par les copropriétaires et que les mécanismes

¹¹⁴ ARC, « Les 43 réformes que l'ARC suggère au gouvernement en matière de droit sur la copropriété », www.arc-copro.fr, novembre 2017, consulté le 01/02/2023 sur <https://arc-copro.fr/documentation/les-43-reformes-que-larc-suggere-au-gouvernement-en-matiere-de-droit-sur-la>

¹¹⁵ *Ibid.*

de garantie et d'assurance censés protéger les syndicats de copropriétaires soient peu efficaces en cas de manquement grave de leur syndic.

« Le syndic a une obligation de garantie financière qui a pour objectif de sécuriser les fonds du syndicat des copropriétaires en cas de détournement de fonds. Si un syndic détourne les fonds, fait faillite ou part avec la caisse, la copropriété va saisir la garantie financière. Mais pour saisir la garantie financière, les copropriétaires ont besoin d'avoir accès à toute leur comptabilité pour prouver que la créance est liquide. Or, le syndic s'est barré avec les comptes, donc le mécanisme ne fonctionne pas. C'est la même chose pour les assurances. Si le syndic a commis une faute, il faut saisir la compagnie d'assurance, mais le seul qui peut saisir la compagnie d'assurance c'est le syndic. » (Association de copropriétaires)

4.2 Des dérives qui génèrent un encadrement par les pouvoirs publics

Le faible degré d'auto-contrôle de la profession de syndic de copropriété constitue l'un de ses traits caractéristiques qui est largement identifié par le public. Le métier souffre d'une mauvaise réputation (cf. Chapitre V) et les pratiques abusives ou malhonnêtes perçues comme fréquentes contribuent largement à cette mauvaise image. Des dérives sont en effet régulièrement expérimentées par les copropriétaires. Nombre d'entre elles ont été mises en lumière par des scandales locaux ou nationaux, par les médias et par les associations de consommateurs et de copropriétaires qui gagnent en puissance dans les années 1980 et 1990 (cf. *infra*). **Dans un contexte où la profession est peu régulée par elle-même, ce sont les pouvoirs publics qui ont été amenés à prendre des mesures pour l'encadrer et mieux protéger les consommateurs.**

4.2.1 Des honoraires régulièrement règlementés par la puissance publique

Les honoraires des syndicats de copropriété constituent l'une des questions centrales autour desquelles les pouvoirs publics ont été conduits à prendre des mesures face à des dérives régulièrement observées.

Dans les années 1970 et jusqu'au milieu des années 1980, à Paris et dans certains départements de Province, le montant des honoraires des syndicats de copropriété est même déterminé par des arrêtés préfectoraux dont les éléments chiffrés sont périodiquement réactualisés (Lagraulet, 2021, p 62). Ce barème réglementaire distingue les opérations d'« administration normale » de l'immeuble qui sont soumises au plafond d'honoraires fixé par la préfecture et les autres prestations de service qui peuvent donner lieu à des honoraires librement négociés (ex : recouvrement des impayés, travaux, services individuels...) ¹¹⁶. **Les honoraires sont entièrement libéralisés en 1986¹¹⁷ mais la question de leur encadrement refait très rapidement surface.** Différentes organisations représentant les consommateurs et les copropriétaires alertent les pouvoirs publics sur le manque de transparence des pratiques tarifaires et contractuelles des syndicats et dénoncent un procédé qui semble s'être largement diffusé au sein de la profession. En 1986, en contrepartie de la libéralisation des honoraires, un arrêté impose aux syndicats de présenter à l'assemblée générale des copropriétaires un décompte détaillé de leur rémunération qui continue de distinguer les « honoraires de gestion courante » et les « autres honoraires pour prestations particulières » ¹¹⁸. Les syndicats reconduisent ainsi l'habitude de présenter leurs honoraires sous la forme d'un forfait annuel auquel peuvent s'ajouter des rémunérations complémentaires. Or, **le jeu de la concurrence conduit de nombreux syndicats à afficher des prix très bas pour les forfaits de base et à se rattraper au moment de la facturation avec des honoraires supplémentaires, opaques et imprédictibles** (cf Chapitre II).

Pour certains observateurs, ce dumping sur les honoraires de base est notamment le fait des Groupes qui commencent à se constituer dans les années 1970. Le mouvement de concentration de la profession est notamment initié par deux grands fournisseurs des copropriétés : la Compagnie Générale de Chauffage (initialement filiale de la Générale des Eaux et aujourd'hui Dalkia) et la Lyonnaise des Eaux¹¹⁹. Toutes deux acquièrent en masse des cabinets d'administrateurs de biens dans l'idée de « les

¹¹⁶ « Les honoraires du syndic au temps de la taxation », www.jpm-copro.com, mis à jour le 04/02/2006, consulté le 24/01/2023.

¹¹⁷ Ordonnance n° 86-1243 du 1^{er} décembre 1986 relative à la liberté des prix et de la concurrence.

¹¹⁸ Arrêté n°86-63 du 2 décembre 1986 relatif aux mesures de publicité des prix applicables dans certains secteurs professionnels (BOSP 3 décembre).

¹¹⁹ « L'erreur fondatrice et... les hommes de l'art », Le Journal de l'Agence, n°5, 1^{er} trimestre 2005, republié dans son intégralité par Gille Frémont sur sa page linkedin le 31/01/2023 (<https://www.linkedin.com/posts/gilles->

transformer en apporteurs d'affaires captifs »¹²⁰. Ce modèle, déjà adopté par le groupe immobilier UFFI (Union Foncière et Financière) depuis les années 1970 (cf. *infra*), leur permet de brader leurs honoraires de base. Dans les années 1990, les actionnaires de Dalkia et de La Lyonnaise des Eaux finissent toutefois par renoncer à leur projet de vente intégrée de services qui ne rapporte pas les résultats escomptés. Ces deux initiatives font cependant émerger deux des principaux leaders actuels du marché : Foncia qui rachète Partcimmo fondé par Dalkia et Nexity qui rachète Capitales fondé par la Lyonnaise des Eaux. La société Citya devra quant à elle attendre la fin des années 2000 pour racheter les actifs du groupe UFFI devenu entretemps « Urbania » (cf. *infra*).

En novembre 1995, la Commission des clauses abusives¹²¹ adopte une première recommandation¹²² qui met en lumière l'accumulation de prestations particulières et le caractère abusif de certaines clauses de contrats de syndics¹²³. Dans cette continuité, un avis du Conseil national de la consommation du 18 février 1997 propose une répartition des tâches entre la gestion courante et les prestations particulières¹²⁴ mais il reste sans suite. Le 27 septembre 2007, Le Conseil national de la consommation publie un nouvel avis relatif « à l'amélioration de la transparence tarifaire des prestations des syndics de copropriété »¹²⁵. Ces démarches aboutissent finalement à l'arrêté du 19 mars 2010 – dit arrêté Novelli¹²⁶ – qui instaure une base commune à tous les contrats de syndics en établissant une liste de prestations courantes devant obligatoirement être incluses dans le forfait annuel et ne pouvant donner lieu à une rémunération supplémentaire. L'arrêté Novelli est toutefois jugé insuffisant par les associations de consommateurs et de copropriétaires. Celles-ci trouvent un écho favorable auprès de la Commission des clauses abusives qui, dès 2011, fait une nouvelle recommandation dénonçant 24 clauses constatées en pratique (Lagraulet, 2021, p 59)¹²⁷. En mars 2014, la Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes (DGCCRF) renforce ce constat en relevant 222 infractions à l'arrêté Novelli au cours d'une enquête auprès de 324 professionnels (*ibid.*).

Ces résultats d'enquête de la DGCCRF sont publiés quelques jours avant la promulgation de la loi Alur¹²⁸. Celle-ci entend justement « achever l'œuvre de "clarification" de ce contrat jugé obscur »¹²⁹ en imposant aux syndics un contrat type dont les clauses sont définies par décret en 2015¹³⁰.

Depuis cette mesure, tous les syndics sont tenus de présenter à leurs mandants un même modèle de contrat normalisé par le législateur. Ce contrat-type permet de faciliter la comparaison des offres et de mettre fin aux dérives concernant la facturation de prestations particulières. Celles-ci ont en effet été listées de manière exhaustive par décret¹³¹, si bien que seules les opérations qui figurent dans cet inventaire peuvent donner lieu à des honoraires complémentaires et ceux-ci doivent être en outre précisés

[fr%C3%A9mont-773361111-faitesdelacopro-syndic-coproprietaez-activity-7025909534808231936-Vtfu?utm_source=share&utm_medium=member_desktop](https://www.clauses-abusives.fr/C3%20mont-773361111-faitesdelacopro-syndic-coproprietaez-activity-7025909534808231936-Vtfu?utm_source=share&utm_medium=member_desktop)).

¹²⁰ *Ibid.*

¹²¹ Instituée par l'article L. 822-4 du code de la consommation, la Commission des clauses abusives est placée auprès du ministre chargé de la consommation. Elle est composée de magistrats, de personnalités qualifiées en droit ou technique des contrats, de représentants des consommateurs, de représentants des professionnels. La commission examine les modèles de conventions habituellement proposés par les professionnels et recommande la suppression ou la modification des clauses qui ont pour objet ou pour effet de créer, au détriment du non-professionnel ou du consommateur, un déséquilibre significatif entre les droits et obligations des parties au contrat. La commission peut être saisie par un juge à l'occasion d'une instance pour donner son avis sur le caractère abusif d'une clause contractuelle. Chaque année la Commission établit un rapport d'activité. (<https://www.clauses-abusives.fr/qui-sommes-nous/> consulté le 17/07/2023).

¹²² Recommandation n°96-01 relative aux contrats proposés par les syndics de copropriété (BOCC 24 janvier 1996).

¹²³ Pierre-Edouard Lagraulet mentionne par exemple la reconduction tacite du contrat ou la renonciation sans contrepartie du syndicat à percevoir les fruits et produits financiers des sommes placées sur un compte séparé au profit du syndic (Lagraulet, 2021, p 58)

¹²⁴ Rapport du 18 février 1997 sur les syndics de copropriété (BOCC 25 mars 1997).

¹²⁵ Rapport du 27 septembre 2007 relatif à l'amélioration de la transparence tarifaire des prestations des syndics de copropriété.

¹²⁶ Arrêté du 19 mars 2010 modifiant l'arrêté du 2 décembre 1986 relatif aux mesures de publicité des prix applicables dans certains secteurs professionnels.

¹²⁷ CCA, Recommandation n°11-01 du 15 septembre 2011 (BOCCRF 26 avril 2012). Parmi ces 24 clauses abusives, Pierre-Edouard Lagraulet cite en exemple celle permettant au syndic d'agir en qualité de courtier sans délibération spéciale de l'assemblée générale et celle de prévoir une rémunération particulière du syndic dans le cas d'une déclaration de sinistre concernant les parties communes, etc. (Lagraulet, 2021, p 59).

¹²⁸ Loi du 24 mars 2014 pour l'accès au logement et un urbanisme rénové

¹²⁹ Lagraulet, 2021, *op. cit.* p 59.

¹³⁰ Décret n°2015-342 du 26 mars 2015.

¹³¹ *Ibid.*

dans le contrat-type. Toutes les autres prestations sont considérées comme étant incluses dans le forfait annuel ou devant faire l'objet d'autres contrats.

Au-delà de leurs impacts sur les rémunérations, ces différentes dispositions publiques d'encadrement des pratiques tarifaires et contractuelles des syndic ont aussi contribué à façonner le contenu de l'activité de gestion d'une copropriété, s'ajoutant par là, à la loi du 10 juillet 1965 déjà assez détaillée concernant les tâches obligatoires incombant au syndic (cf. Chapitre I). Pour clarifier les contrats de syndic et leurs honoraires, ces différentes mesures ont en effet conduit à lister très précisément l'ensemble des prestations constituant « l'administration normale » ou la « gestion courante » d'un immeuble. Comme on peut le voir ci-après dans l'annexe de l'arrêté Novelli du 19 mars 2010 qui établit la « liste minimale des prestations de gestion courante » que doit invariablement assurer un syndic de copropriété, on s'éloigne bien de l'esprit du contrat de mandat qui confie au mandataire un pouvoir de représentation du mandant et de ses intérêts, sans pour autant définir des tâches spécifiques à exécuter (cf. Chapitre I).

Figure 10 : Annexe de l'arrêté Novelli de 2010 définissant les prestations de gestion courante devant être comprises dans le forfait de base du contrat de syndic

Arrêté du 19 mars 2010 modifiant l'arrêté du 2 décembre 1986 relatif aux mesures de publicité des prix applicables dans certains secteurs professionnels (dit arrêté « Novelli »).

A N N E X E - LISTE MINIMALE DES PRESTATIONS DE GESTION COURANTE

Prestations invariables

I. - ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE

I-1. Elaboration et envoi de la convocation, des documents à joindre à la convocation et des projets de résolutions (*)

I-2. Réunion du conseil syndical précédant l'assemblée générale. — Objet de la réunion.

I-2.1. Etablissement de l'ordre du jour.

I-2.2. Présence du syndic ou de son représentant.

I-3. Mise à disposition de tous les copropriétaires des différentes pièces comptables et justificatives dans les conditions prévues à l'article 18-1 de la loi du 10 juillet 1965.

I-4. Tenue de l'assemblée générale.

I-4.1. Etablissement de la feuille de présence, émargement, vérification des voix et des pouvoirs.

I-4.2. Tenue du registre des procès-verbaux.

I-4.3. Procès-verbal : rédaction du procès-verbal lorsque le syndic est élu secrétaire.

I-4.4. Envoi et notification du procès-verbal ().*

I-4.5. Affichage dans les parties communes de la copropriété d'un procès-verbal abrégé mentionnant les résolutions relatives à l'entretien de la copropriété et aux travaux.

I-4.6. Présence du syndic ou de son représentant.

II. — COMPTABILITÉ GÉNÉRALE DE LA COPROPRIÉTÉ

II-1. Etablissement du compte de gestion générale et des annexes du syndicat des copropriétaires.

II-1.1. Présentation des comptes en conformité avec la réglementation en vigueur.

II-1.2. Etablissement du budget prévisionnel, en collaboration avec le conseil syndical.

II-2. Compte copropriétaires.

II-2.1. Etablissement et mise à jour de la liste des copropriétaires.

II-2.2. Tenue des comptes des copropriétaires.

II-2.3. Appel des provisions sur budget prévisionnel ().*

II-2.4. Imputations des consommations individuelles de fluide ou d'énergie lorsque les compteurs sont déjà installés lors de la désignation du syndic.

II-3. Compte fournisseurs. — Factures.

II-3.1. Vérification et paiement des factures.

II-4. Remise au syndic successeur de l'état financier, de la totalité des fonds, de l'état des comptes des copropriétaires et des comptes du syndicat.

II-5. Compte bancaire séparé ou, le cas échéant, compte du cabinet en cas de dispense (possibilité de prix différencié selon le choix de la copropriété).

III. - ADMINISTRATION ET GESTION DE LA COPROPRIÉTÉ EN CONFORMITÉ AVEC LE RÈGLEMENT DE COPROPRIÉTÉ

III-1. Archives du syndicat.

III-1.1. Détention : Détention, conservation des archives utiles dans le cadre de la gestion courante de l'immeuble [il convient de préciser expressément leur nature, leur volume et leur ancienneté], notamment les plans, le règlement de copropriété, l'état de répartition des charges, l'état de division, les procès-verbaux des assemblées générales, les contrats de travail des préposés du syndicat, les contrats d'assurance de l'immeuble et documents nécessaires pour leur mise en œuvre, les documents et décisions de justice relatifs à l'immeuble dont les délais de contestation ne sont pas révolus, les contrats d'entretien et de maintenance des équipements communs, ainsi que toute pièce administrative datant de moins de deux ans.

III-1.2. Transmission des archives au syndic successeur.

III-1.3. Elaboration et transmission au conseil syndical du bordereau récapitulatif des archives transmises au syndic successeur.

III-2. Conseil syndical. — Obligations administratives.

III-2.1. Mise à disposition et communication au conseil syndical de toutes pièces ou documents se rapportant à la gestion du syndicat ().*

III-2.2. Recueil des avis écrits du conseil syndical lorsque sa consultation est obligatoire.

III-3. Entretien et maintenance.

III-3.1. Visite de la copropriété dans les conditions définies au contrat (nombre et modalités à préciser).

III-3.2. Négociation, passation, suivi des marchés des prestataires et gestion des contrats à l'échéance dans le cadre du budget prévisionnel.

III-3.3. Gestion de tous les diagnostics/dossiers obligatoires.

III-3.4. Carnet d'entretien : établissement et mise à jour pour les informations mentionnées aux articles 3 et 4 du décret n° 2001-477 du 30 mai 2001.

III-3.5. En vue de la consultation en assemblée générale, appel d'offres, étude des devis et mise en concurrence résultant de la demande d'une pluralité de devis ou de l'établissement d'un devis descriptif soumis à l'évaluation de plusieurs entreprises lorsque celle-ci est obligatoire dans le cadre des travaux de maintenance définis à l'article 45 du décret n° 67-223 du 17 mars 1967.

III-3.6. Gestion des travaux d'entretien et de maintenance.

IV. – ASSURANCES

IV-1. Souscription des polices d'assurance au nom du syndicat et avec l'accord préalable du syndicat.

IV-2. Déclaration des sinistres concernant :

— les parties communes ;

— les parties privatives lorsque le dommage a sa source dans les parties communes.

IV-3. Règlement des indemnités aux bénéficiaires.

V. — GESTION DU PERSONNEL

V-1. Recherche et entretien préalable (les coûts de la publication des annonces ne sont pas compris) (**).

V-2. Etablissement du contrat de travail et, le cas échéant, de ses avenants (**).

V-3. Paiement du salaire et de toute indemnité, prime... due au salarié (**).

V-4. Tenue du livre des salaires et édition des bulletins de paie (**).

V-5. Déclarations et paiement aux organismes fiscaux et sociaux (**).

V-6. Attestations et déclarations obligatoires (**).

V-7. Gestion des remplacements pendant les congés, arrêts maladie et maternité (**).

V-8. Mise en place du DUERSST et mise à jour (**).

V-9. Gestion de la formation du personnel du syndicat (**).

V-I. DIVERS

V-I.1. Calcul des intérêts légaux au profit du syndicat.

() Prestations hors frais de tirages, d'affranchissements et d'acheminements. (**) Prestations effectuées de façon habituelle si présence de personnel du syndicat des copropriétaires.*

4.2.2 Le scandale « Urbania » de 2010

L'instauration du « contrat type » est l'une des mesures d'un ensemble plus large de réformes de la loi Hoguet instaurées par la loi Alur dans le but de « renforcer la formation, la déontologie et le contrôle des professions de l'immobilier »¹³². Pour comprendre ce qui a conduit le législateur à se positionner sur cette question et à instaurer ces dispositions, il est nécessaire de revenir sur un événement qui a profondément marqué le groupe professionnel des syndics et son environnement quelques années plus tôt. Il s'agit du scandale « Urbania ».

Urbania est une marque spécialisée dans la gestion immobilière résidentielle créée en 2003 par la société Atisreal qui occupe dans les années 1990 une position de leader dans le secteur de l'immobilier à l'échelle nationale et européenne¹³³. **En 2010, lorsqu'éclate « l'affaire Urbania », le réseau est alors « le troisième groupe français de syndic »** gérant près de 500 000 lots de copropriété avec quelque 2 000 employés répartis dans 107 cabinets principalement implantés en région parisienne, dans la région Rhône-Alpes et sur tout l'arc alpin¹³⁴.

Le scandale retentit au printemps 2010 après que la Société Générale porte plainte pour abus de confiance suite à l'impossibilité d'Urbania de rembourser une dette due à la banque d'un montant estimé à plusieurs centaines de millions d'euros¹³⁵. **Le public apprend alors qu'Urbania a investi les fonds propres des copropriétés qu'elle avait en gestion sur des placements risqués et qu'elle n'est plus en mesure de les restituer. Cette affaire dévoile une pratique courante des syndics et de leurs banques.** Les fonds versés par les copropriétaires à leur syndic étaient alors généralement déposés par celui-ci sur un compte bancaire commun – dit « compte mandant » – qui rassemblait l'ensemble des trésoreries des copropriétés gérées. En vertu de la loi Hoguet, le syndic n'avait pas la possibilité de faire fructifier ces dépôts sans reverser les produits dégagés aux copropriétés. Néanmoins, les syndics et les banques avaient trouvé un procédé légal pour contourner cette disposition. Les banques proposaient aux syndics d'ouvrir des comptes dits « reflets » dotés de montants équivalents à ceux des comptes mandants et qui pouvaient être utilisés pour des placements au profit du syndic¹³⁶. En 2010, la société Urbania se retrouve dans l'incapacité de reconstituer une partie de ses comptes reflets qu'elle a utilisés pour des investissements à risque et peu liquides. La société est alors menacée de liquidation et les copropriétés clientes ont de fortes raisons de craindre que les paiements de leurs fournisseurs soient suspendus et que les impayés de charges se diffusent du fait de copropriétaires raisonnablement inquiets du devenir des sommes qu'ils doivent verser à leur syndic¹³⁷.

Pour les copropriétés, la catastrophe est visiblement évitée grâce au rachat d'Urbania en septembre 2010 par une société d'investissement française « Investors in Private Equity » (IPE) qui obtient des banques¹³⁸ qu'elles renoncent à la moitié de leurs créances qui s'élève en totalité à 430 millions d'euros¹³⁹. La plupart des banques acceptent en outre de recevoir leur solde sous forme d'obligations convertibles en actions Urbania.

Ce scandale déstabilise bien sûr le groupe professionnel des syndics et aggrave son discrédit auprès de l'opinion et des pouvoirs publics. **Cette affaire va ainsi accélérer la mobilisation des pouvoirs publics en faveur d'un nouvel ensemble de mesures d'encadrement et de moralisation de la profession qui verront le jour avec la loi Alur en 2014.**

¹³² Article 24 et Chapitre 3 du titre 1^{er} de la loi Alur du 24 mars 2014.

¹³³ https://fr.wikipedia.org/wiki/Urbania_Immobilier consulté le 21/04/2022. D'après cette source, la société Atisreal serait issue de la société Vendôme-Rome elle-même héritière de la société UFFI (Union Foncière et Financière) qui a été créée à Paris en 1933 et qui a lancé en 1968 le concept de services immobiliers intégrés sous l'impulsion du Crédit Lyonnais qui détient alors la société.

¹³⁴ Bruna BASINI, « Urbania désintéresse ses banquiers », *Le Journal du Dimanche*, publié le 17 novembre 2012 et modifié le 19 juin 2017, <https://www.lejdd.fr/Economie/Entreprises/Urbania-desintereesse-ses-banquiers-575949-3207845>, consulté le 21/04/2022.

¹³⁵ « Le syndic de copropriété Urbania au bord de la faillite », *Le Particulier*, n°1050, Juin 2010. http://www.leparticulier.fr/jcms/c_95439/le-syndic-de-copropriete-urbania-au-bord-de-la-faillite/, consulté le 21/04/2022 ; « Comment réagir face aux menaces pesant sur l'administrateur Urbania », *Le Particulier*, n°1051, juillet-août 2010. http://www.leparticulier.fr/jcms/c_96952/comment-reagir-face-aux-menaces-pesant-sur-ladministrateur-urbania, consulté le 21/04/2022.

¹³⁶ *Ibid.*

¹³⁷ *Ibid.*

¹³⁸ La société générale est le premier créancier pour un montant de 104 millions d'euros, mais les établissements bancaires suivants sont aussi concernés : Monte dei Paschi, Fortis, Crédit Agricole, Banque palatine et la Banque française (Bruna Basini, 2012, *op cit.*)

¹³⁹ Agence France Presse, « Urbania, après la vente d'agences à Citya, achève son redressement », le 04/07/2012, consulté le 21/04/2022.

Mais le scandale Urbania modifie aussi le paysage interne du groupe professionnel à un autre niveau. Il entraîne en effet la propulsion de Citya au rang des Groupes leaders du marché de la gestion des copropriétés aux côtés de Foncia et de Nexity (cf. Chapitre II). Entre 2012 et 2013, Citya bénéficie en effet de l'opportunité de racheter à IPE l'ensemble des cabinets Urbania et poursuit ainsi le mouvement de concentration de la profession.

4.2.3 La loi Alur de 2014 et ses mesures d'encadrement et de régulation de la profession

4.2.3.1 Une initiative de l'Etat qui entraine une contre-mobilisation du groupe professionnel

Le scandale Urbania est contemporain des fortes critiques portées par les associations de consommateurs, les associations de copropriétaires et la Commission des clauses abusives sur les pratiques tarifaires et contractuelles des syndics (cf. *supra*). **Dans ce contexte, et alors que la loi Hoguet n'a guère évolué depuis sa publication en 1970, les pouvoirs publics se saisissent une nouvelle fois de la question de l'encadrement et du contrôle des syndics.** La Chancellerie élabore, dès juin 2010, un *Projet de loi modifiant la loi n°65-557 du 10 juillet 1965 fixant le statut de la copropriété des immeubles bâtis, et réformant l'activité de syndic de copropriété*¹⁴⁰. Néanmoins, très contesté par les syndicats professionnels, notamment la Fnaim, ce projet n'est pas présenté au conseil des ministres¹⁴¹. Quelques mois plus tard, en novembre 2010, il est transformé en « *Avant-projet de loi en vue de réformer l'exercice des activités d'entremise et de gestion immobilière* »¹⁴². Ce nouveau texte élargit à l'ensemble des professions immobilières les mesures de contrôle initialement prévues pour les syndics : obligation de formation continue, création d'un code de déontologie, de commissions de disciplines régionales et d'un conseil national. En revanche, il revient sur l'obligation faite au syndic d'ouvrir un compte séparé au nom de chaque syndicat de copropriétaires.

Cette nouvelle version du projet de loi ne satisfait pas les deux principaux syndicats professionnels qui parviennent à s'unir pour construire leur propre positionnement sur cette question à travers le lancement en février 2011 « d'Etats généraux des professions immobilières »¹⁴³. La Fnaim et l'Unis annoncent ainsi l'organisation sur six mois d'un travail « d'écoute et de dialogue (...) pour mieux prendre en considération les attentes des consommateurs, des acteurs de la société civile et des décideurs publics »¹⁴⁴. **Le but est d'aboutir à des « propositions concrètes » permettant aux professionnels de peser dans un projet de loi perçu comme une initiative non concertée, privilégiant les partis-pris de « certaines associations de consommateurs » et risquant d'aboutir à des « mesures de défiance » voire à une mise « sous tutelle de l'Etat » jugée inacceptable**¹⁴⁵. Il n'est pas fait mention du scandale Urbania qui a pourtant éclaté seulement quelques mois plus tôt... Cette proposition aboutit en mai 2011 à la publication d'un livre blanc commun aux deux syndicats et intitulé *Propositions pour une réforme des métiers de l'immobilier*¹⁴⁶.

L'analyse approfondie de la fabrication de la loi Alur et de ses mesures concernant spécifiquement la moralisation des professions immobilières nécessiterait une recherche en soi. Entre le scandale

¹⁴⁰ Disponible en ligne sur le site <http://www.jpm-copro.com/Projet%20loi%20copro%20juin%202010.htm>, consulté le 18/07/2023.

¹⁴¹ Stéphane Bardin, « Syndics : la concertation sur le projet de loi se poursuit repoussant à la rentrée sa présentation au conseil des ministres », *Dépêche* n°265332, publiée le 28/06/2010, <https://www.aefinfo.fr/depeche/265332-syndics-la-concertation-sur-le-projet-de-loi-se-poursuit-repoussant-a-la-rentree-sa-presentation-en-conseil-des-ministres/amp>, consulté le 18/07/2023/

¹⁴² Disponible en ligne sur le site <http://www.jpm-copro.com/Projet%20loi%20copro%20juin%202010.htm>, consulté le 18/07/2023.

¹⁴³ Fnaim, Unis, « La Fnaim et l'Unis ont ouvert les Etats généraux des professions immobilières », communiqué de Presse, 1^{er} février 2011, <https://www.Fnaim.fr/communiquedepresse/1429/10-la-Fnaim-et-l-unis-ont-ouvert-les-etats-generaux-des-professions-immobilieres.htm>, consulté le 25/01/2023.

¹⁴⁴ *Ibid.*

¹⁴⁵ « Qu'ils soient agents immobiliers, syndics de copropriété ou administrateurs de biens, les professionnels de l'immobilier sont régulièrement malmenés par certaines associations de consommateurs. C'est dans ce contexte que les pouvoirs publics ont élaboré, sans réelle concertation, un avant-projet de loi en vue de réformer l'exercice des activités d'entremise et de gestion immobilière. Malgré les propositions concrètes de l'ensemble des organisations représentatives de ce secteur économique, le gouvernement persiste à vouloir mettre ces professions, comme aucune autre, sous la tutelle de l'Etat. Cela n'est pas acceptable ! » (*ibid.*)

¹⁴⁶ Fnaim, Unis, Livre blanc. Propositions pour une réforme des métiers de l'immobilier, mai 2011, téléchargeable sur : <https://www.leslivresblancs.fr/livre/filiere-specialisees/immobilier/propositions-pour-une-reforme-des-metiers-de-limmobilier>

Urbania et la publication de la loi Alur en mars 2014, les représentants des professions immobilières ont eu fort à faire en matière de lobbying, de négociation, de jeux d'alliances et d'oppositions – tout comme les associations de consommateurs, les associations de copropriétaires, le ministère de la justice, le ministère du logement et le ministère de l'économie et des finances.

Sans entrer dans le détail des mécanismes de construction de ces dispositions, **un fait marquant nous semble néanmoins essentiel à souligner. Il s'agit de la publication en janvier 2012 du rapport de Dominique Braye**, alors président de l'Agence nationale de l'habitat (Anah) (Braye, 2012). Dans ce rapport commandé par le secrétaire d'Etat au logement en juin 2011 pour « formuler des propositions concrètes pour prévenir les difficultés des copropriétés, et y remédier lorsqu'elles sont avérées, voire lorsque la situation est critique » (Braye, 2012, p 9), **Dominique Braye décentre la focale du sujet initial – les copropriétés en difficulté – pour l'élargir au problème plus global des « difficultés des copropriétés »**. Ce faisant, le rapport offre l'opportunité au ministère du logement de se saisir des préconisations visant à « restaurer la confiance entre copropriétaires et syndic » dans lesquelles on retrouve les propositions de la Chancellerie et certaines orientations du livre blanc de la Fnaim et de l'Unis.

4.2.3.2 L'encadrement des syndicats et de l'ensemble des professions immobilières

On retrouve dans la loi Alur les principaux axes de réforme mentionnés dans ces différentes contributions, même si le texte dans sa version finale en consolide certains et en affaiblit d'autres. Sans évoquer l'ensemble des nouvelles obligations relatives à la gestion des copropriétés, les dispositions qui concernent plus directement le contrôle et la moralisation de la profession de syndic peuvent être distinguées en deux catégories.

Le premier ensemble vise plus spécifiquement des pratiques douteuses des syndicats que la loi entend décourager. On retrouve dans cette catégorie le **contrat-type** que nous avons déjà évoqué, le plafonnement des tarifs de certains actes¹⁴⁷, l'obligation d'ouvrir un **compte bancaire séparé** au nom de chaque syndicat de copropriétaires géré et **l'obligation pour les professionnels de l'immobilier dans leur ensemble d'informer leurs clients lorsqu'ils ont des liens de nature capitalistique ou juridique avec des prestataires qu'ils proposent.**

La seconde catégorie de mesures concerne plus globalement la régulation de la profession et intègre l'ensemble des professions immobilières sans proposer de spécificités pour les syndicats de copropriété. Dans ce deuxième ensemble, on retrouve les principales formes de protection de l'activité qui caractérisent les groupes professionnels ayant acquis un fort niveau de « professionnalisation »¹⁴⁸. La loi Alur établit en effet une nouvelle **obligation de formation continue** pour obtenir le renouvellement de la carte professionnelle. Elle instaure également deux instances nationales de régulation de l'ensemble des professions immobilières : le **« Conseil national de la transaction et de la gestion immobilières » (CNTGI)** – qui doit notamment se charger de l'établissement d'un **code de déontologie** – et d'une **« commission nationale de contrôle des activités de transaction et de gestion immobilières »** vouée à sanctionner « tout manquement aux lois, aux règlements, au code de déontologie ou toute négligence grave » commis par les professionnels de l'immobilier.

On peut noter toutefois que la loi reste silencieuse sur le renforcement des conditions d'aptitude professionnelle permettant l'accès à l'exercice des métiers de l'immobilier, alors que ce sujet – essentiel dans le crédit d'une profession – avait pourtant fait l'objet en amont de réflexions et de propositions assez consensuelles.

4.2.3.3 Des nouvelles instances de régulation aux mains des pouvoirs publics

Par ailleurs, la loi Alur ne confie pas les fonctions de régulation qu'elle introduit au groupe professionnel lui-même, à l'inverse des professions régies par des ordres.

Dans leur livre blanc commun sur la réforme des métiers de l'immobilier, l'Unis et la Fnaim avaient pourtant mis en avant « la profession » en affirmant qu'il lui revenait de « prendre en charge » elle-même la « responsabilité collective » du contrôle et des sanctions disciplinaires : « L'Etat n'a pas réussi jusqu'alors à garantir l'orthodoxie des pratiques professionnelles et la sérénité du public, ne serait-ce que parce qu'il ne s'est pas doté des moyens suffisants. La solution consiste à déléguer cette mission à la

¹⁴⁷ Par exemple pour l'établissement d'un état daté en cas de mutation.

¹⁴⁸ Voir l'introduction de ce chapitre.

profession, sous le contrôle du ministère de la Justice »¹⁴⁹. Pour « concourir au bon exercice des activités soumises à la loi Hoguet », l'Unis et la Fnaim avaient ainsi suggéré de créer un « Conseil national des professions immobilières » composé essentiellement de professionnels issus des syndicats représentatifs auxquels la présidence était également confiée¹⁵⁰. Une autre caractéristique apparentait ce conseil à un ordre : il était doté de la personnalité morale et son fonctionnement devait être financé par une cotisation annuelle versée par chaque détenteur de la carte professionnelle.

C'est une toute autre orientation qui est prise par le législateur. **L'Etat garde la main mise sur les deux instances de régulation des professions immobilières que la loi Alur met en place : le CNTGI et la commission nationale de contrôle. Par ailleurs, il accorde une large place aux représentants des usagers dans chacune de ces deux instances.**

La commission nationale de contrôle annoncée par la loi Alur est en effet censée être présidée par un représentant de l'Etat et être composée d'un magistrat de l'ordre judiciaire, de professionnels de l'immobilier ayant cessé d'exercer (sur proposition du CNTGI) et de représentants des usagers. Quant au CNTGI mis en place par la loi Alur et le décret du 25 juillet 2014¹⁵¹, il est présidé par Bernard Worms, ancien directeur de l'Agence nationale de l'information pour le logement (Anil)¹⁵² et les cinq sièges attribués aux représentants des consommateurs – choisis parmi les associations de consommateurs agréées¹⁵³ – égalent presque les sept sièges destinés aux professionnels de l'immobilier. Le CNTGI n'est par ailleurs doté ni de la personnalité morale ni de moyens de financement. Dans ce contexte, les professionnels ne reçoivent pas non plus la responsabilité de la tenue du nouveau fichier national des titulaires de la carte professionnelle. Celle-ci est déléguée à la Chambre de Commerce et d'Industrie¹⁵⁴.

4.2.4 Une commission disciplinaire en attente de création depuis 2014

Le CNTGI a bien été créé dans les mois suivant la promulgation de la loi Alur¹⁵⁵. Il a ainsi pu produire et publier dès l'année suivante le code de déontologie tant attendu¹⁵⁶. En revanche, la commission disciplinaire des professions immobilières, censée faire respecter ses règles, attend toujours de voir le jour. Près de dix ans après le vote de la loi Alur qui a annoncé sa création, le décret d'application censé fixer son organisation et ses modalités de fonctionnement n'a toujours pas été écrit.

En 2017, après trois ans d'attente, la loi Egalité Citoyenneté¹⁵⁷ semble tout de même faire avancer cette mesure en confiant les fonctions de contrôle et de sanction au CNTGI. La commission de contrôle des activités de transaction et de gestion immobilières instaurée par la loi Alur disparaît donc avant même d'être née mais sa mission demeure, remise aux mains du CNTGI. Celui-ci est transformé en conséquence. La loi Egalité Citoyenneté et son décret du 10 mai 2017¹⁵⁸ lui confèrent en effet un nouveau statut « d'autorité publique paritaire dotée de la personnalité morale »¹⁵⁹, des emplois permanents pour réaliser les enquêtes nécessaires et un financement reposant sur des cotisations obligatoires des professionnels relevant de la loi Hoguet¹⁶⁰.

Cette avancée est de courte durée. Quelques mois plus tard, en décembre 2017, le projet de la loi Elan (Evolution du logement, de l'aménagement et du numérique) détricote l'ensemble de ces

¹⁴⁹ Fnaim, Unis, Livre blanc. *Propositions pour une réforme des métiers de l'immobilier*, mai 2011. (https://www.cdr-copdl.fr/doc_num.php?explnum_id=10239 consulté le 08/12/2022).

¹⁵⁰ Dans la proposition de la Fnaim et de l'Unis, le « Conseil national des professions immobilières » est composé de six représentants des professionnels issus des syndicats représentatifs et parmi lesquels est choisi le Président du conseil, un représentant de leurs cocontractants, issu d'une association de consommateurs agréée, le garde des Sceaux et le ministre en charge du logement (Fnaim, Unis, 2011, *op.cit.*).

¹⁵¹ Décret du 25 juillet 2014 relatif à la composition et au fonctionnement du Conseil national de la transaction et de la gestion immobilières.

¹⁵² Sur la demande de la ministre de la Justice, Marylise Lebranchu, Bernard Worms avait réalisé en avril 2022 un rapport intitulé « moderniser la réglementation des professions immobilières ».

¹⁵³ CGL, CNL, CSF, CLCV, FO-consommateurs.

¹⁵⁴ <https://www.cci.fr/ressources/formalites-en-ligne/fichier-des-professionnels-de-limmobilier>.

¹⁵⁵ Décret du 25 juillet 2014 relatif à la composition et au fonctionnement du Conseil national de la transaction et de la gestion immobilières.

¹⁵⁶ Décret du 28 août 2015 fixant les règles constituant le code de déontologie applicable à certaines personnes exerçant les activités de transaction et de gestion des immeubles et des fonds de commerce.

¹⁵⁷ Loi du 27 janvier 2017, relative à l'égalité et à la citoyenneté.

¹⁵⁸ Décret du 2017-1012 du 10 mai 2017 relatif au conseil national de la transaction et de la gestion immobilières.

¹⁵⁹ Laugraulet, 2021, *op.cit.*, p 328.

¹⁶⁰ Comme le précise P.-E. Laugraulet : « aucun appel à cotisation n'a jamais été adressé aux professionnels ». (*Ibid.*)

mesures¹⁶¹. Il supprime le rôle disciplinaire du CNTGI, sa faculté de proposition des règles constituant le code de déontologie et sa fonction de transmission à l'autorité administrative des infractions ou manquements commis par des professionnels de l'immobilier¹⁶². Les propositions formulées dans ce même projet de loi sur la composition du CNTGI laissent fortement penser que ces multiples suppressions ont été suggérées par les professionnels eux-mêmes (cf. figure 10). La composition initiale du CNTGI, reformulée par la loi et le décret de 2017, est en effet totalement balayée par le projet de loi qui précise seulement que « le conseil sera composé majoritairement de représentants des professionnels de l'immobilier », que la présidence sera assurée par « une personnalité désignée en raison de ses compétences dans le domaine de l'immobilier » et que « des représentants des consommateurs » seront choisis parmi des associations de défense des consommateurs « agréées », excluant ainsi l'ARC, l'association de copropriétaires la plus crainte par la profession de syndic.

Figure 11 : Evolution de la composition du CNTGI selon les différents textes et projets de loi depuis 2014

2014 Composition du CNTGI selon la loi Alur (décret du 25 juillet 2014)	2017 Composition du CNTGI selon la loi Egalité Citoyenneté (Décret du 10 mai 2017)	2017 / 2018 <i>Préprojets de la loi Elan</i> ¹⁶³ (13 décembre 2017) (4 avril 2018)	2018 Loi Elan (Décret du 10 avril 2019)
Présidence : <i>Une personnalité désignée en raison de ses compétences dans le domaine de l'immobilier</i>		Présidence : <i>une personnalité désignée en raison de ses compétences dans le domaine de l'immobilier</i>	Un président Le président ne peut pas être désigné parmi les membres ci-dessous.
	Un magistrat de l'ordre judiciaire		
Professionnels – 7 sièges - La Fédération Nationale de l'Immobilier (3) ; - L'Union des Syndicats de l'Immobilier (2) ; - Le Syndicat National des Professionnels Immobiliers (SNPI).	Professionnels – 12 sièges 7 personnes en exercice sur proposition des syndicats professionnels + 5 personnes ayant cessé d'exercer choisies dans les mêmes conditions.	Professionnels – une majorité <i>en veillant à assurer la représentativité de la profession, sur proposition des syndicats professionnels</i>	Professionnels – 7 sièges (en exercice ou ayant cessé leurs activités)
Associations (siégeant à la Commission nationale de concertation) – 5 sièges - L'Association Force Ouvrière Consommateurs ; - La Confédération Syndicale des Familles ; - La Confédération Nationale du Logement ; - L'association Consommation Logement et Cadre de Vie ; - La Confédération Générale du Logement.	Représentants des consommateurs – 5 sièges Parmi les associations de défense des consommateurs œuvrant dans le domaine du logement.	Des représentants des consommateurs <i>Choisi parmi les associations de défense des consommateurs œuvrant dans le domaine du logement, agréées (exclut l'ARC).</i>	Représentants des consommateurs – 5 sièges Parmi les associations de défense des consommateurs œuvrant dans le domaine du logement.
	Trois personnalités qualifiées dans le domaine de l'immobilier.		Trois personnalités qualifiées dans le domaine de l'immobilier ou du droit des copropriétés (avis uniquement consultatifs).

¹⁶¹ Article 41 du préprojet de la loi Elan du 13 décembre 2017 et article 53 du projet de loi Elan du 4 avril 2018 (source : Potiron Virginie, « Loi Elan : les modifications du rôle du conseil national de la transaction et de la gestion immobilière », inc-conso.fr, publié le 05/05/2019 et consulté le 06/02/2023 (<https://www.inc-conso.fr/content/logement/loi-elan-les-modifications-du-role-du-conseil-national-de-la-transaction-et-de-la-gestion>))

¹⁶² *Ibid.*

¹⁶³ D'après les analyses de Virginie Potiron, juriste à l'Institut National de la Consommation (Potiron Virginie, « Loi Elan : les modifications du rôle du conseil national de la transaction et de la gestion immobilière », inc-conso.fr, publié le 05/05/2019 et consulté le 06/02/2023 (<https://www.inc-conso.fr/content/logement/loi-elan-les-modifications-du-role-du-conseil-national-de-la-transaction-et-de-la-gestion>)). Ces préprojets n'ont pas de valeur juridique, c'est pourquoi cette colonne figure en italique.

A l'examen du projet de loi, la Commission Mixte Paritaire a toutefois corrigé le tir¹⁶⁴ et la loi Elan¹⁶⁵ a finalement bien réattribué au CNTGI ses missions disciplinaires en prévoyant cette fois, en son sein, une Commission de contrôle des activités de transaction et de gestion immobilières. Cependant, le CNTGI a tout de même perdu avec ce texte son statut d'autorité publique, sa personnalité juridique et son financement par les professionnels (Lagraulet, 2021, p 328). **Dans cette nouvelle configuration, et sans moyens octroyés par la puissance publique, la commission de contrôle n'existe toujours pas.** Aucun arrêté n'a à ce jour été pris pour nommer ses dix membres qui doivent y représenter à part égale les professionnels et les consommateurs¹⁶⁶.

Les réticences d'une partie des professionnels à l'égard de cet organe disciplinaire expliquent sans doute en partie son inexistence. D'après les professionnels que nous avons rencontrés, les syndicats restent partagés sur la création de cette commission de contrôle. Le positionnement des professionnels vis-à-vis de cette instance ne recoupe pas strictement les frontières des différents segments qui composent la profession. Les interviewés qui se sont exprimés en faveur de sa création appartenaient en effet aussi bien à des cabinets indépendants, à des groupes ou à des nouveaux entrants. Toutefois, ils ne perçoivent pas de la même manière l'intérêt de cette nouvelle institution.

Ainsi, pour ce représentant d'un Groupe, la commission de discipline est surtout envisagée comme un moyen intéressant de lutter contre les pratiques « *anti-concurrentielles* » et de contrôler davantage les cabinets indépendants qui selon lui sont peu ciblés par les contrôles actuellement assurés par la seule DGCCRF.

« Le code de déontologie a le mérite d'exister mais sans commission de contrôle, sa mise en œuvre n'est pas possible. On voudrait que la commission de contrôle du CNTGI se mette en place. Il y a des acteurs moins contrôlés que d'autres. Les groupes sont fréquemment contrôlés, contrairement aux cabinets indépendants. Nous n'avons pas d'instance de contrôle vers laquelle nous tourner lorsque des pratiques anti-concurrentielles sont constatées » (Groupe).

D'un autre point de vue, ce représentant d'un syndicat professionnel associe davantage la commission de contrôle à la protection des consommateurs et à la valorisation de l'image publique du métier :

« Pour l'instant, il y a le CNTGI avec un rôle consultatif. C'est très bien, mais cela ne sert pas à grand-chose. Il faut que l'organe de contrôle soit mis en place, on l'attend depuis belle lurette. Je l'appelle de mes vœux, pour qu'on puisse sanctionner les brebis galeuses, avoir un contrôle, sanctionner les pratiques illégales ou ceux qui pratiquent mal le métier » (Syndicat professionnel).

Toutefois, il précise qu'il s'exprime là « *à titre personnel* » car les avis divergent au sein du syndicat qu'il représente, même si la position favorable à la création d'une commission de discipline représente le « *courant majeur* ». **On retrouve dans son explication, l'opposition entre les deux visions du métier que nous avons plusieurs fois évoquées (cf. Chapitres I, II et III) : la référence aux professions libérales d'un côté et la référence aux professions commerciales, de l'autre.** Cependant, il est intéressant de noter que la référence au commerce n'est pas associée dans ces propos à l'image du grand groupe ou d'un marché élargi – national voire même international – mais plutôt à la figure traditionnelle du « *commerçant de quartier* ».

« Au sein du syndicat, certains vous diront qu'on est des commerçants et que ce n'est pas la philosophie du commerce de se réguler comme ça. Il y a une vision plutôt du côté des professions libérales et une autre plutôt du côté des commerçants de quartier. Moi, je suis un commerçant de quartier. Les gens passent devant la boutique, entrent. Il y a ce côté proximité mais il y a aussi ce côté "intuitu personae", un savoir-faire, une compétence, une formation spécifique qui se rapproche plus des professions libérales et il faut une autorégulation, un moyen de sanctionner les pratiques frauduleuses » (Syndicat professionnel).

D'après le syndicat concurrent et d'autres interlocuteurs, ce serait plutôt à l'Etat et à son absence d'octroi de moyens financiers que serait surtout due « *l'attente* » de la création de la commission de contrôle.

« On attend. La commission de contrôle n'existe pas, car on n'a toujours pas les financements pour la commission de contrôle. Mais bon, ça avance. On a besoin de financements pour faire fonctionner cette commission parce qu'il y a beaucoup de choses à organiser : il faut élaborer les dossiers, les analyser, organiser les échanges contradictoires, délibérer.... Tout ça, c'est beaucoup de travail, il faut des moyens. Et ces moyens, on ne les a toujours pas... » (Syndicat professionnel).

Dans cette attente, le besoin de contrôle de la profession reste pour bon nombre d'acteurs très prégnant :

¹⁶⁴ *Ibid.*

¹⁶⁵ Loi du 23 novembre 2018 portant évolution du logement de l'aménagement et du numérique et Décret du 10 avril 2019 relatif au Conseil national de la transaction et de la gestion immobilières.

¹⁶⁶ Les dix membres de la commission de contrôle doivent être nommés par arrêté conjoint du ministre de la Justice et des ministres chargés du Logement et de la Consommation.

« On a les contrôles de la DGCCRF où on se fait taper sur des points de détail, comme l'oubli d'une pièce par exemple, et à côté il y a des gars qui font n'importe quoi et il ne se passe rien. On a récupéré un immeuble avec des détournements de fonds dans tous les sens, c'est scandaleux. Et ce gars-là, il a encore pu gérer des immeubles pendant 3 ou 4 ans avant qu'on le reprenne... » (Indépendant)

« L'autorité de la concurrence donne plein de sanctions mais celles-ci ne sont jamais appliquées. La gestion de copro est pleine de règles mais les droits des copropriétés ne sont pas effectifs. Le manque de sanctions l'explique en partie. Les recours au juge sont très rares et lorsqu'ils sont faits, ils sont confrontés à l'engorgement de la Chambre compétente. » (Nouvel entrant)

4.3 Le rôle des syndic dans la production du droit de la copropriété

Le groupe professionnel des syndic se trouve toujours aujourd'hui dans une position paradoxale. Il s'agit d'une profession peu régulée par elle-même et globalement peu contrôlée et peu sanctionnée, mais elle est façonnée par le droit. **Non seulement, le droit encadre ses pratiques et définit très précisément le contenu de son activité, mais il constitue aussi le champ de compétence le plus valorisé au sein du groupe professionnel**, celui qui gouverne les hiérarchies symboliques internes.

Pour autant, on peut se demander quelle est la contribution effective des syndic dans la production de ce droit de la copropriété qui conditionne – au sens large – leur métier. Dans son analyse de la construction sociale du problème des « copropriétés dégradées » dans les années 1990, Marie-Pierre Lefeuve identifie un « milieu de spécialistes » qui s'est structuré dès les années 1960 autour du nouveau droit de la copropriété et de l'abondante activité juridique qu'il a générée (Lefeuve, 2009). Pour la sociologue, cette « **communauté d'experts attachée à cet ensemble normatif rassemble des magistrats, des avocats spécialisés, des géomètres, des universitaires mais aussi la corporation des administrateurs de biens** » (*ibid.*). Des représentants des syndic sont en effet présents aux congrès et aux colloques organisés par « les spécialistes de la loi de 1965 » et ces derniers font des contributions régulières dans la revue *Administrer* publiée alors par la Confédération Nationale des Administrateurs de Biens (Cnab) (*ibid.*).

D'après son enquête menée au début des années 2000¹⁶⁷, Marie-Pierre Lefeuve met ainsi en évidence un champ d'action – au sens de Max Weber – constitué par un ensemble d'acteurs liés par des intérêts, des références et des ressources communes (*ibid.*). Elle souligne alors l'existence d'une continuité entre les acteurs/agents chargés de la fabrication des règles et ceux chargés de leur mise en œuvre – qu'il s'agisse des syndic ou des organisations représentatives des copropriétaires. Une instance - la Commission relative à la Copropriété (CrC) – contribuait notamment à cette continuité en constituant un lieu de rencontre et d'échanges entre ces différentes catégories d'acteurs (*ibid.*)

D'après les éléments de notre enquête menée auprès des syndic plus de quinze ans plus tard, cette continuité semble s'être distendue. La Commission relative à la Copropriété n'existe plus et certains indices conduisent à relativiser le rôle que jouent aujourd'hui les syndic au sein de la communauté d'experts de la loi de 1965. Certaines pistes donnent même à penser que le droit de la copropriété est actuellement produit en extériorité par rapport au groupe professionnel des syndic, bien que celui-ci ait la vocation de le mettre en pratique.

4.3.1 Une profession dominée par le droit

Le droit constitue un élément central de l'identité professionnelle des syndic de copropriété. Cela s'explique non seulement par le contenu de leur activité – gérer une copropriété selon les règles de fonctionnement définies par la loi – mais aussi par l'héritage de la profession d'administrateurs de biens qui entretenait elle-même des liens particuliers avec les professions juridiques et notamment la profession de notaire (cf. Chapitre I). L'approche juridique de la gestion de la copropriété reste toujours dominante chez les syndic même si les formations juridiques jouent un rôle moins important que par le passé dans les recrutements (cf. Chapitre V).

« Les compétences d'un gestionnaire de copro tournent autour de la loi 65 et de l'AG » (Groupe).

« Les syndic ont une approche juridique, pas opérationnelle, ni servicielle, ni commerciale » (Nouvel entrant).

¹⁶⁷ Cette enquête portait sur un ensemble d'acteurs participant à la fabrication du droit de la copropriété et non sur les syndic.

« La formation continue d'un syndic tourne fondamentalement autour de l'analyse juridique et de l'accompagnement technique » (Syndicat professionnel).

L'activité juridique domine également dans les commissions qui représentent les syndicats au sein des syndicats professionnels. La production législative et réglementaire apparaît occuper l'essentiel de leurs tâches, qu'il s'agisse d'organiser la veille, d'émettre des propositions et des contre-propositions ou de faire un travail très régulier d'information et de vulgarisation auprès des praticiens (cf. Chapitre III). Face à ce travail colossal, il reste peu d'espace au sein des syndicats pour envisager les enjeux du métier sous des termes plus prospectifs et plus concrets autour des pratiques professionnelles et de la valorisation de la profession auprès du public. C'est d'ailleurs en réaction à ce manque que de nouvelles organisations professionnelles telles que l'ANGC se sont structurées (cf. Chapitre III).

Le droit n'occupe pas seulement le cœur de l'activité des syndicats et de leurs organisations collectives, il domine également le groupe professionnel en jouant un rôle central dans les processus de classements symboliques internes. La citation suivante, déjà évoquée à propos de la supériorité ressentie par les syndicats par rapport aux agents immobiliers (cf. Chapitre II.) montre aussi parfaitement la place qu'occupe le droit dans les mécanismes de compétition sociale et de distinction qui se jouent au sein de la profession des syndicats de copropriété :

« Il y a des hiérarchies qu'on respecte. L'agent immobilier regarde un peu d'en bas le gros syndic. Lui-même regarde avec jalousie le notaire. Et le notaire, il aimerait bien que son fils soit conseiller d'Etat. C'est une hiérarchie qui n'est remise en cause par personne. » (Institution)

Mais si le droit est fortement prisé dans le monde de la gestion des copropriétés, l'inverse n'est pas vrai. **La gestion de la copropriété – et même le droit de la copropriété – n'est pas valorisée dans le monde du droit.** Comme le note Marie-Pierre Lefeuvre, la copropriété est « un domaine mineur au sein du droit civil » (Lefeuvre, 2009). Cela se reflète à travers sa mise à l'écart du code civil, alors que la notion était pourtant présente dans les coutumes et pratiques régionales (cf. Chapitre I.). Marie-Pierre Lefeuvre mentionne à ce propos une intervention d'Hugues Périnet-Marquet, professeur de droit, membre de la Commission relative à la Copropriété de 2001 à 2014 et actuellement président du CNTGI (cf. *infra*). Lors du colloque de la Chambre nationale des experts en copropriété de 2005, Hugues Périnet-Marquet observe « que **dans certaines cénacles, la copropriété est un droit méprisé, parce qu'il s'agit d'un droit technique, assez mal enseigné et extérieur au droit des biens** » (Lefeuvre, 2009). Les témoignages que nous avons recueillis confirment la place marginale accordée à la copropriété dans les formations de droit (cf. Chapitre V).

4.3.2 Une réglementation jugée excessive

Bien que le droit soit au cœur des compétences qui forment l'identité des syndicats, la position qu'ils expriment autour de la loi de 1965 et l'ensemble de la réglementation de leur activité est ambivalente. Elle donne à penser qu'ils participent peu à la production de ce cadre normatif. Un consensus se dessine en effet entre les différents acteurs autour de l'idée d'une **nécessaire simplification du droit de la copropriété**, idée également partagée par les représentants des institutions publiques que nous avons interrogés.

« Il y a un certain nombre de décrets qui n'ont pas été adoptés. Les élections présidentielles permettent de ne pas reprendre immédiatement les choses. De manière générale, il y a dans les lois en matière immobilière un nombre considérable de choses purement déclaratoires. Tout le monde dit : "Il faut simplifier". Mais la première réunion qui suit consiste à rajouter un texte. C'est un jeu constant. » (Institution).

« Le code de la copropriété est aussi gros que le CCH [Code de la construction et de l'habitation] (...) On produit du papier pour caler les meubles... » (Institution).

Dans la préface de leur livre blanc sur la réforme des métiers de l'immobilier publié en 2011, la Fnaim et l'Unis écrivent à propos de l'évolution des conditions d'exercice des professions qu'ils représentent : « **de la loi de la jungle, on est passé à la jungle des lois** » (Fnaim, Unis, 2011, p 1). Néanmoins, si la simplification de la réglementation est un souhait partagé, les motivations qui nourrissent cet objectif restent quant à elle plurielles. Pour l'ANGC, par exemple, l'assouplissement prôné semble principalement viser l'encadrement de la profession par la puissance publique, qui réduit son autonomie et par là son prestige. **Si l'auto-régulation d'une profession par un ordre peu conférer à celle-ci du crédit, la régulation imposée par la puissance publique apparaît au contraire vécue comme une « tutelle » dévalorisante.**

« La réglementation est excessive. On demande aux ministères de se calmer. Ce n'est pas par hasard que l'ANGC a été créée après la loi Alur et surtout après le contrat type qui a été la goutte d'eau de trop. Un contrat décrété dans une profession de droit privé. Avoir un contrat type c'était la mise sous tutelle de la profession » (Association professionnelle).

Pour d'autres, c'est plutôt la loi de 1965 et ses conséquences concrètes sur les pratiques quotidiennes des syndicats et la gouvernance des copropriétés qui font l'objet de vœux de réforme, en particulier les modalités de convocation et de tenue des AG. Cette préoccupation est assez largement partagée.

« Les modalités de convocation et de tenue des AG, c'est un sujet majeur pour les syndicats parce qu'on s'aperçoit qu'on a de plus en plus d'absentéisme, que la prise de décision est compliquée. On sait que les AG c'est pénible, c'est long, on envoie beaucoup de papier que les gens ne lisent pas.... C'est un sujet juridique puisque tout ce qui est soumis au vote doit être dans la convocation. C'est là où il faut faire évoluer la loi. » (Syndicat professionnel).

Les indépendants considèrent que le foisonnement réglementaire joue en leur défaveur face aux Groupes et constitue même une menace pour leur survie. Ils apparentent l'intense production de textes à une stratégie consciente des Groupes (cf. Chapitre III).

« La loi, ça sert les grands groupes. Avec la complexification, il n'y a qu'eux qui arrivent à suivre. C'est du marketing de base. Vous avez ça dans tous les manuels. C'est quoi le but du jeu ? C'est de diminuer le nombre d'acteurs du marché. C'est ce qu'il faut faire pour dominer. Et pour ça, il y a deux manières de s'y prendre : le rachat des concurrents et créer plus de contraintes. La complexification de la loi, c'est ça, ça va avec le rachat : plus vous imposez des contraintes, moins il y a de concurrents qui sont capables de rester sur le marché... » (Indépendant).

Les nouveaux entrants ont une autre vision de la simplification du « *millefeuille administratif et réglementaire* » concernant la copropriété. Pour eux, c'est avant tout le « *marché* » qu'il s'agit de « *fluidifier* » et de libéraliser (Nouvel entrant). L'objectif visé est de mieux garantir une pluralité d'offres – intégrant notamment la leur – et de faciliter la réactivité de la demande pour se rapprocher davantage d'« *un monde idéal* » où « *domine la rationalité* » (Nouvel entrant). **Dans cet esprit, l'un des principaux sujets de réforme portés par les nouveaux entrants concerne la simplification des démarches pour changer de syndic et l'homogénéisation des normes comptables pour faciliter le transfert de données.** L'évolution des possibilités de démarchage de clientèle – actuellement proscrit par le code de déontologie et les habitudes de la profession – est également dans leur ligne de mire.

4.3.3 Le groupe professionnel et les administrations publiques : une méfiance réciproque

Les entretiens que nous avons menés montrent également que les relations entre le groupe professionnel des syndicats de copropriété et les administrations publiques sont caractérisées par une méfiance réciproque et « *un manque d'échange* » (Syndicat professionnel), même si les syndicats et les organisations professionnelles sont rodés à un certain jeu institutionnel et que l'accès aux administrations centrales semble assez ouvert (cf. Chapitre III).

Pour certains, la méfiance des pouvoirs publics vis-à-vis des syndicats est notamment due à l'objet copropriété qui n'est pas directement un objet de l'action publique. Pour d'autres, elle s'explique aussi par le caractère « *mercantile* » de l'activité des syndicats.

« Les administrations centrales ne sont pas immergées dans les copropriétés » (Nouvel entrant).

« Dans leurs discours, les politiques tapent facilement sur cette profession. Ils en ont une approche assez superficielle » (Association de copropriétaires).

« C'est une profession un peu mal aimée du point de vue de la fonction publique. Le type qui est chef de bureau regarde d'en haut le mercantile » (Institution).

D'autres facteurs entretiennent le sentiment réciproque qu'expriment les syndicats en direction de l'Etat. Parmi ceux-ci, on retrouve l'excès de production réglementaire que nous venons d'évoquer. Ce représentant d'une institution publique, qui a été lui-même syndic et qui s'est efforcé de tisser des partenariats avec la profession, met en avant le manque de concertation de la part de l'Etat et « *une parole donnée [qui] ne s'inscrit pas dans le temps* » :

« Si l'Etat dit "A" en janvier, il peut très bien dire "B" en septembre. Or les syndicats ont besoin de visibilité, et que les choses n'arrivent pas sans concertation. Pour remettre en confiance les syndicats professionnels, cela suppose côté Etat d'annoncer en amont les changements afin qu'ils ne découvrent pas sur le tard les sujets qui les concernent. Actuellement, ils ont l'impression que dès qu'il y a une nouvelle loi qui tombe, elle débouche sur un nouveau document à produire dans des délais serrés. Ils ont l'impression d'être acculés de nouvelle réglementation, de décrets, de ne pas avoir de rétro-planning » (Institution).

4.3.4 Des relations différenciées avec trois ministères de référence

Au-delà de la méfiance réciproque qui caractérise globalement les rapports entre les pouvoirs publics et les syndicats, la teneur de ces relations varie en fonction des administrations. **Le groupe professionnel des syndicats a en effet la particularité d'avoir trois ministères de référence : le ministère du Logement, le ministère de la Justice et le ministère de l'Economie et des Finances.**

Cette triple tutelle complexifie la construction de relations stables entre le groupe professionnel et l'administration centrale. Chaque ministère entretient une posture différente vis-à-vis de la profession et les trois ministères entre eux ont des difficultés à se coordonner pour construire des positions communes. Le temps et les efforts nécessaires à cette coordination apparaît par ailleurs les décourager à investir ce sujet.

« Les ministères ont des difficultés à se mettre d'accord. Par exemple, sur la notification électronique, on s'est rendu compte que les ministères se renvoyaient la balle » (Groupe).

« La Chancellerie et le ministère du Logement se renvoient la balle » (Nouvel entrant).

« Sur la rénovation énergétique (...), les grandes lignes sont mises en place mais pas les précisions et de fait, il n'y a pas d'interlocuteur unique pour avancer » (Groupe).

Les relations avec le ministère de l'Economie et des Finances sont assez peu évoquées par nos interlocuteurs, peut-être parce que celles-ci sont centrées sur le contrôle de la profession et la protection des consommateurs – assurée par la DGCCRF – tandis que **la loi de 1965 et les pratiques de gestion des copropriétés sont davantage façonnées par le ministère de la Justice et le ministère du Logement.**

« Le ministère de l'Economie, c'est quand même pour leur taper dessus » (Institution).

« Les principaux ministères avec lesquels on est en relation, c'est d'abord le ministère du Logement et puis la Chancellerie. Il y a aussi le ministère de la Transition écologique pour tout ce qui est rénovation énergétique. Plus épisodiquement, il y a aussi Bercy et notamment la DGCCRF. Parfois on a des difficultés avec la DGCCRF, parce qu'eux, c'est la protection du consommateur. Donc les textes, ils les lisent différemment. Ils les interprètent en fonction du consommateur. On a des différents parfois avec eux » (Syndicat professionnel).

Dans leurs travaux sur la construction publique du problème des copropriétés en difficulté, Marie-Pierre Lefeuve et Marianne Beck mettent en avant les postures différenciées qu'entretiennent le ministère du Logement et le ministère de la Justice vis-à-vis du sujet de la copropriété sur lequel les deux administrations apparaissent en concurrence¹⁶⁸ (Beck, 2009 ; Lefeuve, 2007 ; Lefeuve, 2009). Dans ses analyses portant sur les années 1990, Marie-Pierre Lefeuve situe plutôt « la corporation des administrateurs de biens » du côté du ministère de la Justice et du réseau des spécialistes de la loi de 1965 qui lui reste attaché. Aujourd'hui, à l'inverse, **les témoignages de nos enquêtes montrent des relations très distancées entre le groupe professionnel des syndicats et le ministère de la Justice alors qu'un partenariat et une certaine confiance ont pu s'établir avec le ministère du Logement.**

Qu'ils proviennent d'institutionnels ou de représentants de la profession, les récits des interviewés concordent en effet sur **les difficiles relations qu'entretient la Chancellerie avec le groupe professionnel** des syndicats et celui plus large des professions immobilières.

« On fait remonter certaines difficultés d'application des textes à la Chancellerie, mais à la Chancellerie il n'y a personne... Je n'ai pas de réponse. Ça n'a pas toujours été comme ça. Il y a un moment où c'était positif, et puis après il n'y a plus eu personne, et puis c'est redevenu positif, et là à nouveau il n'y a personne » (Syndicat professionnel).

« Les relations avec le ministère de la Justice ne sont pas évidentes. Le ministère de la Justice les regarde avec un tel mépris... "Nous, nous faisons du droit !" Alors qu'il y a beaucoup de professionnels qui ont une licence en droit » (Institution).

Les mécanismes à l'origine de ces difficultés resteraient à éclaircir. Plusieurs hypothèses transparaissent à travers les propos de nos interlocuteurs. On retrouve d'abord une certaine supériorité symbolique entretenue par les tenants du droit sur une profession qui le pratique sans être pour autant une profession juridique. Pour certains professionnels, cette distance est aussi aggravée par la mauvaise image de la profession et ses nombreuses dérives que les professionnels du droit sont justement amenés à sanctionner :

¹⁶⁸ « La loi de 1965 sur le statut de la copropriété fut l'occasion de placer la copropriété sous l'égide du ministère de la Justice alors qu'elle relevait auparavant du ministère de la Construction » (Lefeuve, 2009, p. 90).

« C'est aussi une histoire de compréhension de nos métiers. A la Chancellerie, au bureau du droit immobilier, ce sont que des magistrats. Le syndic, pour eux, c'est un gars qui demande de l'argent et qui ne fait pas le boulot. **Parce que ce sont des magistrats, donc ce qu'ils connaissent du syndic, c'est ce qu'ils ont vu au tribunal, donc que les cas problématiques...** C'est comme un médecin qui ne verrait que des malades... Et l'agent immobilier, c'est encore pire pour eux » (Syndicat professionnel).

On perçoit aussi à travers certains témoignages que le ministère de la Justice reste concentré sur la conservation de la loi de 1965 et sur ses fondements axés sur la notion de propriété garante avant tout de droits individuels (Lefeuvre, 2009), même si cela doit entraîner des difficultés d'application très concrètes sur lesquelles les syndicats aimeraient pouvoir avancer :

« Avec la Chancellerie, on a vraiment du mal à dialoguer. Ils ont vraiment du mal à comprendre. Par exemple, pour les AG en visio au moment du confinement, ils avaient décrété qu'il fallait une autorisation d'AG préalable pour pouvoir faire une AG en visio !... On leur a dit, vous êtes gentils, ça ne marche pas ! Si on fait des AG en visio c'est justement parce qu'on ne peut pas faire d'AG autrement ! » (Syndicat professionnel).

Sur cette dimension comme sur d'autres, le groupe professionnel des syndicats trouve un écho beaucoup plus favorable auprès du ministère du Logement.

« Certains ministères nous comprennent très bien, d'autres non. Avec le logement, c'est-à-dire avec la Direction de l'Habitat, de l'Urbanisme et des Paysages (DHUP), ça se passe très bien. J'ai des réponses. On peut me dire "Non, ça on ne peut pas faire" mais au moins, j'ai des réponses » (Syndicat professionnel).

« Les relations avec le ministère du Logement ne sont pas mauvaises. Car ces gens-là font partie de l'écosystème du ministère du Logement, ce sont un peu leurs ouailles » (Institution).

Ces relations de partenariat qui se construisent avec le ministère du Logement se prolongent depuis quelques années avec l'Anah sous l'effet notamment du recrutement en 2015 d'un chargé de mission « copropriété » à l'Anah qui a lui-même exercé en tant que syndic de copropriété et qui joue un rôle actif de traducteur entre l'administration publique et le groupe professionnel des syndicats. Il est aujourd'hui responsable du service habitat digne et durable de l'Anah après avoir été directeur du Plan Initiative Copropriété.

« C'est moi qui ai fait la démarche d'aller vers eux. J'ai rencontré les fédérations pour connaître leurs besoins, voir la manière de communiquer. Ça a été très dur à mettre en place car le langage de l'administration et celui des syndicats n'est pas du tout le même. Donc ça a été mon rôle de traduire les besoins des syndicats auprès de l'administration, et inversement. On a conventionné avec les fédérations, et cherché à mieux se faire comprendre. On a des groupes de travail avec l'Unis et la Fnaim, on a un vrai partenariat avec des relations de confiance qui se sont mises en place. Aujourd'hui, tout dispositif de l'Anah que l'on réfléchit sur les copropriétés, on consulte avec eux sur les choix à faire. Tout document de communication est relu par leurs soins. Quand j'ai des réunions importantes, je les consulte en amont pour connaître leur position. Eux font pareil quand ils sont auditionnés à l'Assemblée nationale, ils prennent mon pouls, je leur dis tout ce qui peut passer ou pas dans leur proposition au niveau réglementaire. **Quand moi j'ai une remontée de problème avec un syndic je sais qui appeler, et idem quand les fédés ont un problème avec une délégation locale Anah, ils peuvent m'en faire part.** Aujourd'hui les relations sont bonnes même s'ils voudraient plus de nous, et nous on voudrait plus d'eux mais ça c'est le jeu ! Cette relation de confiance, il ne faut pas la perdre, car ce sont les acteurs de terrain » (Institution).

Un homme politique à la tête d'un des groupes leaders de l'activité de syndic : un indice possible de l'activité parlementaire du groupe professionnel ?

Il semble difficile d'envisager le rôle du groupe professionnel des syndics en matière de production des règles et du droit sans aborder la question de son activité parlementaire. Comme nous l'avons vu plus haut avec le projet de loi Elan concernant la suppression de la commission de contrôle des activités de transaction et de gestion immobilières, on voit bien dans certaines propositions de texte l'expression directe des intérêts du groupe professionnel des syndics et plus largement celui des professions immobilières. Toutefois, notre enquête ne nous a pas permis de recueillir des informations précises en la matière. Cela nécessiterait un travail d'analyse en soi.

Néanmoins, sur ce sujet, il nous semble incontournable de revenir sur la biographie de Philippe Briand¹⁶⁹, président et actionnaire unique de Citya et de la holding Arche qui regroupe aux côtés de Citya, de grands réseaux d'agences immobilières (Century 21, Guy Hoquet, La Forêt Immobilier, Nestenn) et tout une série de filiales de prestations en lien avec l'immobilier (assurances, financement, diagnostics...) ¹⁷⁰. Philippe Briand a construit cette « galaxie de l'immobilier » ¹⁷¹ tout en menant une carrière politique qui l'a conduit à occuper les rangs de l'Assemblée Nationale pendant de nombreuses années et qui l'a même fait accéder aux fonctions de secrétaire d'Etat pendant quelques semaines.

Issu d'une famille de maraîchers tourangeaux, Philippe Briand s'engage très tôt en politique, tout d'abord au Rassemblement Pour la République (RPR) puis comme attaché parlementaire au sein du cabinet d'André-Georges Voisin, député et président du conseil général d'Indre-et-Loire. En 1983, à l'âge de 23 ans, il est élu conseiller municipal de sa ville natale (Saint-Cyr-sur-Loire). Il en deviendra maire au mandat suivant, en 1989, ce qui lui confère le titre de plus jeune maire de France d'une commune de 15 000 habitants. C'est l'année suivante, en 1990, qu'il crée sa première agence immobilière à Tours ainsi que le groupe Arche. Sa carrière politique se poursuit dans les années 1990 en parallèle du développement de ses activités immobilières. Il devient Vice-président du Conseil régional de la région Centre en 1992 et député de la 5^e circonscription d'Indre-et-Loire en 1993. Il conservera son siège à l'Assemblée nationale jusqu'en juin 2017 et sera même élu questeur de 2007 à 2017. « Bébé Chirac » et proche d'Alain Juppé, Philippe Briand sera aussi secrétaire général adjoint à l'UMP sous la présidence de ce dernier (2002-2004). Il est aujourd'hui toujours maire de Saint-Cyr-Sur-Loire et a été président de la communauté d'agglomération Tours Plus de 2014 à 2020.

En mars 2004, au sein du gouvernement Raffarin III, Philippe Briand est nommé Secrétaire d'État auprès du ministre de l'Équipement, chargé de l'aménagement du territoire. Mais il reste à ce poste seulement deux semaines. Il démissionne en raison de l'incompatibilité de cette fonction avec le contrôle de son entreprise ¹⁷². En 2012, le réseau Citya change de dimension en rachetant progressivement l'ensemble des agences Urbania suite au scandale qui a agité la profession (cf. *supra*). La vente du réseau Urbania est alors négociée avec un ancien délégué à la Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité du territoire, Nicolas Jacquet, qui a pris la présidence exécutive de l'entreprise lors de sa liquidation et a négocié les abandons de créance auprès des banques ¹⁷³.

Dans le même temps en 2012, Philippe Briand assure la présidence de l'association pour le financement de la campagne de Nicolas Sarkozy pour les présidentielles. Cela le conduira à être condamné dans le cadre de l'affaire Bygmalion. En 2021, il sera reconnu coupable d'escroquerie et de complicité de financement illégal de campagne électorale et il écoperait d'un an de prison ferme, un an avec sursis, et trois ans d'inéligibilité avec sursis.

¹⁶⁹ « Le Parcours de Monsieur Philippe Briand », www.citya.com, consulté le 21/04/2022 sur <https://www.citya.com/citya-immobilier/philippe-briand> ; Bouyssou Julien, « Philippe Briand, Le géant méconnu et ambitieux de l'immobilier », www.capital.fr, publié le 21/09/2021, mis à jour le 30/09/2021 et consulté le 21/04/2022 sur <https://www.capital.fr/entreprises-marches/philippe-briand-le-geant-meconnu-et-ambitieux-de-limmobilier-1414897> - et la page wikipédia consultée le 21/04/2022 https://fr.wikipedia.org/wiki/Philippe_Briand

¹⁷⁰ <https://www.sas-arche.com>

¹⁷¹ *Ibid.*

¹⁷² Devige-stewart Thierry, « Frédéric de Saint-Sernin nouveau secrétaire d'Etat à l'Aménagement du territoire, après la démission de Philippe Briand », publié le 14 Avril 2004 et consulté le 21/04/2022 sur <https://www.lemoniteur.fr/article/frederic-de-saint-sernin-nouveau-secretaire-d-etat-a-l-amenagement-du-territoire-apres-la-demission-de-philippe-briand.367614>

¹⁷³ <https://www.informationsrapidesdelacopropriete.fr/autres-actus/483-nd-564-nominations-nicolas-jacquet-nouveau-president-executif-durbania>

4.4 Les autres acteurs de la régulation et de la production du droit

Le groupe professionnel des syndics apparaît ainsi avoir différents canaux d'accès qui lui permettent de peser sur la construction du droit de la copropriété et la réglementation qui conditionnent ses pratiques professionnelles. **Pour autant, on ne peut pas conclure qu'il ait une grande maîtrise de la production de ces règles ni même qu'il joue un rôle central.** D'autres acteurs se sont aménagés des marges de manœuvres très importantes dans la production du droit de la copropriété et de la réglementation touchant la profession. Ces acteurs peuvent être regroupés en deux pôles distincts.

Un premier pôle est constitué des spécialistes de la loi de 1965 que Marie-Pierre Lefeuvre nomme les « experts de la copropriété » (Lefeuvre 2009). Ce pôle est dominé par l'approche juridique de la copropriété. **Le second pôle est constitué d'associations de consommateurs et de copropriétaires.** Bien qu'extérieurs au groupe professionnel des syndics, ces deux pôles contribuent indirectement à sa régulation en agissant – par leurs propres canaux et selon leurs propres visions – à la fois sur le droit de la copropriété et sur les modalités de contrôle de la profession.

4.4.1 Les experts de la loi de 1965 et la Commission relative à la Copropriété (CrC)

Dans ses travaux sur la reconnaissance publique du problème des copropriétés en difficulté, Marie-Pierre Lefeuvre met en lumière l'existence d'une « communauté d'experts » qui s'est structurée autour de la loi de 1965 « et de l'activité juridique qu'elle n'a cessé de susciter » (Lefeuvre, 2009). Elle rapporte à ce propos une analyse de Christian Attias. Pour ce juriste et grand expert du droit de la copropriété, le droit français a évolué de telle manière qu'il raisonne aujourd'hui « comme si la copropriété immobilière était une institution spécifique : des spécialistes, juristes ou non, sont apparus. Le très grand nombre de copropriétés, la multiplication impressionnante des procès paraissent en quelque sorte justifier leur existence. Il leur suffirait bientôt de réclamer une législation particulière ; et comme celle-ci serait impérative, pointilleuse, complexe, d'application incertaine, elle contribuerait à imposer le recours à des spécialistes » (Attias, 1995)¹⁷⁴.

Comme l'observe Marie-Pierre Lefeuvre (2009), cette communauté de spécialistes du droit de la copropriété s'est notamment structurée autour d'un « organe représentatif » : la Chambre nationale des experts en copropriété (Cnec). Cette association a été créée en 1971 par un ingénieur, un architecte et un expert immobilier, tous trois désignés par les tribunaux pour jouer le rôle d'expert dans des litiges issus de l'application de la loi de 65, notamment en matière de répartition des charges¹⁷⁵. **Le contentieux concernant la copropriété est alors très abondant. Pour faciliter les arbitrages et la mise en conformité avec le droit naissant de la copropriété, les tribunaux mobilisent les listes d'experts alors existantes.** Celles-ci sont composées de professionnels issus de différents horizons, principalement architectes, ingénieurs, géomètres et estimateurs experts en immobilier... La chambre des experts en copropriété est initialement destinée à ces experts judiciaires à l'échelle de la région parisienne. Très vite, ceux-ci sollicitent les principaux acteurs des textes qu'ils sont amenés à appliquer¹⁷⁶. La Cnec devient ainsi un acteur-clé du droit de la copropriété en organisant, tous les deux ans, un congrès auquel les plus éminents spécialistes prennent l'habitude de se retrouver, qu'il s'agisse de professeurs d'universités, de magistrats, d'avocats ou de conseillers à la Cour de cassation. Ce rôle est très tôt soutenu par celui qui est unanimement présenté comme le "père" de la loi du 10 juillet 1965 : Pierre Capoulade.

Principal rédacteur de la loi de 1965 alors qu'il était directeur du Bureau du droit immobilier de la Chancellerie, Pierre Capoulade (1925-2018) a gardé toute sa vie une grande influence sur l'application, l'interprétation et l'évolution de ce texte¹⁷⁷, d'abord en tant que conseiller à la troisième chambre civile de la Cour de cassation, puis en qualité de président de la Commission relative à la Copropriété de 1987 à 2004 (cf. *infra*.) et enfin comme co-auteur du principal ouvrage juridique de référence sur la copropriété régulièrement réédité aux éditions Dalloz¹⁷⁸. Dès les premières années de la Cnec, Pierre Capoulade apporte son concours aux

¹⁷⁴ Cité par Marie-Pierre Lefeuvre, 2009.

¹⁷⁵ <https://www.la-cnec.org/a-propos/notre-histoire/> consulté le 02/02/2023.

¹⁷⁶ Patrice Lebatteux, « In memoriam, Pierre Capoulade », *Informations Rapides de la Copropriété*, n° 642, 1^{er} octobre 2018. <https://www.informationsrapidesdelacopropriete.fr/autres-actus/4588-n-642-in-memorial-pierre-capoulade-2?start=3>, consulté le 04/04/2022.

¹⁷⁷ A ce sujet, voir le dossier d'hommage à Pierre Capoulade publié dans le n° 642 de la revue *Informations Rapides de la Copropriété* en octobre 2018 « In memoriam, Pierre Capoulade », *Informations Rapides de la Copropriété*, n° 642, 1^{er} octobre 2018. (<https://www.informationsrapidesdelacopropriete.fr/autres-actus/4588-n-642-in-memorial-pierre-capoulade-2?showall=1> consulté le 04/04/2022).

¹⁷⁸ Tomasin Daniel, Bayard-James Florence, Roux Jean-Marc, Capoulade Pierre, *La copropriété*, Dalloz, 2021 (dernière éd.).

manifestations de la Chambre¹⁷⁹. Au fil du temps, « ce concours sera de plus en plus actif », au point que « sans avoir dirigé la Chambre nationale des experts en copropriété, M. Capoulade n'en deviendra pas moins le principal acteur de ses manifestations, non seulement en y faisant de remarquables exposés mais également en acceptant de présider nombre de réunions »¹⁸⁰.

Comme le note Marie-Pierre Lefeuvre, **des liens existent entre la Cnec et le groupe professionnel des syndicats (Lefeuvre, 2009), cependant ces derniers semblent y jouer un rôle assez marginal face aux professions juridiques et judiciaires**. Cela s'observe notamment au niveau du bureau et du conseil d'administration de l'association. La Cnec est présidée par un notaire, le vice-président et le secrétaire général sont tous deux géomètres-experts et la secrétaire est avocate, professeure à l'Institut de droit et d'économie appliqués à l'Immobilier (ICH). Seul le trésorier au sein du bureau est un administrateur de biens, par ailleurs président de la commission « Métier Copropriété » au sein de l'Unis. On trouve également un seul syndic parmi les onze autres membres du conseil d'administration qui compte par ailleurs deux professeurs de droit, trois avocats et cinq experts auprès de cours d'appels ou de la Cour de cassation.

Cette communauté d'experts du droit de la copropriété est en outre essentiellement orientée vers « la conservation de la loi de 1965 » sous le haut patronage de Pierre Capoulade (Lefeuvre, 2009). On peut donc penser que l'objectif de ce réseau est avant tout de protéger les grands principes du texte de loi face à ces difficultés d'application plutôt que de réfléchir à la gestion pratique des copropriétés qui constitue le cœur de métier des syndicats.

A partir de 1987, cet objectif va se consolider à travers la création conjointe d'une « Commission relative à la Copropriété » par le ministère du Logement et le ministère de la Justice¹⁸¹. Cette commission est constituée alors que vient tout juste d'être instaurée une première réforme de la loi de 1965, vingt ans après sa publication. Le 31 décembre 1985, la loi dite « Bonnemaison »¹⁸² fait en effet évoluer le droit de la copropriété, notamment en abaissant certains seuils de majorité et en rendant obligatoire, dans tout syndicat de copropriétaires, l'élection d'un conseil syndical « qui assiste le syndic et contrôle sa gestion ». La « Commission relative à la Copropriété » est créée dans le prolongement de cette réforme dans l'objectif initial de continuer à produire des analyses et des propositions sur de futures adaptations de la loi de 1965¹⁸³ (Beck, 2005). **Les syndicats sont associés à cette réflexion collective, puisque les deux principaux syndicats professionnels – La Cnab et la Fnaim – détiennent chacun un siège au sein de la CrC¹⁸⁴**, aux côtés d'une association de propriétaires (l'Union nationale de la propriété immobilière), d'une association de locataires (La Confédération générale du logement)¹⁸⁵ et de représentants de deux autres professions – la Fédération nationale des promoteurs constructeurs¹⁸⁶ et l'Association Française des Assureurs Construction (AFAC)¹⁸⁷. Face à ces six sièges octroyés aux représentants des praticiens et des habitants des copropriétés, deux sièges sont destinés au ministère du Logement et au ministère de la Justice¹⁸⁸ et quatre sièges sont réservés à des juristes désignés par le garde des sceaux : un avocat, un notaire, un professeur des facultés de droit et un conseiller à la Cour de cassation auquel revient la présidence de la commission.

Cette présidence est dès l'origine confiée au père de la loi du 10 juillet 1965 – Pierre Capoulade – qui conservera ce rôle jusqu'à la suppression de la CrC en 2015. **Plus largement, malgré une double tutelle partagée entre le ministère de l'Équipement et celui de la Justice, c'est ce dernier qui « donne le ton » et « choisit les membres de la commission »** (Lefeuvre, 2007, p 40). Parmi les juristes sélectionnés, on trouve également le président de la Cnec. La CrC n'est donc pas une instance d'échanges symétriques entre praticiens et théoriciens du droit de la copropriété en vue de potentielles refontes de la loi de 1965. Au

¹⁷⁹ Patrice Lebatteux, « In memoriam, Pierre Capoulade », *Informations Rapides de la Copropriété*, n° 642, 1^{er} octobre 2018. <https://www.informationsrapidesdelacopropriete.fr/autres-actus/4588-n-642-in-memoriam-pierre-capoulade-2?start=3>, consulté le 04/04/2022.

¹⁸⁰ *Ibid.*

¹⁸¹ Arrêté du 4 août 1987.

¹⁸² Loi n°85-1470 du 31 décembre 1985 modifiant la loi n° 65-557 du 10 juillet 1965. Cette loi a donné lieu au décret d'application n°86-768 du 9 juin 1986.

¹⁸³ L'article 1^{er} de l'arrêté constitutif de la Commission relative à la Copropriété définit de la manière qui suit objet : « il est institué une commission consultative chargée de répertorier les difficultés auxquelles peut donner lieu l'application de la loi n°65-557 du 10 juillet 1965 modifiée relative au statut de la copropriété des immeubles bâtis, de rechercher des solutions, notamment d'ordre conventionnel, propre à les aplanir et de proposer, le cas échéant, aux pouvoirs publics les adaptations législatives ou réglementaires qui s'avèreraient nécessaires » (Arrêté du 4 août 1987).

¹⁸⁴ Le troisième syndicat, le SNPI les rejoindra ultérieurement.

¹⁸⁵ L'ARC intégrera également la CrC au début des années 2000.

¹⁸⁶ Aujourd'hui Fédération des Promoteurs Immobiliers (FPI).

¹⁸⁷ Arrêté du 4 août 1987.

¹⁸⁸ Le directeur des affaires civiles et du sceau au ministère de la justice et le directeur de la construction au ministère de l'Équipement.

contraire, la commission se présente comme un « club fermé », qui fonctionne « comme un lieu d'échange intellectuel entre éminents spécialistes » qui défendent « la qualité de cette construction intellectuelle qu'est la loi de 1965 » (*ibid.*). **Ses débats sont dominés par les raisonnements et le vocabulaire juridiques et excluent la prise en compte d'arguments qui ne sont pas transcritibles à travers la loi de 1965** (Beck, 2005, p 57). La CrC va ainsi, dans les faits, devenir un « organe représentatif » du réseau des experts du droit de la copropriété et va se dresser « comme un rempart contre une évolution substantielle du statut de la copropriété » (Lefeuvre, 2007, p 15 et 40).

La Commission relative à la Copropriété est finalement supprimée en 2014. Cette disparition entre dans le cadre d'un arrêté supprimant de nombreuses autres commissions ministérielles. Elle est en outre légitimée par la création du Conseil National de la Transaction et de la Gestion Immobilières (CNTGI) qui a également une fonction consultative sur les textes. **Cependant, le rôle et la composition du CNTGI tel qu'il est instauré par la loi Alur sont bien différents de l'ancienne CrC. Tout d'abord, le CNTGI englobe les activités des professions immobilières dans leur ensemble, il n'est pas spécialisé sur la copropriété.** Ensuite, le CNTGI, contrairement à la CrC ne comprend plus de magistrat ni même de représentant des professions juridiques.

En réaction, la Cnec, tout en poursuivant ses activités et son mode de fonctionnement traditionnel, constitue en parallèle le « Groupe de Recherche en Copropriété » (GRECCO) pour « tenter de combler le vide doctrinal suscité par la suppression inopinée en 2014 de la très regrettée CrC, organisme de réflexion nécessaire à l'application de la loi du 10 juillet 1965 »¹⁸⁹. Ce groupe de professionnels « ne représentant que lui-même et sans aucun intérêt corporatif » est composé de 14 professionnels issus essentiellement de professions juridiques¹⁹⁰. **On n'y retrouve que trois syndicats : Agnès Médioni, Olivier Safar qui représente la profession au sein de l'Unis et Jacques Laporte, conseiller du président de Foncia qui a été un temps président de la Fnaim Ile-de-France.** Ces deux derniers ont représenté leurs syndicats au sein de la CrC. La présidence du GRECCO est aussi assurée par un ancien membre de la CrC : le professeur de droit Hughes Périnet-Marquet.

Depuis 2015, le GRECCO poursuit de manière indépendante le travail initié par la CrC en publiant régulièrement des « préconisations » sur l'application de la loi de 1965 sur le modèle des « recommandations » que publiait la CrC. Dès son origine, le GRECCO se dote également d'un projet plus ambitieux. Face aux échos d'un projet de réforme de la loi 1965 porté par le ministère du Logement et à une commande de son agence de recherche semblant aller dans ce sens¹⁹¹, le GRECCO formule son propre projet de réforme « dans le sens d'une simplification et d'une modernisation »¹⁹². Dans un contexte où les exigences de rénovation énergétique portées par le ministère du Logement pressent le législateur à prendre des mesures pour faciliter la prise de décision dans les copropriétés, le GRECCO établit lui-même un projet de loi visant à « simplifier un texte dont la cohérence originelle s'est effacée au fil des réformes, à intégrer les solutions jurisprudentielles afin de rendre la loi plus accessible et à moderniser le statut de la copropriété et remédier aux rigidités et blocages existants »¹⁹³.

Ce projet de réforme est présenté à la Cnec en décembre 2016 et remis au ministère de la Justice en juillet 2017. **Il inspirera de très nombreuses orientations de l'ordonnance du 30 octobre 2019 « portant réforme du droit de la copropriété des immeubles bâtis ».**

4.4.2 L'émergence des associations de copropriétaires

La toute première réforme de la loi de 65 instaurée par la loi Bonnemaison en 1985 a de profondes répercussions dans le monde de la copropriété. D'un côté, comme nous venons de le voir, elle renforce indirectement le pouvoir des experts du droit de la copropriété à travers la création de la Commission relative à la Copropriété (CrC) qui leur donne l'opportunité de protéger la loi de 1965 et d'assurer la domination de

¹⁸⁹ GRECCO, Proposition de réforme de la loi du 10 juillet 1965, juillet 2017, <https://www.quegan-avocat-immobilier.com/article/31/reforme-de-loi-10-juillet-1965-projet-grecco>, consulté le 19/07/2023.

¹⁹⁰ Le groupe de travail est composé de : Matthieu Poumarède, professeur agrégé, directeur de l'IEJUC ; Denis Brachet, géomètre-expert ; Véronique Bacot-Réaume, experte judiciaire ; Patrick Baudoin, avocat ; Christelle Coutant-Lapalus, maître de conférences ; Eliane Frémeaux, notaire honoraire ; Laurence Guégan-Gélinet, avocate ; Florence Bayard-Jammes, enseignante-chercheuse ; Jacques Laporte, conseiller ; Agnès Lebatteux, avocate ; Stéphane Lelièvre, notaire ; Agnès Medioni, syndic de copropriété, experte ; Bernard Pérouzel, expert ; Olivier Safar, syndic de copropriété (*Ibid.*).

¹⁹¹ Dans la présentation de son projet de réforme de la loi du 10 juillet 1965 transmis au ministère de la Justice en juillet 2017, le GRECCO décrit sa proposition comme un projet « parallèle » du « projet du groupe créé par le biais du Plan Urbanisme Construction Architecture (PUCA) lequel a lancé, en 2016, un appel d'offre pour réaliser une étude ayant pour but de faciliter la réalisation de travaux dans le cadre de la performance énergétique » (*ibid.*).

¹⁹² *Ibid.*

¹⁹³ *Ibid.*

leur rationalité juridique dans la formulation des problématiques relatives à la copropriété. **Mais d'un autre côté, en rendant obligatoire l'élection d'un conseil syndical dans toutes les copropriétés, elle donne aussi davantage de reconnaissance et de pouvoir aux copropriétaires et fait émerger de nouveaux acteurs associatifs qui les représentent.** Ceux-ci vont avoir une influence très importante face au groupe professionnel des syndics de copropriété à partir de la fin des années 1980. Ils s'affirment comme des spécialistes de la copropriété tout en portant un point de vue concurrent de ceux des gestionnaires professionnels et des experts de la loi de 65. **Garants des intérêts des consommateurs, ils constituent un nouveau contre-pouvoir qui obtient rapidement une audience favorable auprès des pouvoirs publics. Ils vont ainsi largement œuvrer pour la régulation de la profession des syndics en jouant le rôle de lanceurs d'alerte auprès des médias, de l'opinion et de différentes scènes de politiques publiques.** Ils vont aussi agir sur le monde de la copropriété à d'autres niveaux, non seulement en intervenant dans la production et l'évolution du droit mais aussi en tissant certaines relations de partenariats autour de projets concrets, par exemple avec des collectivités locales, mais aussi avec les syndics eux-mêmes.

4.4.2.1 La naissance des associations de copropriétaires à la fin des années 1980

L'une de ces associations est l'ARC qui voit le jour en 1987. A cette date, il n'existe alors qu'une seule autre association de copropriétaires, l'Association Nationale des Syndicats Coopératifs de Copropriété (ANSCC). Mais, comme son nom l'indique, son objet est principalement centré sur la promotion de l'autogestion à travers la gestion coopérative des copropriétés. Cette association a été créée en 1980 par des copropriétaires de l'Union des Syndicats des Grandes Terres à Marly-Le-Roy (78)¹⁹⁴ qui furent eux-mêmes à l'origine de l'insertion dans la loi de 1965 de la possibilité pour le syndicat de copropriétaires d'adopter une gestion coopérative¹⁹⁵.

Il existe alors aussi une association qui représente plus largement les intérêts des propriétaires : l'Union Nationale de la Propriété Immobilière (UNPI). C'est d'ailleurs cette organisation qui est choisie en 1987 pour représenter les copropriétaires au sein de la CrC (cf. *supra*). Cependant, la représentation des intérêts spécifiques des copropriétaires est assez marginale dans cette très ancienne organisation qui s'est structurée dès la fin XIXe siècle autour de coalitions de propriétaires rentiers et d'investisseurs immobiliers défendant avant tout la propriété de rapport¹⁹⁶ (Lefeuvre, 2001, Michel, 2006).

Quant aux associations de locataires, certaines d'entre-elles ont bien été alertées sur le sujet particulier de la copropriété, mais elles sont tout de même restées majoritairement centrées sur le droit locatif et les négociations avec les organismes HLM, terrain sur lequel elles obtiennent d'ailleurs de belles victoires dans les années 1980¹⁹⁷.

L'ARC est directement issue de ce militantisme locatif puisqu'elle est fondée par Bruno Dhont qui était auparavant salarié de l'une des principales associations nationales de locataires : la Confédération Syndicale du Cadre de Vie (CSCV). Cette dernière, par ailleurs très active sur le sujet de la copropriété dans certains territoires comme à Grenoble (Beck, 2005), ne tardera pas à fonder elle-même, dans le sillage de l'ARC, une association dédiée aux copropriétaires restant affiliée à la maison mère : c'est la Fédération de défense des copropriétaires (Fedeco) créée en 1990.

¹⁹⁴ L'ANSCC a été créée le 2 juin 1980 par l'Union des Syndicats des Grandes Terres à Marly-le-Roi et deux coopératives de service à Rueil et à Montmartre (<http://www.ancc.fr/documents/Historique%20ANCC.pdf> consulté le 05/02/2023).

¹⁹⁵ L'ensemble immobilier des Grandes Terres à Marly-le-Roy compte 1461 logements édifiés sur un terrain de 22 hectares de 1956 à 1961. Il est aujourd'hui composé de neuf syndicats de copropriétaires rassemblés en une Union. Avant même la loi de 1965, trois copropriétaires vont militer pour que l'ensemble immobilier soit autogéré par les copropriétaires, sans syndic professionnel, sous une forme coopérative (<https://www.grandesterres78.com/>) Parmi ces copropriétaires se trouve Michel Thiercelin (1928-2015) qui fut fonctionnaire au ministère des Finances puis dirigeant d'une filiale du Crédit coopératif. A ce titre, il a initié la création des chèques vacances et participé au mouvement coopératif institutionnalisé en France. En 1965, c'est grâce à son intervention que les articles 14, alinéa 2, et 17, alinéa 4, originels de la loi n° 65-557 du 10 juillet 1965 sont adoptés rendant ainsi « possible la gestion de forme coopérative définie par la désignation du syndic par le conseil syndical en son sein » (Poulichot, 2016). Michel Thiercelin créa également dès 1970 une autre association pour promouvoir la gestion coopérative des copropriétés : la Fédération des Syndicats Coopératifs de Copropriétaires (FSCC). Son slogan : « rendre la copropriété aux copropriétaires » (*ibid.*)

¹⁹⁶ « Cette association (...) s'est constituée en interlocuteur privilégié des pouvoirs publics sur des questions relatives au droit de l'urbanisme, au statut locatif, à la fiscalité immobilière, au financement de l'accession et de la réhabilitation de l'habitat... mais toutes les revendications ne trouvent pas leur place sous cette bannière » (Lefeuvre, 2001).

¹⁹⁷ Notamment avec la loi Quillot du 22 juin 1982 et la loi du 6 juillet 1989 sur les rapports locatifs.

L'année suivante, l'ANSCC change également de nom pour englober dans son activité « l'ensemble des gestionnaires bénévoles, quelle que soit la structure juridique (syndicats coopératifs, syndicats bénévoles, conseils Syndicaux) » : elle devient l'Association Nationale pour la Copropriété Coopérative (ANCC)¹⁹⁸.

4.4.2.2 Le paysage des associations de copropriétaires aujourd'hui : l'ARC et la CLCV

La Fedeco n'existe plus aujourd'hui mais la CSCV désormais dénommée Confédération Logement Cadre de Vie (CLCV) reste très active sur le sujet de la copropriété et maintient un positionnement distinct de celui de l'ARC. La principale différence entre ces deux acteurs prend racine dans leurs deux projets associatifs distincts. Bruno Dhont s'est en effet écarté de la CLCV pour fonder l'ARC dans le but de pouvoir bâtir une association offrant aux copropriétaires des prestations de service, « *ce qui n'est pas possible avec les statuts de la CLCV à cause de son agrément ministériel* » (Association de copropriétaires). La CLCV est en effet une association de défense de consommateurs agréée, ce qui lui permet de recevoir des subventions publiques pour son fonctionnement mais qui lui impose une indépendance vis-à-vis des professionnels. L'ARC en revanche est une association totalement indépendante des pouvoirs publics. Elle est auto-financée par les adhésions et les services qu'elle délivre aux copropriétaires. Ces « enjeux financiers » (Nouvel entrant) sont d'ailleurs montrés du doigt par les syndicats professionnels comme un élément peu propice au désintéressement voire même comme une « *concurrence déloyale* » (Association professionnelle). **Cette différence d'identité entre les deux associations se matérialise à travers leurs modalités d'action : « La CLCV est plus orientée vers le lobbying tandis que l'ARC est plus dans l'accompagnement des copropriétés »** (Association de copropriétaires). L'ARC et la CLCV ont également adopté une posture différente vis-à-vis des syndicats. Alors que l'ARC se distingue par la « *dénonciation publique* »¹⁹⁹ très régulière des mauvaises pratiques des syndicats, ce qui lui confère une étiquette « *anti-syndics* »²⁰⁰ assez radicale, la CLCV quant à elle « *essaie d'améliorer les pratiques par une autre voie, celle des textes* » (Association de copropriétaires). A titre d'illustration de ces différences, l'ARC organise depuis 15 ans son propre « salon indépendant de la copropriété » dont les syndicats sont exclus alors que la CLCV participe au salon de la copropriété organisé depuis 25 ans Porte de Versailles en partenariat avec les trois principaux syndicats professionnels. Le juriste spécialisé en copropriété au sein de la CLCV tient par ailleurs chaque mois la rubrique « Point de droit » au sein de la revue *Informations rapides de la copropriété* très diffusée auprès des syndicats.

L'ARC et la CLCV constituent aujourd'hui les principaux représentants des copropriétaires à l'échelle nationale et, dans certains territoires à l'échelle locale. La CLCV est composée de 350 associations locales et l'ARC est représentée dans certains départements hors Ile-de-France par sept « ARC Régionales ». L'ANCC a perduré mais son rôle aujourd'hui semble très marginal. Elle n'a été citée par aucun de nos interviewés. Quant aux autres associations de consommateurs ou de locataires, en dehors de la CLCV, elles ne se sont pas saisies du sujet spécifique des copropriétés même pour celles qui ont siégé à la CrC ou qui siègent aujourd'hui au CNTGI.

« *La copropriété est un angle mort des associations de consommateurs car c'est un monde très complexe, et il y a besoin d'implantation locale. Contrairement aux locataires, vous ne pouvez pas vous contenter de conseils généraux. Pour les copropriétaires il faut un accompagnement local : pour vous aider à juger votre syndic et son contrat, pour débarquer son syndic... Sur les cinq associations de consommateurs agréées on est celle qui intervient le plus sur la copropriété. Les autres sont beaucoup sur le logement social. A la Confédération Générale du Logement (CGL) il y a une seule personne sur la copro et ils ne font pas d'enquête. A la CNL (Confédération Nationale du Logement) c'est idem, et ils ne prennent jamais la parole publiquement sur le sujet.* » (Association de copropriétaires).

4.4.3 Les actions des associations de copropriétaires sur le groupe professionnel des syndicats

Les trois associations de copropriétaires qui émergent dans les années 1990 – ARC, Fedeco, ANCC – s'efforcent notamment de répondre à une demande nouvelle : « celle de copropriétaires à la fois responsabilisés et désemparés par l'entrée en vigueur de la loi Bonnemaison de décembre 1985 obligeant à la formation d'un conseil syndical dans toute copropriété » (Lefeuvre, 2001). Ce faisant, dans le prolongement de cette mesure, elles vont contribuer à faire émerger dans les médias et dans les politiques publiques la figure spécifique du copropriétaire, bien distincte de celles du locataire et du propriétaire bailleur. Elles manifestent en effet « clairement la distinction entre propriété et copropriété et

¹⁹⁸ <http://www.ancc.fr/documents/Historique%20ANCC.pdf> consulté le 07/02/2023

¹⁹⁹ Association de copropriétaires

²⁰⁰ Association de copropriétaires

défendent surtout les copropriétaires occupants qu'elles considèrent comme les piliers de la copropriété » (*ibid.*). Ces trois organisations répondent ainsi à une tendance nouvelle émanant de copropriétaires « qui aspirent à être cogestionnaires (sinon pleinement gestionnaires) de leur habitat » (*ibid.*) sans déléguer aveuglément cette tâche à un syndic professionnel dont les pratiques font déjà l'objet de nombreuses suspicions.

A partir du début des années 1990, ces nouveaux acteurs associatifs vont largement perturber le groupe professionnel des syndics. Celui-ci va devoir apprendre à composer avec cette nouvelle représentation des intérêts des copropriétaires qui n'étaient jusque-là pas considérés comme des acteurs à part entière de la gestion des copropriétés sur laquelle les syndics professionnels avaient la mainmise.

4.4.3.1 La montée en compétence des copropriétaires et des conseils syndicaux

C'est d'abord par les actions directes qu'elles mènent auprès des copropriétaires que ces associations transforment les pratiques des syndics. A travers les informations qu'elles diffusent et qu'elles traduisent pour un public non averti, à travers leurs formations, leurs événements et leurs propositions d'assistance et de conseil, elles développent les compétences des copropriétaires et « augmentent leurs exigences vis-à-vis des syndics » (Lefeuvre, 2001). C'est d'ailleurs en ces termes qu'est formulé le positionnement de l'ARC. Tandis que l'ANCC est davantage orienté sur l'autogestion – sans syndic professionnel – et que la Fedeco aborde le copropriétaire comme un consommateur à défendre, l'ARC prône « la coopération entre copropriétaires et syndics » (*ibid.*) : il ne s'agit « plus seulement de se faire l'écho de plaintes et de revendications » mais de « renforcer le pouvoir des copropriétaires, les aider à devenir au travers leurs organes représentatifs, responsables de la gestion de leur immeuble », comme en témoigne le nom de l'association (*ibid.*). Dans cette perspective, les associations de copropriétaires vont œuvrer à différents niveaux en vue de la moralisation et du contrôle des pratiques des syndics et de l'ensemble du groupe professionnel.

4.4.3.2 La saisie des autorités de la consommation sur les pratiques tarifaires et contractuelles

Plus haut dans ce chapitre, nous avons évoqué la régulation des honoraires et des contrats des syndics. Associations de copropriétaires et associations de consommateurs ont joué un rôle dans la saisine de la Commission des clauses abusives de la DGCCRF et du Conseil National de la Consommation qui ont publié chacun plusieurs avis et recommandations sur le sujet au cours des années 1990 et 2000 et qui ont abouti à l'instauration du contrat-type en 2014. En 2010, suite à la publication de l'arrêté Novelli, l'ARC et le magazine *60 millions de consommateurs* annoncent publiquement lors d'une conférence commune que la Commission des clauses abusives a de nouveau été saisie pour se prononcer sur les dispositions de cet arrêté, « arraché de haute lutte par les associations de copropriétaires et de consommateurs » mais jugé insuffisant²⁰¹. La CLCV a joué un rôle très actif dans ces démarches, qu'elle a d'ailleurs poursuivi après la loi Alur pour s'assurer du respect effectif du contrat-type. Elle a même assigné Foncia pour clauses abusives dans ses contrats.

4.4.3.3 La dénonciation des « abus » de l'ARC et le baromètre de satisfaction de la CLCV

Les deux associations de copropriétaires mobilisent également leur fonction de représentation et leur audience pour publiciser le mécontentement des copropriétaires vis-à-vis de leurs syndics. Les deux associations ont toutefois adopté des modalités très différentes de faire réagir le groupe professionnel des syndics.

La CLCV produit un « baromètre de satisfaction des syndics » qui en est à sa quatrième édition (cf. Chapitre V). Pour cela toutefois, l'association ne s'appuie pas sur son réseau d'adhérents – considéré comme plus mécontent que la moyenne. Elle récolte 2 000 questionnaires *via* le lectorat du magazine *Notre Temps*.

L'ARC, quant à elle, participe directement depuis sa création, à mettre en lumière les pratiques douteuses des syndics. Elle rend en effet publique les dérives constatées par ses adhérents, d'abord dans son bulletin trimestriel puis sur Internet. En 2013, l'association crée même sur son Site internet, une rubrique spécifique dénommée « abus » où sont publiés – après vérification – tous les signalements qui mettent en cause normativement des syndics ou d'autres intervenants. Chaque abus est numéroté. Fin janvier 2023, le

²⁰¹ Dahan I., « Les contrats de syndic depuis l'arrêté Novelli », monimmeuble.com, 2 décembre 2010, (<https://monimmeuble.com/actualite/les-contrats-de-syndic-depuis-l-arrete-novelli>, consulté le 05/02/2023).

dernier abus publié porte le numéro « 4910 »²⁰². L'emploi de ce terme d'abus est loin d'être anodin. Il n'est pas sans rappeler les actions de l'ARC et d'autres associations auprès de la Commission des clauses abusives que nous venons de mentionner. Plus largement, l'abus est une notion juridique qui qualifie des pratiques illégales et sanctionnables et qui insiste en outre sur l'asymétrie de pouvoir entre les parties concernées²⁰³. **En l'absence d'une véritable instance de contrôle de la profession et d'une très faible régulation interne du groupe professionnel, cette rubrique « abus » de l'ARC représente quasiment une institution en soi et elle est crainte par les syndicats, comme le montrent plusieurs témoignages recueillis au sein de notre enquête.**

4.4.3.4 Du scandale aux tentatives de certification : « l'affaire des syndicats d'Ile-de-France »

Les associations de copropriétaires ont également contribué plus largement à faire émerger les problèmes de gestion des copropriétés et les dérives des syndicats au sein de la scène médiatique. Il est intéressant de noter à ce propos, que l'une des co-fondatrices de l'ARC – elle quittera son conseil d'administration quelques années plus tard – est une journaliste spécialisée dans l'immobilier, aujourd'hui journaliste au *Monde*. Dans les années 1990, les pratiques illicites des syndicats occupent une large place dans les médias, en particulier autour d'un scandale baptisé « l'affaire des syndicats d'Ile-de-France ». Celui-ci éclate en 1994 sous la conjonction de plusieurs événements.

C'est d'abord une initiative de la Fedeco qui lance l'affaire. Il est alors déjà courant que les syndicats fassent la une de magazines, à propos des profits illicites qu'ils tirent du placement de la trésorerie des copropriétés ou des commissions occultes qu'ils reçoivent de certains fournisseurs²⁰⁴. Dans la lignée des opérations « mains propres » lancées dans le même temps par la Fédération nationale des travaux publics dans l'optique de bannir « les dessous de table » dans les marchés publics, **la Fedeco invite par courrier une cinquantaine de fédérations d'entreprises intervenant dans les copropriétés à dénoncer « les pratiques déloyales et abusives des syndicats » et à signer sur ce thème un protocole d'accord commun**²⁰⁵. Quelques semaines plus tard, le courrier envoyé par la Fédération Nationale du Bâtiment (FNB) en réponse à cette initiative fait l'objet d'une publication dans le quotidien national *Libération*²⁰⁶. La FNB y évoque le « chantage institutionnalisé » des administrateurs de biens²⁰⁷. Trois jours plus tard, la polémique rebondit avec un article du *Parisien*²⁰⁸ qui révèle la remise à la police de documents visant des commissions versées par une entreprise à 49 syndicats d'Ile-de-France²⁰⁹. **Dans le même temps, l'ARC publie une plaquette intitulée *Les pratiques indélicates des syndicats élaborée à partir de contrôles de comptes réalisés à la demande de copropriétés adhérentes***²¹⁰.

L'affaire des syndicats d'Ile-de-France donne lieu à une « instruction fleuve » qui concernera 800 entreprises et 170 administrateurs de biens. Une vingtaine seulement seront traduits en justice au cours d'une série de procès qui s'ouvre huit ans plus tard, à l'automne 2002 à Paris, Nanterre et Bobigny²¹¹. Au total, les sommes illégalement touchées par les syndicats convoqués par les juges sont estimées à plus de 8 millions d'euros, sans compter les avantages en nature²¹².

²⁰² <https://arc-copro.fr/recherche-documentation/abus> consulté le 25/01/2023. Dans cette rubrique du site Internet de l'association, il est possible de consulter l'exhaustivité des abus publiés depuis juillet 2008 (abus n° 1465). Ces abus concernent les pratiques des syndicats mais aussi celles d'autres prestataires intervenants dans les copropriétés (ascensoristes, fournisseurs d'énergie, de compteurs d'eau, assureurs, avocats...) ainsi que des dispositions réglementaires qui sont critiquées par l'association.

²⁰³ Dans les textes juridiques relatifs aux relations du droit privé et du droit public, on trouve la notion d'abus dans les expressions telles que « abus de confiance », « abus de pouvoir », « abus de position dominante », « abus de biens sociaux » et « clause abusive ». Juridiquement, le terme d'abus se réfère à l'usage excessif d'un droit ayant eu pour conséquence l'atteinte aux droits d'autrui.

²⁰⁴ « C'était presque devenu une tradition : chaque année, tel ou tel magazine faisait sa une sur les syndicats, les accusant de léser les copropriétaires qui les font vivre en plaçant leur trésorerie ou en négociant des ristournes avec les fournisseurs » (Giraud Hélène, « Les syndicats veulent sortir de l'ère du soupçon », *Les échos*, 2 février 1995, consulté le 27/01/2023 sur <https://www.lesechos.fr/1995/02/les-syndicats-veulent-sortir-de-lere-du-soupcon-849543>).

²⁰⁵ Giraud Hélène, 1995, *op. cit.*

²⁰⁶ *Libération* du 20 janvier 1995.

²⁰⁷ Giraud Hélène, 1995, *op. cit.*

²⁰⁸ *Le Parisien* du 24 janvier 1995.

²⁰⁹ Giraud Hélène, 1995, *op. cit.* Cette enquête de police advient suite aux révélations d'un ancien cadre licencié de l'entreprise Technique Plastique (Scemana Corine, « Des syndicats sans éthique », *L'Express*, 17/10/2002 consulté le 05/02/2023 sur https://www.lexpress.fr/economie/des-syndicats-sans-ethique_497824.html).

²¹⁰ Giraud Hélène, 1995, *op. cit.*

²¹¹ Scemana Corinne, 2002, *op. cit.*

²¹² *Ibid.*

Ces révélations et cette actualité médiatique bouleversent évidemment le groupe professionnel des syndicats qui n'a d'autres choix que de se mobiliser face à ce discrédit, d'autant que le scandale motive le ministère du Logement à commander deux rapports, l'un sur les pratiques opérationnelles des syndicats et l'autre sur la présentation comptable des comptes de copropriété²¹³. Les syndicats professionnels condamnent la pratique des commissions mais ils avancent tout de même des circonstances atténuantes : l'encadrement préfectoral qui a plafonné les honoraires des syndicats jusqu'en 1985 les aurait contraints à développer, de manière courante, des voies de rémunération détournée²¹⁴. **La Cnab et la Fnaim lancent leurs premières démarches pour formuler certains principes déontologiques**²¹⁵. Dans le même temps, en Ile-de-France, la représentation professionnelle se divise, donnant naissance à de nouveaux syndicats qui font de la moralité leur fer de lance. C'est le cas par exemple du Centre d'Etude et de Promotion des Administrateurs de Biens (CEPAB) puis du Conseil Supérieur de l'Administration des Biens (CSAB) - issu de la Cnab Ile-de-France²¹⁶.

Cette tourmente ira même jusqu'à rapprocher syndicats professionnels et associations de copropriétaires dans des initiatives communes visant à la moralisation de la profession. C'est ainsi que la Fedeco, l'UNPI et la CGL signent un protocole d'accord avec la Fnaim et créent ensemble des commissions de conciliation. S'inspirant des dispositifs proposés aux locataires et à leurs propriétaires bailleurs, ces commissions constituent des instances de médiation des litiges opposant les copropriétaires à leurs syndicats, sans pouvoir contraignant (Lefeuvre, 2001). Dans les faits, elles seront peu sollicitées²¹⁷ et leur existence sera brève. **Dans une dynamique similaire, l'ARC s'associe à cinq autres associations de consommateurs pour proposer un label « qualité syndic » en s'appuyant sur une loi tout juste votée en 1994 qui permet d'étendre aux activités de service les démarches de certification jusque-là réservées aux processus industriels**²¹⁸. Le label, délivré par Qualité France, verra officiellement le jour en 1996 après avoir bénéficié d'une contribution temporaire de la Fnaim Ile-de-France alors présidée par le directeur général de Foncia. Boudé par les syndicats nationaux et divisant les associations de copropriétaires, ce label n'aura qu'une faible audience au sein de la profession et n'atteindra pas les objectifs escomptés²¹⁹. L'ARC se retire définitivement en 2003 du comité de certification car celui-ci ne parvient pas à établir une grille de sanctions contre les syndicats labellisés ne respectant par leurs obligations²²⁰.

4.4.3.5 Des « copropriétés en difficulté » à la rénovation énergétique : la reconnaissance de la gestion des copropriétés comme nouveau problème publique

Les collaborations entre syndicats professionnels et associations de copropriétaires ne resteront pas circonscrites à ces épisodes. **Quelques années plus tard, en 2009, l'ARC et l'Unis sont désignés pour copiloter le chantier « copropriété » du Plan Bâtiment Grenelle** présidé par Philippe Pelletier, ancien président de l'Anah. Ce chantier est issu du groupe travail « habitat » créé en 2007 dans le cadre du Grenelle de l'environnement afin de réunir administration centrale, collectivités locales, acteurs économiques et acteurs associatifs pour construire des propositions de loi concertées²²¹. Il rassemble les trois grandes fédérations de syndicats – Unis, Fnaim et SNPI – et trois associations de copropriétaires et de consommateurs – l'ARC, la CLCV et l'UFC-Que Choisir – aux côtés d'agences publiques telles que l'Anah et l'Ademe et de multiples organisations professionnelles du bâtiment, de l'architecture et de l'ingénierie. **Ce chantier copropriété constitue un forum d'échange sans précédent qui aboutit à la formalisation d'une véritable politique publique de rénovation énergétique des copropriétés qui sera retranscrite dans les dispositions de la loi Grenelle 2 relatives aux copropriétés et qui prendra également corps à travers des expérimentations locales et la conception d'une méthodologie d'audit énergétique spécifique aux copropriétés** (Le Garrec, 2015b).

²¹³ Giraud Hélène, 1995, *op.cit.*

²¹⁴ *Ibid.* et Scemana Corinne, 2002, *op. cit.*

²¹⁵ *Ibid.*

²¹⁶ *Ibid.* Créé en 1996, le CSAB rejoindra à nouveau la Cnab en 2009 lors de la création de l'Unis. Quant au CEPAB, Centre d'Etude et de Promotion des Administrateurs de bien, il a été créé en juin 1994 par un ancien président de la Cnab Alain de Kaenel qui rejoindra le CSAB en 1996.

²¹⁷ Sabbah Catherine, « Vers un label de qualité pour les syndicats », *les Echos*, 22 juin 1995, consulté le 05/02/2023 sur <https://www.lesechos.fr/1995/06/vers-un-label-de-qualite-pour-les-syndics-860665>

²¹⁸ Loi du 3 juin 1994.

²¹⁹ Sabbah Catherine, 1995, *op.cit.*

²²⁰ La Rédaction du particulier, « Syndic certifiés, l'ARC se retire du label "Qualité syndic" », *Le Particulier*, publié le 01/01/2003, mis à jour le 01/04/2017 et consulté le 05/02/2023 sur https://leparticulier.lefigaro.fr/jcms/c_45287/syndics-certifies-l-arc-se-retire-du-label-qualite-syndic

²²¹ Celles-ci aboutiront aux lois dites « Grenelle 1 » du 3 août 2009 et « Grenelle 2 » du 12 juillet 2010.

Cependant, en septembre 2010, l'Unis démissionne précocement du copilotage du chantier copropriété du Plan Bâtiment Grenelle. D'après le site universimmo.com, cette défection est liée à la préparation du projet de loi visant à encadrer plus sévèrement la profession de syndic suite à l'affaire Urbania²²². **Cela est-il révélateur de la difficulté, pour la profession des syndics, à endosser le rôle de partenaires de l'action publique sur des sujets plus sociétaux qui n'ont pas directement pour objet l'encadrement de leurs pratiques ?**

A contrario, les associations de copropriétaires quant à elles n'ont pas eu de mal à investir ces enjeux plus généraux. **Elles n'ont pas limité leur rôle au contrôle des syndics. Elles ont aussi contribué à faire reconnaître la copropriété comme un nouveau problème public et à façonner en partie les solutions adoptées, qu'il s'agisse de la rénovation énergétique à partir des années 2000 ou des copropriétés en difficulté à partir du début des années 1990** (Michel, 2006 ; Lefevvre, 2007, Le Garrec, 2010).

4.4.4 Le CNTGI : une instance de concertation collective ?

Il nous faut pour finir revenir brièvement sur le CNTGI. Comme nous l'avons évoqué plus haut, celui-ci a connu de multiples vicissitudes et remaniements, qui montrent bien les concurrences et les rapports de force se jouant entre les acteurs en présence – qu'ils soient publics, professionnels ou associatifs. Il a même été décrit les premières années comme un véritable « fiasco »²²³. **Cependant, il semblerait aujourd'hui qu'il ait trouvé un certain équilibre et qu'il parvienne à jouer un rôle de forum autour duquel professionnels et représentants des consommateurs réussissent à échanger et même à construire des consensus.** Ces rencontres de points de vue sont notamment favorisées par la non-publicité des points de vue de chacun qui permettent d'instaurer des débats sur d'autres bases que les positionnements que prennent publiquement chaque acteur vis-à-vis de ceux dont ils représentent les intérêts.

Ce rééquilibrage du CNTGI semble notamment avoir été permis grâce à l'intégration de deux acteurs en particulier. L'ARC en fait désormais partie en tant que « personnalité qualifiée » ayant un rôle consultatif. Cela permet d'intégrer son point de vue dans une dynamique moins conflictuelle que celle que joue l'association sur la scène publique tout en bénéficiant de son expertise indéniable de terrain. **Cette participation confère en outre plus de poids au sujet de la copropriété par rapport à l'ensemble des enjeux des professions immobilières qui ont vocation à être traités par le CNTGI.** Elle donne aussi plus de légitimité à cette instance dans son rôle de représentation des copropriétaires face aux syndics professionnels puisque, hormis la CLCV, les autres associations agréées ont une expertise réduite sur le sujet spécifique de la copropriété.

L'autre rééquilibrage majeur a été la désignation à la présidence du CNTGI, en avril 2019 d'Hughes Périnet-Marquet, professeur de droit émérite de l'Université Paris Panthéon-Assas et jusque-là président du GRECCO. **Cette nomination a permis de réintroduire un homme de loi au CNTGI et de renforcer ainsi sa légitimité à se prononcer sur les textes qui lui sont soumis. Présidé par un professeur de droit, le conseil national gagne également en crédit auprès de la Chancellerie et auprès de l'ensemble du réseau de la CNEC, dont Hughes Périnet-Marquet est issu. Tout comme l'ARC, en se sentant représenté au sein du CNTGI, le réseau des experts de la loi de 1965 est moins motivé à produire des positions concurrentes.** Les positions issues du CNTGI gagnent ainsi en force et en cohérence.

En outre, au-delà de son profil d'éminent juriste, le positionnement et la personnalité de ce nouveau président lui confèrent une reconnaissance qui semble unanimement partagée par les membres du conseil, aidant largement les capacités de débats et de prise de décision. C'est du moins ce qui ressort des entretiens que nous avons menés.

Il semblerait donc que les différentes coalitions rassemblées autour de la gestion des copropriétés aient finalement trouvé un forum d'échange. Néanmoins, un pas reste à franchir. **En effet, les consensus élaborés au sein du CNTGI entre les différentes parties prenantes n'obtiennent pas toujours la reconnaissance des pouvoirs publics.**

²²² D'après le site universimmo.com, « cette défection est à rapprocher « de l'intense lobbying » engagé par les trois principaux syndicats professionnels « contre un projet de loi, préparé par le gouvernement suite à l'affaire "Urbania" et soutenu par les associations de copropriétaires, encadrant plus sévèrement les syndics, leur imposant des comptes bancaires séparés par copropriété, et créant des commissions régionales de déontologie et de discipline... » (Universimmo.com, le chantier copropriété sans syndics ?, 29/09/2010, consulté le 05/02/2023).

²²³ Laporte Jacques, « An IV d la loi Alur : amorce d'un droit d'inventaire », *Loyers et copr.*, n°5, mai 2017, étude 4 (Lagraulet, 2021, p 328).

Chapitre V. Les enjeux contemporains de la profession

Une analyse à l'échelle de l'environnement du groupe professionnel des syndicats met en lumière qu'ils sont actuellement aux prises avec trois grands enjeux de transformation :

- Les défis posés par l'insuffisante valorisation de la profession ;
- Les effets de la digitalisation des outils sur l'exercice du métier ;
- Leur rôle dans les politiques publiques concernant la copropriété.

La façon dont le groupe professionnel affronte ces différents enjeux conditionne en partie l'avenir de la profession de syndic et les équilibres en son sein. **Les acteurs ne sont pas à égalité de ressources vis-à-vis des changements, parfois rapides, de l'environnement du métier.** Ainsi les représentants des indépendants pointent les grandes difficultés pour de petites structures d'absorber les évolutions, notamment réglementaires. « *Nous on essaie de gérer comme on peut tant qu'on peut...* » (Indépendant). A l'inverse les Groupes sont davantage organisés pour anticiper ces évolutions, avec notamment la fonction de Direction Métier, en charge de la formation des équipes et des sujets de prospective. De leur côté, les nouveaux entrants ont intérêt au changement dans la profession s'ils veulent se faire une place. « *Tous les acteurs qui vont concourir à faire évoluer le secteur par des nouvelles pratiques, vont être des alliés pour nous aider à changer les pratiques* » (Nouvel entrant).

5.1 Revaloriser la profession : image et attractivité

La dévalorisation symbolique que connaît aujourd'hui la profession de syndic se manifeste d'une part dans sa mauvaise image dans l'opinion publique, et d'autre part dans le problème d'attractivité que rencontre ce métier.

5.1.1 La mauvaise image des syndicats

5.1.1.1 Les explications multiples d'une dépréciation

Les enquêtés sont unanimes sur le constat de l'image négative dont souffre aujourd'hui cette profession « *mal aimée* » des français. Il est courant chez les syndicats de dénoncer les assauts réguliers de la presse consumériste sur leur métier pour l'expliquer, mais les enquêtés avancent aussi d'autres explications.

Premièrement, **une relation avec les copropriétaires qui apparaît structurellement insatisfaisante pour eux.** Dans un baromètre de la CLCV²²⁴, ces derniers se déclarent seulement pour moitié satisfaits de leur syndic, même si le taux monte quand il s'agit de membres du Conseil Syndical.

- Le syndic a la particularité d'avoir pour client : un groupe, le syndicat des copropriétaires, ce qui induit des difficultés inhérentes à la gestion d'un groupe, par nature divisé : intérêts particuliers, niveaux d'engagement dans la copropriété... Cette particularité conduit souvent le syndic à se retrouver en position de « *bouc émissaire* » du groupe. En outre, chaque copropriétaire réclame une attention particulière pour les problèmes qui le concernent, et manifeste parfois une certaine impatience, alors que le syndic se doit de donner la priorité aux problématiques collectives de la copropriété. « *Vous êtes copropriétaire, vous n'êtes pas mon client. Mais par contre le syndicat n'existe que parce que vous êtes copropriétaire. Et ça c'est assez difficile à faire comprendre* » (Groupe).
- Le métier de syndic est assez mal connu des copropriétaires qui, pour la plupart, n'identifient pas bien les tâches qu'il comporte. Ainsi certains syndicats mettent en place des « *soirées d'information et d'accueil des nouveaux copropriétaires* » (Groupe) afin de les acculturer et de prévenir des difficultés.
- La position du syndic vis-à-vis des copropriétaires est ambiguë, voire comporterait une part de « *conflit d'intérêt* », selon certaines associations de consommateurs. D'un côté il est leur mandataire, ou représentant légal et se doit de défendre leurs intérêts, de l'autre il est leur prestataire puisqu'il leur facture des honoraires et prestations complémentaires (cf. Chapitre II).

²²⁴ Baromètre CLCV 2019.

Deuxièmement, **l'image que les syndicats véhiculent de leur profession serait dévalorisante**. La posture du gestionnaire s'écarterait de figures valorisées telles que celles du gérant de société ou de l' élu local qui propose une vision de long terme et prend des initiatives. Il serait davantage assimilé à celle d'un commercial qui cherche à prolonger son contrat de gestion et à placer des honoraires supplémentaires. Ou encore à celle d'un concierge ou d'un secrétaire dont le rôle se limite à régler les problèmes techniques (« *le changement d'ampoule* ») ou administratifs. Cela s'expliquerait : d'une part à cause de la pression que subissent les gestionnaires compte tenu de leur charge de travail qui ne leur permet pas d'assumer pleinement leur rôle ; d'autre part en raison des glissements dénoncés par les associations de consommateurs, alors même que les syndicats restent particulièrement attachés à la posture de mandataire. Cette image négative des syndicats alimente un cercle vicieux : elle bloque l'augmentation des honoraires, ce qui conduit à un amoindrissement de la qualité perçue de service, pour dégrader encore un peu plus l'image des syndicats. Il est à noter que, dans le baromètre CLCV, la satisfaction des copropriétaires est meilleure du côté des indépendants qui proposent pourtant des tarifs légèrement supérieurs aux Groupes sur les honoraires de base.

« On a énormément de mal à valoriser nos honoraires. Si on n'est pas capable d'expliquer ce que l'on fait, on ne gagne pas assez pour embaucher des gens et si on n'embauche pas assez on a trop d'immeubles par gestionnaire et on ne satisfait pas nos clients ; et c'est ce qu'on reproche au syndic, il n'est pas là, il n'est pas réactif, il ne répond pas... parce qu'on a un problème de personnel. Et la boucle est bouclée » (Syndicat professionnel).

Après le paradoxe d'être au service d'un groupe, et l'attitude des syndicats, un troisième facteur défavorable à l'image des syndicats est **la posture des pouvoirs publics nationaux à leur égard**. Dans le chapitre IV, nous avons montré que cette posture de régulation forte était le résultat d'un historique de dérives par certains membres de la profession. Des dispositifs comme le contrat-type peuvent être assimilés à une quasi-mise sous tutelle administrative des syndicats, qui estiment globalement faire l'objet d'une réglementation excessive. A cela s'ajoutent des prises de parole publique des élus nationaux au sujet des syndicats qui leur sont généralement très défavorables, comme le reconnaît une association de consommateurs. « *Dans leurs discours, les politiques tapent facilement sur cette profession et ils en ont une approche assez superficielle* » (Association de copropriétaires). Plus globalement, le discours entretenu dans les grands médias tend à déqualifier la profession car l'angle choisi est quasi-systématiquement celui des dérives.

Enfin, une dernière explication avancée est celle de **l'insuffisante mobilisation des fédérations professionnelles pour promouvoir le métier de syndic**. Les grands syndicats ne mettent pas en avant d'actions fortes en la matière (cf. Chapitre III). L'un d'entre eux mentionne un travail en commission sur un projet de fiche expliquant le métier mais avoue qu'il est « *difficile à mettre en œuvre* ». La création de l'ANGC, un acteur alternatif de représentation professionnelle, est en partie légitimée par cette insuffisance. « *Nos chambres syndicales ne montaient pas au créneau. Promouvoir le métier, c'est aussi le défendre : on va le faire à leur place !* » (Association professionnelle). Une association de consommateurs souligne que certaines des prises de position publique des syndicats représentatifs ont pu être jugées corporatistes par le public (ex : loi Alur, rémunération...) et jouer à la baisse sur l'image de la profession. « *J'ai vu les effets de leur lutte contre la loi Alur directement dans le baromètre qui est passé à 38 % de satisfaction* », contre 50 % auparavant (Association de copropriétaires).

Nous formulons l'hypothèse qu'une des **conséquences de cette mauvaise image des syndicats dans la population est de réduire la taille de leur marché**. Elle concourt à expliquer qu'une partie des copropriétaires préfère se passer des services d'un syndic professionnel, en assurant cette fonction par d'autres moyens : syndic bénévole, syndic coopératif, voir fonctionnement informel sans syndic. Les chiffres varient sur cette part de marché qui échappent aux syndicats professionnels : environ 12 % d'après l'enquête logement de l'Insee²²⁵. Le Registre National des Copropriétés permet aux syndicats non professionnels de se déclarer, mais l'absence de déclaration peut être considérée comme un indice d'une gestion non professionnelle. Elle concernerait 100 à 300 000 immeubles sur les 800 000 enregistrés dans le registre. Quelle que soit sa proportion exacte, la gestion non professionnelle est soutenue depuis plusieurs décennies par des acteurs associatifs. L'Association des Responsables de Copropriété (ARC) apporte son aide aux syndicats bénévoles, et des services marchands aux copropriétés via une coopérative. Depuis quelques années, de nouveaux acteurs, à commencer par Matera, proposent à leur tour un accompagnement digital à la gestion bénévole facilitant le passage en syndic coopératif.

5.1.1.2 La publicité, un nouveau canal de dénigrement de la profession

²²⁵ BOSVIEUX Jean, *Les logements en copropriété, Habitat actualité*, ANIL, Mai 2010.

Déjà évoquées dans les chapitres précédents, les récentes campagnes de publicité de Matera et de Bellman ont pour le moins explicitement exploité la mauvaise image de la profession, ce qui contribue à l'entretenir. Auparavant, le principal discours public de mise en cause des syndic émanait de l'ARC qui, depuis plusieurs décennies, pointent nominativement des dérives de syndic dans la rubrique « les Abus de l'ARC » qu'elle édite sur son site internet et dans ses publications. **Les campagnes de communication des nouveaux entrants peuvent être considérées comme le passage à une échelle supérieure du dénigrement de la profession.** D'une part, il bénéficie d'une visibilité bien supérieure par le choix du canal de diffusion. D'autre part, le message change de ton et de nature. Ainsi, la campagne d'affichage de Matera est visible dans l'espace public et s'appuie sur les motifs d'insatisfaction des copropriétaires à l'égard de leur syndic. Celle de Bellman, également visible dans l'espace public, compare les copropriétaires qui restent fidèles à leur syndic, alors qu'ils en sont insatisfaits, à des amateurs de pratiques sadomasochistes. Fait nouveau, elle émane d'un acteur qui se positionne comme syndic. Avec elle, la critique se fait de l'intérieur du groupe professionnel.

Figure 12. Affiche pour la campagne de Matera



Les fédérations professionnelles de syndic réagissent à la campagne de Matera en déposant une plainte commune tentant de faire retirer la campagne. On l'a vu au chapitre III, le tribunal rend sa décision²²⁶ en février 2022 et condamne Matera pour « dénigrement », mais surtout, on l'a vu, pour « pratique commerciale déloyale et trompeuse susceptible d'induire en erreur un consommateur normalement informé ». En effet, les fédérations reprochaient à Matera de se présenter comme un syndic, alors qu'il n'exerce pas officiellement cette activité. **La réaction des fédérations est plus timorée pour la campagne de Bellman puisque seule l'ANGC porte plainte.** Cette association, qui souhaite marquer le « *ras-le-bol du dénigrement* », ne parvient pas à embarquer les autres fédérations. Les syndicats représentatifs ont pu être freinés par la qualité de syndic de Bellman, qui n'est pas remise en cause contrairement à celle de Matera. Bellman est considéré comme un confrère, ce qui va avec une certaine réserve déontologique. En outre, les messages de la campagne ne visent qu'indirectement les syndic au travers des copropriétaires « sadomasochistes », contrairement aux messages de Matera qui attaquent directement les pratiques de syndic.

Figure 13. Affiche pour la campagne de Bellman



Du côté des nouveaux entrants, ces campagnes sont assumées, et même paradoxalement justifiées par la volonté de « *redonner une belle image parce qu'on croit que c'est un métier noble qui a toute sa place* » (Nouvel entrant). Elles sont légitimées par des études consommateurs qui montrent d'un côté l'inertie des copropriétaires à changer de syndic malgré l'insatisfaction, de l'autre les motifs d'insatisfaction récurrents des copropriétaires à l'égard des syndic (que les fédérations ne contestent pas sur le fond). **Ces communications chocs apparaissent comme des stratégies de différenciation vis-à-vis des acteurs en place** (Groupes et Indépendants) afin de gagner rapidement en notoriété et en attractivité auprès des clients potentiels, ce qui d'après leurs dires semble avoir donné les résultats attendus. Au-delà des seules questions d'image, l'enjeu latent est bien celui de la concurrence et de la conquête de parts de marché (cf. Chapitre II). Il n'en reste pas moins qu'en affichant de tels messages dépréciatifs auprès du public, ils participent à renforcer la mauvaise image du groupe professionnel dans son ensemble.

5.1.2 Un problème non résolu d'attractivité du métier

²²⁶ *Le Monde*, « Matera, société d'aide aux syndic bénévoles, condamnée pour dénigrement », 26.01.22.

L'enjeu de revalorisation de la profession s'exprime aussi à travers un problème endémique d'attractivité du métier de syndic qui confronte les cabinets à d'importantes difficultés de recrutement d'une part, et à une forte rotation des équipes d'autre part.

5.1.2.1 Difficultés de recrutement et stratégies d'attractivité

Les contours d'une crise des vocations et ses explications

Les syndicats déclarent unanimement connaître de grandes difficultés de recrutement, allant même jusqu'à parler de « *pénurie* ». Ce discours sur la pénurie ne doit pas nécessairement être pris au pied de la lettre dans la mesure où des recherches (Jounin, 2009) sur d'autres professions ont montré qu'il pouvait en partie relever d'une stratégie : en vue de justifier l'insuffisante qualité de service ou encore de dissuader les pouvoirs publics de toute entreprise de régulation supplémentaire. Toutefois, on peut s'accorder sur le fait qu'il y a bien pour les syndicats un enjeu de recrutement. **Ce problème de recrutement n'est pas nouveau dans la profession, mais d'après eux il devient de plus en plus criant** au regard de deux facteurs : 1) le parc des copropriétés est en croissance donc le besoin de gestionnaires augmente ; 2) un fort « *besoin de renouvellement lié à la pyramide des âges* » (Ecole), les générations de baby-boomers arrivant à l'âge de la retraite. Le discours des enquêtés nuance toutefois ces problèmes de recrutement en fonction de deux aspects : le métier et le type de cabinet.

Les difficultés de recrutement sont générales mais sont plus ou moins intenses selon les métiers. Elles se concentrent apparemment sur le métier de gestionnaire, puis dans une moindre mesure sur ceux d'assistant et de comptable. Ces derniers sont recrutés à un niveau de diplôme moindre (Bac+3) que les gestionnaires (Bac +5), et peuvent plus facilement être issus d'un autre secteur d'activité que l'immobilier. Toutefois, le métier de comptable ferait l'objet d'une pénurie plus générale, et la copropriété ne leur apparaît pas comme un débouché naturel de leur formation. La comptabilité en copropriété est très particulière, ce qui suppose un coût d'entrée dans cette spécialité.

Les discours concordent pour dire que **les Groupes apparaissent les plus en difficulté vis-à-vis du recrutement**, notamment car ils ont des besoins plus importants, mais pas uniquement. Le recrutement est aussi difficile pour les indépendants mais ils trouveraient plus facilement des candidats qui ont commencé dans un Groupe et cherchent à « *rejoindre un cabinet familial* ». « *On leur donne beaucoup d'immeubles pour être rentable et ils cherchent à venir dans un cabinet indépendant pour être plus libre, plus tranquille, avoir une relation plus personnelle* » (Syndicat professionnel). Les nouveaux entrants n'expriment pas le même niveau de difficultés de recrutement, et seraient « *plus attractifs pour les jeunes diplômés* ». L'un des nouveaux entrants analyse ainsi ces recrutements : « *30% de cooptation, donc des gens en interne qui font venir d'autres gens, 25% de candidatures spontanées, et 45 % sont chassés* » (Nouvel entrant).

La concurrence est particulièrement forte entre les cabinets pour recruter des profils de gestionnaires expérimentés. L'un des enquêtés va jusqu'à employer la métaphore footballistique du « *mercato* » pour désigner la situation parisienne : « *il y a de la débauche, des cabinets se font piquer leurs gestionnaires* » (Syndicat professionnel). En plus de leur expérience, la très haute valeur de ces profils seniors tient à la possibilité qu'ils embarquent avec eux une partie du portefeuille de clients de leur ancien cabinet, même s'il existe des clauses de non-concurrence.

Les difficultés de recrutement concernent également les profils juniors qui sortent de formation initiale. **Cette crise des vocations est une des conséquences de la mauvaise image publique du métier.** Le sujet de l'attractivité de la rémunération pour les jeunes diplômés ne fait pas l'unanimité chez les enquêtés. Certains considèrent que le métier « *n'est pas si bien payé* » (Association professionnelle) et qu'ils ont des « *opportunités plus importantes ailleurs* » (Institution), tandis que pour d'autres « *c'est le mieux rémunéré en sortie d'école* » (Ecole).

Plus fondamentalement, **la pénurie de candidats juniors²²⁷ pose la question des formations initiales pour devenir syndic**, et tout particulièrement gestionnaire. La filière traditionnelle est celle des études universitaires de droit mais dans lesquelles la spécialisation est tardive (Master de Droit de l'immobilier) et la copropriété « *n'est qu'une option* » (Association professionnelle). Au final, les aspirants syndicats qui sortent de cette filière sont insuffisants en nombre. Entre le début des années 1970 et 2000, se sont développées des écoles spécialisées qui forment directement aux métiers de l'immobilier (ESPI, IMSI et ESI pour les principales). Mais leurs étudiants seraient très peu nombreux à choisir le métier de syndic, « *5 % des diplômés* » (Ecole). Ils seraient davantage attirés par des métiers ayant une meilleure image (transaction, notariat, gestion locative). Des enquêtés soulignent aussi le rôle proscripteur des « *formateurs qui dénigrent le métier de syndic* » (Association professionnelle) auprès des étudiants. Il leur semble nécessaire que les

²²⁷ Sur le sujet, voir le livre blanc « *Attirer les jeunes en copropriété* » de l'ANGC, Sergic et Cecim, issus des actes d'un colloque franco-belge.

professionnels interviennent directement dans ces formations pour donner envie, ce qui ne serait pas particulièrement encouragé par les syndicats représentatifs. Par ailleurs, certains suggèrent de changer le discours sur le métier en insistant davantage sur le sens lié aux services et aux enjeux de transition écologique.

Les stratégies des acteurs nationaux face aux problèmes de recrutement

Face à cette « *pénurie endémique* » de candidats, on relève plusieurs stratégies des acteurs nationaux de la gestion des copropriétés. La première consiste à **s'autonomiser des formations initiales traditionnelles en créant leur propre cursus**. Ainsi la Fnaim a créé en 2014 l'ESI (Ecole Supérieure de l'Immobilier) qui forme à la fois des jeunes et des personnes en reconversion. Les Groupes ne sont pas en reste, on l'a déjà vu : Nexity a mis en place son propre Centre de formation d'apprentis : « *on va lancer une première classe de gestionnaires de copropriété, de 14 mois en alternance, avant d'intégrer un poste qu'on espère chez Nexity* » (Groupe). Citya a mis sur pied un « *campus* », et Foncia dispose d'une « *pépinière* » qui propose des stages en apprentissage. Ce Groupe a aussi monté une formation niveau *bachelor* en partenariat avec une école spécialisée, mais n'a pas encore réussi à constituer une promotion complète. Globalement, les partenariats avec les acteurs de la formation initiale apparaissent limités, les acteurs privilégiant davantage des cursus de formation interne. « *Les écoles privées ont des enjeux financiers importants et un cursus dédié à la copropriété n'est pas rentable* » (Association professionnelle). Seule l'ANGC, en partenariat avec l'Unis, déclare avoir très récemment participé à la création de cursus de spécialisation « *gestionnaire de copropriétés* » dans des universités publiques (Lille, Toulouse).

Une autre stratégie des acteurs consiste à **diversifier les profils recherchés par rapport aux habitudes**, c'est-à-dire celui de diplômé en droit de l'immobilier ou d'une école spécialisée. Cela revient pour eux à ouvrir le recrutement à des profils non formés au droit de la copropriété.

- Les acteurs cherchent à **capter des profils en reconversion qui sont ensuite formés dans les filières d'apprentissage qu'ils ont créées**. Un Groupe a par exemple mis en place « *une Préparation opérationnelle à l'emploi individuelle (POEI) avec Pôle Emploi pour accompagner des salariés en reconversion vers nos métiers* » (Groupe). L'un des syndicats considère même que la reconversion est actuellement la principale source de « *réapprovisionnement du vivier* ». Au-delà de l'opportunité, le profil d'une personne en reconversion est présenté comme un atout pour l'exercice du métier de gestionnaire. « *La fonction de gestionnaire s'adapte bien aux profils expérimentés. Elle implique des relations permanentes avec toutes les parties prenantes, de la gestion de crise, pour lequel une certaine maturité est un plus* » (Ecole).
- Les acteurs se tournent désormais vers des candidats qui n'ont pas les compétences techniques, notamment en droit, considérant qu'ils peuvent leur apporter ce « *bagage* ». « *Avec le temps, on s'écarte de l'expertise juridique* » (Groupe). **Ils valorisent davantage les soft skills des candidats**. Ainsi un Groupe n'hésite pas à ouvrir son recrutement pour le poste de gestionnaire à des profils commerciaux : « *un des éléments du profil commercial est la facilité dans la relation à l'autre* » (Groupe). Autre exemple chez un nouvel entrant dont les équipes comptent des diplômés de Grandes Ecoles de commerce (ECSP, HEC...) ou encore d'écoles d'ingénieur informatique pour la compétence de programmation. Cette arrivée de nouveaux profils contribue sans doute à alimenter le glissement, décrit précédemment, de la posture du mandataire, qui relève d'un ethos juridique, vers celle de prestataire, associée à une approche commerciale.

La dernière stratégie de recrutement des acteurs concerne **plus spécifiquement les comptables et consiste en réalité à contourner l'obstacle de leur recrutement**. Des acteurs choisissent d'externaliser toute ou partie de la comptabilité de leurs copropriétés auprès de prestataires spécialisés. « *Comandex a d'abord offert un service d'urgence pour parer aux absences, congés des comptables des syndicats, et a ensuite offert un service permanent* » (Ecole). Ces structures rencontreraient moins de difficultés de recrutement que les syndicats car elles seraient en mesure de recruter des comptables « *hors métier* » pour les former ensuite à la copropriété. De leur côté, les nouveaux entrants contournent les difficultés du recrutement de comptables en recrutant des développeurs informatiques afin de travailler sur des algorithmes qui automatisent le travail de comptabilité. Toutefois, un minimum de comptables reste nécessaire au sein de la structure, et la pénurie existe aussi du côté des métiers informatiques. « *Dans la Tech, on a un problème structurel de recrutement* » (Nouvel entrant).

5.1.2.2 Le turn-over et les stratégies de fidélisation

L'enjeu de revalorisation de la profession de syndic renvoie à un autre aspect de la gestion des ressources humaines chez les syndics : le turn-over dans les équipes, autrement dit des départs fréquents de collaborateurs. « *Il y a un turn-over significatif dans les équipes, ça s'accélère* » (Groupe). Ce problème concerne le marché du travail de manière générale, mais il est présenté comme accentué chez les syndics. Il renvoie aux nouvelles aspirations de la génération des milléniaux (1980-2000) à plus de bien-être au travail. « *Cela rejoint le problème majeur de notre société et de toutes ces professions qui ne sont plus attractives (profs, infirmiers...)* » (Institution). **La crise déclenchée par la Covid-19 semble avoir joué un rôle d'accélérateur dans les problèmes de turn-over** que connaissent les syndics. « *La Covid-19, avec le télétravail, ça a été un choc pour nos collaborateurs. Au retour, j'ai eu beaucoup de démissions* » (Syndicat professionnel). Non seulement ce phénomène de turn-over alimente les problèmes de recrutement, mais il implique de la part des cabinets d'administration de biens un travail à part entière de fidélisation des collaborateurs.

Les **causes de ces départs récurrents sont en partie à rechercher dans un sentiment de mal être au travail** qu'expriment les gestionnaires. « *Les collaborateurs n'en peuvent plus d'être sous stress* » (Syndicat professionnel). Ce sentiment peut s'expliquer au travers de différents facteurs qui ne sont pas nouveaux, même si les discours des enquêtés laissent entendre que le mal être au travail aurait augmenté ces dernières années :

- Comme beaucoup de métiers en contact avec le public (médico-social, enseignement...) les **relations sont tendues avec certains copropriétaires** qui peuvent se montrer « *agressifs, et parlent mal* » (Association professionnelle). Le métier de gestionnaire est très exposé, il est en *front office*, contrairement aux comptables qui sont davantage en *backoffice*. « *C'est un métier de chien, est-ce que vous accepteriez d'aller vous faire engueuler tous les soirs ?* » (Institution).
- Les **conditions de travail, et tout particulièrement les horaires tardifs**, en raison de la participation aux Assemblées Générales et des réunions de conseil syndical qui se tiennent souvent en soirée. Un gestionnaire qui a plusieurs dizaines d'immeubles dans son portefeuille voit automatiquement une grande partie de ses soirées occupées par ces réunions. « *J'ai beaucoup de gestionnaires, surtout des femmes, qui ont arrêté après la 1ère maternité* » (Association professionnelle).
- La **charge de travail semble très lourde pour les gestionnaires**. Elle se mesure en nombre de lots ou d'immeubles dans le portefeuille, et se traduit concrètement par un flux important de réunions et d'échanges à traiter. « *L'overdose des mails, on angoisse de les retrouver. Certains ont peur de partir en vacances* » (Association professionnelle). Les discours convergent pour souligner que la taille des portefeuilles est supérieure dans les Groupes, ce qui accroît le turn-over pour cette catégorie. « *Le gestionnaire a 60 à 80 immeubles alors qu'il devrait en avoir 40 ou 50 max. Les jeunes ne savent pas comment ça se passe dans les Groupes, ils font 18 mois, c'est très formateur mais ils ne restent pas* » (Association de copropriétaires).

Ce phénomène de turn-over chez les syndics a au moins **deux conséquences néfastes, sur la relation client, et sur le marché de l'emploi**.

- Le changement trop régulier d'interlocuteur engendre une insatisfaction chez les copropriétaires, et notamment auprès des conseils syndicaux. Cette insatisfaction se comprend car il faut un temps important pour que le nouveau gestionnaire prenne en main toutes les copropriétés de son portefeuille, et fasse connaissance avec les conseils syndicaux. « *Il faut en moyenne 3 ans pour reprendre un portefeuille de copro. La 3ème année vous avez réalisé ce que vous avez voté la 2ème année, et ce que vous avez promis la 1ère année, on commence à avoir une certaine stabilité* » (Groupe).
- L'autre conséquence du turn-over est d'alimenter un marché du recrutement des gestionnaires expérimentés qui tournent à la défaveur des recruteurs. Les possibilités d'évolution en interne des cabinets étant restreintes, les gestionnaires font jouer les enchères pour améliorer leurs conditions de travail et salariales. « *On a mercenarisé ce métier, dans les grandes agglomérations les gestionnaires de copropriété, dès qu'ils ont un obstacle, ils changent parce que c'est très facile* » (Groupe).

Pour faire face à ce turn-over et fidéliser les collaborateurs, **les stratégies des acteurs de la gestion sont diverses**. La revalorisation salariale est bien entendu un des leviers de fidélisation, mais il n'est pas suffisant, et son activation dépend aussi de facteurs externes (contexte économique général, état du marché de l'emploi...). « *En ce moment, c'est la course à l'inflation sur les salaires, le salarié est très largement en position de force et il joue des opportunités du marché* » (Groupe).

- Pour les Groupes, la fidélisation repose sur les opportunités de progression offertes aux collaborateurs à travers la formation continue et des perspectives d'évolution de carrière. La politique de formation des Groupes va bien au-delà de l'obligation de la loi Alur (42 heures sur 3 ans), elle intègre aussi des enjeux de cohésion d'équipe et d'identité du Groupe. « *On a des actions de formation régulières et importantes, on organise trimestriellement des "trainings" sur des thématiques dédiées, on organise aussi par territoire*

des journées métier » (Groupe). Sur l'évolution de carrière, la présence dans un Groupe donne des perspectives multiples : une filière managériale (responsable de service, directeur d'agence...), une filière d'expertise (fonction support, référent thématique) et enfin de la mobilité géographique et/ou professionnelle sur d'autres métiers de l'immobilier. « On a des référents thématiques, c'est des modes d'évolution qui contribuent à la pérennité du collaborateur dans l'entreprise » (Groupe).

- Pour les nouveaux entrants, la **fidélisation des gestionnaires s'appuie sur un allègement de la charge de travail** via la taille et la composition du portefeuille. « Ce qui permet d'avoir des gestionnaires qui ont une vie beaucoup plus zen, dans un milieu où ils ont un métier qui est très dévalorisé, beaucoup de stress » (Nouvel entrant). L'un d'entre eux annonce des portefeuilles inférieurs à 25 copropriétés, ce qui est en deçà des normes actuelles dans le métier. En outre, on l'a vu (cf. Chapitre I), la composition du portefeuille se base sur un « *algorithme* » qui cherche à anticiper la charge de travail en fonction des caractéristiques de l'immeuble et « *optimise les temps de transport des gestionnaires* ». Au-delà de la seule fidélisation, cette approche favorise le recrutement, ainsi que, selon les promoteurs de ce modèle, la satisfaction des copropriétaires du fait de la plus grande disponibilité des gestionnaires.
- Les indépendants mettent en avant une gestion très individualisée de chaque salarié, propre aux TPE. « Dans un cabinet familial on est peut-être plus considéré par sa direction, plus valorisé dans l'exercice de son métier... » (Syndicat professionnel). La charge de travail, entre 40 et 50 immeubles, semble être intermédiaire entre ce que l'on observe dans les Groupes et ce que déclarent les nouveaux entrants.

Pour fidéliser les gestionnaires, **la tenue des Assemblées Générales en journée est une proposition qui fait consensus** auprès de plusieurs enquêtés (Syndicats professionnels, Associations professionnelles, Groupes) dont certains l'ont déjà défendue publiquement²²⁸. Ce changement serait de nature à fortement améliorer les conditions de travail des gestionnaires. « C'est devenu un sujet d'attractivité : dans les descriptions de postes, il est maintenant marqué que les AG sont faites en journée » (Association professionnelle). L'AG en soirée peut être interprétée comme une habitude associée à un certain modèle d'organisation de l'activité de syndic : « c'est le syndic de proximité qui est à son compte, il passe sa vie au travail, mais c'est sa boîte » (Idem). Mais elle pose davantage problème dans le cadre d'une activité salariée (ex : heures de rattrapage). Elle est moins bien acceptée par les nouvelles générations qui font valoir « qu'un garagiste, un dentiste, ils vous imposent un rdv à 15h » (Association professionnelle). Ainsi, plusieurs syndicats tentent de convaincre les copropriétés de leur portefeuille d'organiser les AG en journée, en s'appuyant notamment sur la possibilité de participer à distance en visio. Mais, comme le fait remarquer une association de consommateurs, le risque de défection se reporte alors du côté des copropriétaires et de leur participation aux AG : « déjà qu'il n'y a personne aux AG, il y aura encore moins de monde » (Association de copropriétaires).

5.2 Intégrer la digitalisation de l'activité

Comme dans la plupart des secteurs d'activité, les syndicats de copropriété sont touchés par l'arrivée du numérique. Nous avons déjà traité (cf. Chapitre II) de l'arrivée sur le marché de l'administration de biens de nouveaux entrants qui proposent un modèle d'activité basé sur les potentialités du digital. Dans cette partie, il s'agit d'analyser les mutations qu'implique l'arrivée des outils numériques pour l'ensemble des acteurs économiques et de leurs représentants. L'expression « digitalisation » renvoie ici à deux évolutions successives et interdépendantes : tout d'abord l'informatisation des activités avec, notamment, l'entrée des logiciels dans les cabinets, puis la généralisation d'internet qui ouvre de nouvelles voies de communications avec les copropriétaires (email, plateforme...). Les acteurs qui portent ces deux évolutions ne sont pas les mêmes, et nous allons voir que les acteurs de la PropTech d'aujourd'hui se heurtent à ceux de l'informatisation d'hier.

5.2.1 Une profession réservée mais poussée par le contexte

Parmi les enquêtés, plusieurs se présentent comme des pionniers de la digitalisation. Ainsi un Groupe comme Foncia s'est très tôt investi dans le domaine des logiciels de gestion, et a fini par créer une filiale qui est devenue l'un des principaux éditeurs du marché. Des cabinets indépendants, comme Safar, disent avoir pris dès le départ le virage d'internet. « Nous le premier site extranet qu'on a mis en place, c'était en 1999, et on s'était fait traité de cinglés à l'époque ! Et le premier email, c'était en 1997, donc vraiment au tout début... Et on l'a généralisé en 2003 ». Mais de manière générale **l'image que renvoie la profession d'elle-même sur le sujet de la digitalisation est celle d'un retard, voire d'une certaine réticence**. « Beaucoup de cabinets fonctionnent encore à l'ancienne mais cela va évoluer. La digitalisation a commencé. Il y a encore du chemin

²²⁸ Buzy Cazaux Henri, *Assemblées générales tardives : en finir avec la dictature des habitudes*, Site Copropriété et travaux, Mars 2022.

mais l'évolution est en cours » (Ecole). Les relations avec les copropriétaires sont encore marquées par le règne du papier (ex : envoi des convocations d'AG en recommandé papier), la réglementation n'étant pas favorable au passage au tout numérique. « *Aujourd'hui, un copropriétaire doit donner son adresse postale mais n'a pas l'obligation de fournir son email* » (Groupe). Il y aurait aussi, sur l'usage du numérique, un fort clivage générationnel à la fois chez les collaborateurs, mais également chez les copropriétaires dont la moyenne d'âge est plus élevée que celle du reste de la population.

Les syndicats ne semblent pas moteurs dans la digitalisation, mais plutôt suiveurs, certains jugeant même que la profession a « *raté le virage du numérique* » (Association professionnelle). Depuis les années 2000, **la digitalisation de l'activité des syndicats a certes connu plusieurs avancées, mais essentiellement sous l'effet de facteurs externes.**

- **Les pouvoirs publics ont notamment joué un rôle de déclencheur en imposant au travers de la loi Alur le déploiement d'extranets** devant permettre aux copropriétaires d'accéder directement à une liste de documents relatifs à leur immeuble. Si les syndicats ont eu tout le temps de s'adapter pour respecter la réglementation, certains, plutôt des indépendants, ne semblent pas vouloir aller plus loin. « *Les pratiques restent en-deçà de l'ambition dans de nombreux cas. Tous les cabinets n'alimentent pas l'extranet automatiquement* » (Ecole). Tandis que d'autres, parmi les Groupes, se sont saisis de l'extranet comme d'une opportunité de proposer une plateforme globale de gestion de la relation client. « *Il y a eu un développement considérable autour de ce qui nous est imposé dans "l'extranet copropriété" et que l'on a élargi* » (Groupe).
- **La crise de la Covid-19 a donné un coup d'accélérateur brutal à la digitalisation**, les confinements imposant la pratique des AG à distance et/ou par correspondance. En réalité, les textes de loi étaient déjà prêts pour cela mais la crise de la Covid-19 a fonctionné comme un activateur massif de ces pratiques chez les syndicats. Pour certains syndicats, notamment indépendants, ce moment a constitué une rupture dans leurs pratiques. « *Il a fallu qu'on aide nos adhérents à s'adapter. Il y en avait certains, ils ne savaient même pas ce que c'était un rétroprojecteur* » (Syndicat professionnel). Aujourd'hui encore, deux lignes s'affrontent au sein de la profession sur des sujets comme les AG à distance que les Groupes poussent, tandis que les indépendants sont plus timorés. « *De nombreux acteurs disent que les AG virtuelles ne marchent pas. Ils insistent en particulier sur la difficulté à procéder au décompte des voix* » (Ecole).
- **Le dernier coup d'accélérateur de la digitalisation des syndicats est donné par l'arrivée de nouveaux entrants** qui font peser une menace d'ubérisation (ou désintermédiation) sur les acteurs en place. « *La profession devrait s'interroger sur le digital. Il y aura d'autres Meters. Il va falloir changer d'ère, il va falloir se mettre au digital* » (Ecole). Ces syndicats « nouvelle génération » entretiennent un rapport différent aux outils numériques sur lesquels ils bâtissent leur modèle (cf. Chapitre II). Ainsi, ils investissent considérablement en termes de développement des fonctionnalités et de design. « *Ils développent des solutions full web, en termes de visuel c'est plus attractif* » (Association professionnelle). Ces nouvelles plateformes obligent les syndicats qui ne le faisaient pas déjà à s'interroger sur la qualité de l'expérience numérique qu'ils proposent à leur client.

Contrairement à d'autres secteurs où la digitalisation est investie par les acteurs comme un relais de croissance, pour les syndicats tout se passe comme si c'était « *le législateur [qui] impulsait la digitalisation des activités* » (Ecole). Pourtant les opportunités offertes par la digitalisation des activités sont nombreuses, l'arrivée fracassante des nouveaux entrants semble avoir suscité une véritable prise de conscience de ce potentiel par les acteurs nationaux de la gestion des copropriétés.

5.2.2 Les « bonnes raisons » de digitaliser : productivité et transparence

Les acteurs nationaux de la gestion des copropriétés sont **unaniment porteurs d'un discours favorable à la digitalisation des activités**. Ce discours s'appuie sur plusieurs registres qui se cristallisent autour de deux grands mots d'ordre : le « *gain de temps* » pour les collaborateurs, et la « *transparence* » de l'information pour les copropriétaires, même si des limites sont aussi soulignées.

- Vis-à-vis des collaborateurs, **la digitalisation est portée par une promesse d'amélioration de la productivité**. Il s'agit de « *simplifier* » voire d'automatiser les « *tâches à faible valeur ajoutée* » afin d'en « *libérer* » les collaborateurs (Nouvel entrant). Ainsi la dématérialisation des factures et la mise en place d'EDI (processus d'Echange de Données Informatisées) a réduit considérablement le travail de saisie : « *l'enfer des comptables* » (Ecole). Autre exemple, la portabilité des outils informatiques qui a fait diminuer le travail de rédaction des comptes-rendus (de visite, d'AG...) effectué jusqu'ici par les assistantes. Les acteurs ne mettent pas en avant les opportunités de réduction de la masse salariale permises par ces gains de temps. Ils évoquent davantage deux autres bénéfices :

- Une **requalification des métiers**, qui du même coup les ferait gagner en attractivité. Pour les comptables dont le travail devient moins répétitif et plus analytique. « *Avec la digitalisation, la fonction comptable est upgradée et glisse vers le contrôle de gestion, c'est plus valorisant* » (Ecole). Pour les gestionnaires car le temps gagné sur la gestion quotidienne des immeubles leur permettrait de se concentrer sur les projets complexes, telle qu'une rénovation énergétique. Les outils informatiques pourraient également aider à faire la pédagogie du travail du syndic, en aidant le gestionnaire à rendre compte de ses actions auprès des copropriétaires. « *Il a une appli qui lui permet d'aller dans l'immeuble, de prendre des photos, de faire son compte-rendu et de le diffuser à l'ensemble des copropriétaires via l'application* » (Groupe).
- Une **plus grande disponibilité pour les relations avec les copropriétaires**. « *Ça doit simplement donner du temps à nos collaborateurs pour être plus auprès de leurs clients* » (Groupe). Dans cette perspective, la digitalisation ne viendrait pas remplacer la relation humaine, mais au contraire l'enrichir, en permettant « *une présence plus importante* » (Idem). Mais cette synergie est contestée par une association de copropriétaires qui voit plutôt une tendance où la digitalisation vient remplacer la relation personnalisée avec un gestionnaire *intuitu personae*. « *L'erreur qu'ont commis les syndics, c'est qu'ils se sont inspirés des banques. Aujourd'hui on a une application et tous les quatre matins on a un nouveau gestionnaire de banque* » (Association de copropriétaires). C'est aussi la critique que formulent les acteurs traditionnels à l'égard des nouveaux entrants qui poussent encore plus loin la digitalisation de la relation.

L'autre registre de discours des syndics qui soutient les développements des outils numériques est dirigé vers les copropriétaires. « *Toute cette digitalisation est faite naturellement pour accroître la transparence vis-à-vis des clients* » (Groupe).

- Il s'agit de **rendre les copropriétaires plus autonomes dans l'accès à l'information sur la copropriété**. L'extranet les autorise en effet à consulter directement les informations sans avoir besoin de passer par l'entremise du syndic. « *Après tout, le métier du syndic n'est pas de faire et d'envoyer des scans de documents...* » (Association de copropriétaires). Cette fonctionnalité est particulièrement intéressante pour les membres du Conseil Syndical qui ont pour mission de contrôler le travail du syndic. Mais elle permet aussi de diluer « *au fil de l'eau* » l'information aux copropriétaires, au lieu de tout concentrer sur l'AG annuelle. Un Groupe travaille un cran plus loin à la mise en place d'outils interactifs, « *des centres d'aides pour rendre autonome le client dans la réponse à ses questions* » (Groupe). Toutefois, des acteurs remarquent que le nombre de mails adressés par les copropriétaires aux gestionnaires ne diminue pas avec la mise en place de ces solutions digitales. « *La moitié ce sont des demandes sur des documents qui sont déjà sur les extranets* » (Association professionnelle).
- La digitalisation est perçue comme **un levier pour faciliter la participation des copropriétaires à la gestion de leur immeuble**. Ainsi, les nouvelles modalités de participation à distance aux AG sont vues par certains comme une opportunité pour résoudre le problème chronique de « *l'absentéisme* » qui peut empêcher d'obtenir les majorités nécessaires aux décisions. La consultation et la concertation seraient facilitées au travers des plateformes, permettant de faire des « *sondages* », « *boîte à idées* », « *mur collaboratif* » pour remonter directement les besoins des copropriétaires, sans le filtre du Conseil Syndical. Ces outils sont aussi présentés comme une possibilité pour impliquer les locataires dans la vie de la copropriété, et par la même de mobiliser leurs propriétaires bailleurs. « *C'est d'autant plus nécessaire avec tous les Pinel qui ont été construits et qui sont remplis de locataires* » (Institution). Matera représente en quelque sorte un cas extrême dans la mesure où le digital est le support d'implication des copropriétaires au point où ils peuvent remplacer le syndic professionnel, car après tout selon eux « *de fait le Conseil Syndical fait déjà le travail d'un syndic* » (Nouvel entrant).

5.2.3 Le verrou de la dépendance aux éditeurs de logiciel

Désormais de plus en plus nombreux à être convaincus de la nécessité d'accélérer la digitalisation de leur activité, les syndics sont cependant confrontés à un obstacle majeur. En s'inspirant d'un concept de sciences politiques, on peut parler de « *sentier de dépendance* »²²⁹ aux progiciels de gestion. Autrement dit, **les choix faits par le passé en matière d'informatisation limitent considérablement le champ des possibles actuel sur la digitalisation**. Traditionnellement, les syndics travaillent avec un logiciel de gestion qui leur permet de réaliser la comptabilité des copropriétés, et intègre souvent d'autres fonctions du métier. « *Le logiciel est un outil qui nous tient. Avec le logiciel, on fait tout : on envoie les convocations, les appels de fonds, les courriers, etc* » (Syndicat professionnel). Une fois qu'un syndic commence à travailler avec un logiciel, il devient très contraignant d'en sortir car, en plus des habitudes à changer, le transfert des données est problématique. Or, les progiciels massivement utilisés aujourd'hui paraissent en décalage avec les attentes des syndics et des clients ; et trop peu évolutifs car il est difficile d'implémenter de nouvelles

²²⁹ PEARSON Paul, "Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics", *American Political Science Review*, 2000.

fonctionnalités. « *Les syndics n'ont qu'un logiciel, de nature comptable qui, en général a 30 d'âge et de nombreuses couches successives de mises à jour et ajouts. Il faudrait tout réécrire* » (Nouvel entrant).

Le marché des logiciels de gestion de copropriété est structuré autour de quelques grands éditeurs (Seiitra, Gercop, Vilogi...) qui se partagent chacun « *moins de 20 % du marché* » (Nouvel entrant) et une kyrielle de petits éditeurs indépendants. La concurrence sur ce marché des logiciels de gestion est entravée par le fait que **les grands acteurs verrouillent l'accès au marché pour les nouveaux entrants**, notamment les acteurs de la PropTech. D'abord, les progiciels ne facilitent pas l'interopérabilité : avec les extranets, avec d'autres logiciels secondaires, ce qui oblige les syndics à un travail de saisie et/ou à multiplier les logiciels. « *Les progiciels sont fermés aux tiers. Ils bloquent l'entrée* » (Nouvel entrant). Ensuite, malgré la demande d'un syndicat représentatif, les éditeurs refusent de s'entendre sur une norme commune de portabilité des données, ce qui freine considérablement la possibilité de changer de logiciel. « *On a fait une réunion avec des éditeurs de logiciels et on s'est heurté à un mur parce que c'est un produit hyper concurrentiel* (Syndicat professionnel). Enfin, dans le cadre d'un rachat de cabinet, la migration des données vers les nouveaux outils apparaît particulièrement problématique.

Face à cette situation de blocage, **les acteurs de la gestion des copropriétés développent diverses stratégies pour s'autonomiser des éditeurs** de logiciels, et retrouver des marges de manœuvre en matière de digitalisation.

- La stratégie déjà ancienne des plus grands Groupes comme Foncia ou Nexity est de développer leurs outils maison. « *On a fait le choix d'avoir notre propre outil en 2004, avant il y avait 30 logiciels différents dans le groupe et c'était impossible à piloter* » (Groupe). Soit ils conservent la maîtrise du développement complètement en interne, comme chez Foncia qui a fini par créer une filiale spécialisée sur le sujet. Soit le développement peut être confié à des SSII généralistes en gardant la maîtrise d'ouvrage en interne. « *Ils sont pensés en interne mais ils peuvent être réalisés par des boîtes comme Cap Gemini, et on s'appuie énormément sur les outils Microsoft* » (Groupe). **Ces Groupes cherchent aujourd'hui à unifier leurs outils, souvent multiples, autour d'une même plateforme.** Pour un groupe comme Foncia, qui a commercialisé largement sa solution auprès de concurrents au travers de sa filiale Siitra, il s'agit aussi de faire d'une nouvelle plateforme un vecteur de différenciation. « *Millenium n'a pas vocation à être commercialisé. C'est notre outil, il est développé en interne, contrairement à TetraWin, logiciel de Siitra, filiale informatique de Foncia* ».
- Les indépendants sont la catégorie de syndic la plus dépendante aux éditeurs de logiciels car ils n'ont pas la masse critique pour développer leur propre solution en interne. Ils sont clients des divers éditeurs, et notamment de ceux détenus par des Groupes, ce qui pose aussi des questions autour de la propriété des données. « *Foncia détient ma data ! Cela a suscité des craintes* » (Indépendant). Pour aider ses adhérents à trouver davantage d'autonomie, **la Fnaim a créé le Fnaim Lab afin de faciliter la connexion avec des start-ups** de la PropTech proposant des solutions innovantes (cf. Chapitre III). « *Son objet est de recevoir les start-up qui gravitent dans le domaine immobilier pour aller les promouvoir, enclencher des partenariats, pour que nos adhérents puissent utiliser leurs services qui leurs faciliteraient la vie* » (Syndicat professionnel). La limite de cette stratégie est que ces outils ne représentent pas encore une alternative à la « *solution globale* » d'un progiciel de gestion. Adopter les nouveaux outils de la PropTech signifie alors une multiplication des outils pour le gestionnaire.

Les nouveaux entrants sont les moins en difficulté car ils ne sont pas concernés par la dépendance aux éditeurs de logiciel. Ils ont pu en quelque sorte partir d'une « page blanche » en développant des plateformes *ad hoc*. Si Matera semble tout développer en interne, Bellman a une stratégie mixte en intégrant des briques existantes sur le marché pour valoriser au mieux les compétences rares de ses développeurs internes. **La performance de ces nouvelles plateformes de gestion de la copropriété repose sur plusieurs ruptures en termes de conception.** D'abord, un fonctionnement « *full web* » exploitant les nouvelles ressources du stockage en ligne (cloud). Ensuite, en abolissant la frontière entre progiciel du cabinet et extranet des copropriétaires, ils disposent d'un outil unique - avec des interfaces différentes pour les divers usagers - permettant au gestionnaire d'éviter : la double saisie, le transfert et la mise à jour de documents. Enfin, ces plateformes sont résolument tournées vers la communication avec les copropriétaires, et beaucoup plus aisées à utiliser.

Etant données ces dynamiques, on peut **s'interroger sur la capacité du mouvement de la PropTech²³⁰ à révolutionner les pratiques des syndics de copropriété.** La première vague de ce mouvement technologique a apporté, avec des start-ups comme ChouetteCopro, une innovation concentrée sur la gestion des parties communes, à travers le principe du « ticketing » ou « workflow » : « *de la relation client avec suivi et résolution incidents* » (Nouvel entrant). L'exploitation du potentiel technologique de l'intelligence artificielle pourrait apporter une seconde vague d'innovations. En effet les technologies actuelles permettraient de

²³⁰ Site du mouvement The French PropTech : <https://frenchproptech.fr/>.

faciliter le traitement du flux des très nombreux courriels. « *L'IA permet d'identifier automatiquement l'objet de l'email, de hiérarchiser les emails selon leur priorité et d'automatiser certaines réponses* ». Mais aussi de « *combler la rupture qui existe aujourd'hui entre les mails et le progiciel qui émet les ordres de services* » (Nouvel entrant).

5.2.4 La digitalisation au service de stratégies latentes

Les différentes catégories de syndicats n'ont à l'évidence pas les mêmes marges de manœuvre pour mener à bien la digitalisation de leurs activités, du fait de leurs ressources comme de leur position sur le marché. Ainsi les indépendants donnent le sentiment de déplorer en même temps qu'ils cherchent à rattraper l'avance prise sur le sujet par les Groupes, et surtout les nouveaux entrants. « *Certains ont des solutions internes qui permettent d'approcher le modèle Bellman, comme les grands groupes mais ils restent assez secrets* » (Syndicat professionnel). Pour ces deux dernières catégories, **la digitalisation n'apparaît pas comme une fin en soi**. Si elle est bien porteuse de bénéfices en tant que telle (productivité, transparence...), elle participe aussi à des changements plus structurels dans l'exercice du métier et dans le modèle économique de l'activité. Autrement dit, l'adoption d'outils digitaux alimente des changements profonds qu'elle favorise en retour.

D'une part, **la digitalisation participe et accélère une réorganisation plus globale de l'activité par la remise en cause du trinôme traditionnel** (cf. Chapitre II). « *Chez un syndic traditionnel, le trinôme (gestionnaire, comptable, gestionnaire) gère entre 40 et 60 copropriétés* » (Nouvel entrant). Dans l'un des Groupes enquêtés, la digitalisation s'accompagne de la montée en puissance de « *pôles d'expertise* » qui viennent appuyer, voire relayer, les gestionnaires sur des sujets spécifiques : maîtrise des charges, sinistres, rénovations énergétiques, relocations. Chez un nouvel entrant, la digitalisation permet une automatisation des tâches de comptabilité et donc une mutualisation des comptables qui ne sont pas associés à un gestionnaire unique. « *Un comptable chez nous arrive à faire 3 voire 4 portefeuilles de gestionnaire* » (Nouvel entrant). Enfin, la digitalisation est associée à la mise en place de « *hotline nationale* » ou d'une « *équipe customer experience* » qui va fournir un premier niveau de réponse aux copropriétaires pour décharger le gestionnaire. « *Chez nous, il n'y a pas d'assistant, tout est centralisé sur le gestionnaire, et on a une équipe qui va gérer des urgences ou des petits dossiers* » (Nouvel entrant).

D'autre part, **la digitalisation favorise une diversification du modèle économique du syndic** qui repose essentiellement sur l'accumulation de contrats de gestion. L'un des Groupes, présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur immobilière (promotion, transaction, gestion locative, syndic) est en train de développer un logiciel unique de gestion des relations clients (CRM). « *Ce sera un outil groupe qui répondra aussi bien à un locataire, un copropriétaire, un acquéreur...* » (Groupe). Ceci favorisera sans nul doute les synergies commerciales entre les différents métiers (par ex : le copropriétaire qui souhaite vendre ou louer son bien). En donnant accès à sa plateforme aux locataires, Madera joue aussi la synergie entre gestion de copropriété et gestion locative²³¹. Par ailleurs, on l'a vu dans les précédents chapitres, cette plateforme pour syndic coopératif pratique la vente additionnelle en proposant aux copropriétaires les services d'une néobanque dont l'intégration sur sa plateforme est un atout majeur. « *On peut tout faire depuis notre plateforme, c'est un plus pour les copros, moins de 5 % d'entre eux ont pris une autre banque* » (Nouvel entrant). De son côté, Bellman prend le virage B2B et se lance coup sur coup dans le développement d'une franchise et la vente de logiciel (cf. Chapitre II) « *On va aider des gestionnaires à créer leur entreprise, aider un petit syndic de quartier, en leur donnant tout le logiciel qu'on a en interne, en les déchargeant de toute la partie comptabilité, gestion du papier...* » (Nouvel entrant).

5.3 Devenir acteurs des politiques de la copropriété

Le troisième enjeu pour le devenir du groupe professionnel des syndicats est le rôle qu'ils sont amenés à jouer dans les politiques de la copropriété. Le Chapitre IV de ce rapport traite déjà des relations des acteurs nationaux de la gestion des copropriétés avec les pouvoirs publics autour de l'enjeu de la régulation de ce groupe professionnel et de ses pratiques. **Nous allons traiter ici un aspect différent des politiques publiques, celles qui concernent le parc des copropriétés**. Dans quelle mesure les syndicats, en tant que gestionnaires professionnels de ce parc, sont-ils le relais de ces politiques publiques auprès des copropriétaires ? Ce rôle de relais des politiques apparaît bien comme un enjeu pour les acteurs nationaux, ce qui ne signifie pas qu'il soit toujours partagé par les gestionnaires sur le terrain. Après avoir analysé les relations entre le groupe professionnel des syndicats et les acteurs publics porteurs de ces politiques, nous étudierons le cas des deux principales politiques publiques : le traitement des copropriétés dégradées ou en difficulté, et la rénovation énergétique.

²³¹ Les Echos, « [La proptech Madera se diversifie dans la gestion locative](#) », 17 octobre 2022.

5.3.1 Les relations avec les acteurs des politiques de la copropriété

Les relations des syndicats avec les acteurs publics qui portent les politiques de la copropriété s'organisent sur une double échelle. L'échelle nationale implique les fédérations représentatives, les têtes de Groupes, les associations professionnelles ; tandis que l'échelle locale est celle des relations des délégations locales des fédérations, ou plus directement des cabinets, avec les collectivités.

5.3.1.1 Avec les acteurs nationaux : de la loi au partenariat ?

L'approche traditionnelle des pouvoirs publics avec les syndicats peut être qualifiée de légaliste dans la mesure où elle repose sur la production de textes législatifs vis-à-vis des copropriétés²³² que les professionnels se retrouvent à faire appliquer. « *La loi en impose de plus en plus car la puissance publique a bien compris que les grands enjeux logements passaient par les syndicats : lutte contre les marchands de sommeil, Tracfin, rénovation énergétique...* » (Ecole). Les politiques de la copropriété héritent sans doute aussi du rapport coercitif que les pouvoirs publics entretiennent avec les syndicats en matière de régulation de leur profession. « *Ils sont légalement les relais des politiques publiques. Point ! Qu'ils le veuillent ou pas* » (Institution).

Cette approche par la contrainte apparaît quelque peu décalée avec le discours des acteurs nationaux de la copropriété qui se montrent tout à fait conscients du rôle sociétal des syndicats aujourd'hui, que ce soient les Groupes ou les fédérations. « *On est un vrai pivot, on a un vrai rôle social, la Fnaim essaie de le promouvoir, le slogan c'est agir pour le logement et ce n'est pas juste la copro, la transaction...* » (Syndicat professionnel). Ils appellent ainsi de leurs vœux une relation plus collaborative et plus ouverte avec les pouvoirs publics sur les enjeux qui concernent les copropriétés, qui ne recouvrent pas nécessairement les préoccupations premières des copropriétaires. « *Il y a beaucoup d'enjeux où le dialogue avec les pouvoirs publics serait utile : densification, surélévation, ville durable, enjeux d'accompagnement, biodiversité...* » (Groupe).

L'historique de la relation entre l'Anah et les acteurs nationaux de la gestion des copropriétés fournit une bonne illustration de ce que peut apporter une relation plus collaborative. L'Anah est la principale agence publique à porter des politiques publiques sur le parc des copropriétés ; depuis le milieu des années 1990 avec la mise en place des premières Opah CD (Opération Programmée d'Amélioration de l'Habitat Copropriétés Dégradées), jusqu'à la période récente avec la création de MaPrimeRénov' sur la rénovation énergétique. Aussi étonnant que cela puisse paraître en revanche, **les relations de travail entre l'Anah et les acteurs nationaux de la gestion des copropriétés sont assez récentes**. « *Avant mon arrivée à l'Anah en 2015, il n'y avait aucune discussion au niveau national avec les fédérations ou les grands groupes, les associations de consommateurs* » (Institution). Leur instauration est le fruit d'un travail de rapprochement et de médiation effectué par l'un des responsables de l'Anah ayant la particularité d'avoir exercé le métier de syndic. « *Ça a été très dur à mettre en place car le langage de l'administration et celui des syndicats n'est pas du tout le même* » (Institution). Aujourd'hui une relation partenariale semble installée, notamment autour d'un « *groupe de travail avec l'Unis et la Fnaim* » ; même si elle n'implique pas tous les acteurs nationaux au même rythme. « *Il y a des relations qui vont plus loin car certaines fédérations veulent aller plus loin sur ces sujets-là, pareil pour les grands groupes* » (Institution).

Au-delà de leur caractère institutionnel, la relation de partenariat entre l'Anah et certains acteurs nationaux repose sur l'interconnaissance entre les individus représentants créant une confiance interpersonnelle. Ceci facilite le dépassement des postures rivées aux intérêts immédiats pour se placer dans une optique de résolution de problème. « *Quand moi j'ai une remontée de problème avec un syndic je sais qui appeler, et idem quand les fédés ont un problème avec une délégation locale Anah, ils peuvent m'en faire part* » (Institution). Elle permet aussi de développer une vision partagée des changements à mettre en œuvre. « *Quand j'ai des réunions importantes, je les consulte en amont pour connaître leur position. Eux font pareil quand ils sont auditionnés à l'Assemblée nationale, ils prennent mon pouls* » (Institution). Plus encore, cette **approche collaborative aboutit à une forme de concertation des politiques de la copropriété avec les représentants des syndicats**. « *Aujourd'hui tout dispositif de l'Anah que l'on réfléchit sur les copropriétés, on concerta avec eux sur les choix à faire* » (Institution). Par la suite, la collaboration avec les fédérations est vectrice d'un travail d'information auprès des syndicats qui facilite l'appropriation de ces politiques, et donc leur mise en œuvre. « *Par exemple, une des règles de l'agence est d'aider à partir de 75 % de propriétaires occupants donc on a fait une fiche explicative sur la méthode de calcul* » (Institution).

Cette coopération porte ses fruits sur la mise en œuvre des nouveaux instruments portés par l'Anah. Ainsi, le démarrage du Registre National des Copropriétés n'aurait pas suscité d'opposition majeure du côté des syndicats professionnels, alors même qu'il représente pour eux une contrainte supplémentaire.

²³² La portée de cette approche sur les copropriétés est de fait limitée car une partie du parc se situe en dehors d'une gestion professionnelle, et les contournements de la loi ne sont pas une exception. « *A force de mettre des normes nouvelles, avec des effets pervers, un certain nombre de personnes se disent basta !* » (CNTGI).

L'association des représentants des syndicats à la conception du registre a permis d'aboutir à des choix facilitants. *« Il y a eu de la concertation sur les différentes étapes de création de l'outil. On a mis en place un système de webservices pour que ça puisse se remplir automatiquement »* (Institution). Le suivi de la mise à jour du registre se base également sur une approche collaborative : *« On a refusé un système d'astreinte, on préfère écrire un mail, toujours la confiance.... Cela m'est arrivé d'écrire à Citya : "j'ai appris que tu avais deux copropriétés qui n'étaient pas immatriculées", il appelle le gestionnaire et c'est fait dans la semaine »* (Institution). Sur un sujet comme celui-ci, il sera nécessaire de vérifier, dans la phase d'enquête auprès des cabinets, s'il y a une concordance entre le discours des acteurs nationaux, et celui des professionnels de terrain. Sur d'autres instruments portés par l'Anah comme MaPrimeRénov' Copropriété, la coopération avec les représentants des syndicats joue favorablement : la création d'une aide collective répond à leurs attentes, même si l'incertitude sur sa pérennité reste problématique. Cette approche pourrait être étendue plus largement sur l'ensemble des politiques de la copropriété.

5.3.1.2 Avec les collectivités locales : des relations très limitées

A côté des acteurs nationaux comme l'Anah, les collectivités sont les acteurs majeurs des politiques de la copropriété à l'échelle locale. En effet, les collectivités sont impliquées dans le financement des opérations de l'Anah (Opération programmée d'amélioration de l'habitat Copropriétés en Difficulté (Opah CD), Plan de Sauvegarde, Programme opérationnel de prévention et d'accompagnement des copropriétés (Popac)...), voire pour les plus grandes, peuvent être directement délégataires des aides. Du côté de la rénovation énergétique, les collectivités sont de plus en plus nombreuses à mettre en place des programmes d'incitation destinées aux copropriétés, notamment dans les grandes villes. **Pourtant les enquêtés s'accordent à dire que les relations entre les cabinets de gestion et les collectivités sont très ténues, voire inexistantes.** Certes, il existe des relations entre des Métropoles et certaines délégations régionales de fédérations professionnelles *« Les représentants régionaux font partie des commissions nationales. Et donc ils font remonter des sujets »* (Syndicat professionnel). On peut noter aussi qu'il existe parfois des relations interpersonnelles entre les gérants de cabinet et des élus locaux. Mais ces relations sont souvent éparpillées et plus ou moins structurées selon le contexte local. *« Les syndicats sollicitent des relations avec les collectivités, mais souvent sans effet, sauf quand il y a de l'habitat dégradé, des financements... »* (Groupe).

De leur côté, **certains syndicats cherchent à développer des relations régulières mais trouvent rarement du répondant du côté des collectivités.** Ainsi une grande collectivité ne donne pas suite à la proposition d'une délégation locale de fédération d'organiser une rencontre mensuelle. *« On est les meilleurs ambassadeurs et transmetteurs d'informations auprès des copropriétés. Notre rôle est sous-exploité. Il faudrait échanger et discuter plus »* (Syndicat professionnel). Les syndicats ne savent pas toujours vers qui se tourner en priorité au sein du mille-feuille territorial. *« La Mairie et la Métropole ne s'entendent pas et se renvoient la balle : « ce n'est pas moi c'est l'autre »* (Syndicat professionnel). Historiquement, les services habitat des collectivités collaborent davantage avec les bailleurs sociaux auxquels ils attribuent des subventions. Les enquêtés relèvent une méconnaissance, voire de l'incompréhension, entre les agents des collectivités et les syndicats. Cette incompréhension peut être renforcée par la présence d'intermédiaire dans leur relation, notamment dans le cadre des opérations Anah. *« Dès qu'il y a un problème la collectivité dit que c'est la faute du syndic, et le syndic dit que c'est la faute de l'opérateur missionné par la collectivité »* (Institution). En outre, le temps long de décision en copropriété s'accorde mal avec les impératifs de la communication politique des élus. *« Il y a des gens qui disent qu'il n'y a pas assez de chiffres, mais comme vous le savez les dispositifs sur les copropriétés en difficulté mettent beaucoup de temps à se monter »* (Institution).

Dans des cas extrêmes, le syndic professionnel se retrouve court-circuité par la collectivité locale dans ses relations avec les copropriétaires, comme cela a pu être le cas à Marseille. *« La ville a envoyé des courriers recommandés aux copropriétaires et leur donne 18 mois pour réaliser les ravalements de façades en échange d'une aide de 50 %. Le problème est que les syndicats ne sont pas mis dans la boucle ! »* (Indépendant). Plus encore, dans ce cas **la politique menée par la collectivité locale n'est pas alignée avec les orientations politiques nationales, ce qui peut mettre les syndicats en porte à faux vis-à-vis des copropriétés.** Suite au drame de la rue d'Aubagne en 2018, la ville de Marseille a souhaité mener une politique pour *« une ville plus belle »* en incitant les copropriétés au ravalement. Ce dispositif lancé par la Ville n'embarque pas la rénovation énergétique, alors que depuis plusieurs années les syndicats cherchent à inciter, avec difficultés, des copropriétés à se lancer dans des rénovations énergétiques, *« Il faut profiter des ravalements pour sensibiliser sur la rénovation énergétique, mais aujourd'hui on fait passer « un badigeon de peinture subventionnable pour des travaux de rénovation »* (Syndicat professionnel).

Pour rapprocher les collectivités locales des syndicats de copropriété et de leurs représentants, le Registre National des Copropriétés (RNC) paraît être un levier intéressant. Pour une part des collectivités, la mise en place du registre a déjà constitué une occasion de créer une dynamique sur le sujet copropriété. Ce registre leur donne en effet une connaissance statistique du parc des copropriétés sur leur territoire, alors que la plupart n'en disposait pas avant. *« Avant c'était le Filocom, mais si on n'est pas connaisseur ça ne passe*

pas. Le RNC permet de réfléchir à la mise en place d'une opération (Opah...) voir d'un Observatoire » (Institution). Ainsi, l'un des enquêtés propose que **la mise à jour annuelle du registre soit le support d'un échange entre la collectivité et les syndic présents sur son territoire pour partager leur vision du parc des copropriétés** et de ses problématiques. *« Peut-être qu'un des aboutissements du RNC serait que chaque année le syndic signale dans un mini-rapport les copros où il commence à y avoir des difficultés, pour que la collectivité puisse réagir en retour. Cela revient à mettre en place une sorte de partenariat via le PLH »* (Institution). Dans tous les cas, l'approfondissement des relations locales avec les syndicats, apparaît une étape importante dans la prise en charge par les collectivités des enjeux politiques liés à leur parc de copropriétés.

5.3.2 Faire face aux copropriétés en difficulté

Le phénomène des copropriétés en difficulté est, avec la rénovation énergétique, l'un des deux grands enjeux actuels de la politique des copropriétés ; il a été chronologiquement le premier enjeu porté par les institutions. Il concerne une fraction du parc des copropriétés, regroupant à la fois des copropriétés dites « dégradées » pour les cas les plus graves, et des copropriétés « fragiles » (110 000 immeubles concernés sur 740 000 copropriétés²³³) en raison de l'installation d'impayés chroniques. **Pour certaines associations de consommateurs, l'existence même de ce phénomène signe l'échec du modèle de gestion des copropriétés par un syndic professionnel.** *« Les copropriétés en difficulté sont en augmentation, aujourd'hui le modèle syndic-copropriété, ça ne marche pas ! On sait très bien qu'ils ne sont pas à la hauteur »* (Association de copropriétaires). En réalité, les causes d'un tel phénomène sont multiples et complexes ; dans tous les cas les syndicats ne peuvent pas être considérés comme seuls responsables, même s'ils peuvent avoir leur part : *« pas de vision des impayés, mauvaise gestion comptable... »* (Institution). Sans rentrer dans le détail, la dégradation d'une copropriété est souvent le résultat *« d'une déqualification sociologique du quartier et de l'immeuble »*, auquel se conjugue parfois *« un montage juridique d'opération qui a été mal conçu, avec les coûts que ça peut représenter »* (Institution). Le phénomène de la dégradation des copropriétés a fait l'objet de nombreux travaux de recherche (notamment Le Garrec 2010, Lefeuvre 1999) qui ont été utilement résumés (Simon 2021).

Pour autant, **la présence d'une copropriété en difficulté au sein du portefeuille d'un syndic peut susciter un malaise chez certains de ces professionnels.** En particulier, le déclenchement d'une intervention publique (opération Anah de type Opah CD ou Plan de Sauvegarde) peut entraîner une réaction défensive chez les syndicats. *« Comme on est dans le parc privé, on est toujours face à un premier obstacle : "qu'est-ce que vient faire le public dans ma copropriété, et dans ma façon de gérer ?" »* (Institution). Plus fondamentalement, elle peut être vécue comme une mise en cause de sa compétence professionnelle par le syndic. *« Le syndic peut prendre au 1er degré : "je ne sais pas gérer mes biens" »* (Institution). De manière pratique, la présence d'une copropriété en difficulté sous opération crée un surcroît de travail difficile à absorber pour le syndic, s'il n'est pas organisé pour cela. Ce surtravail est d'autant moins enviable qu'il est peu valorisant et qu'il s'effectue dans un contexte de tension avec les copropriétaires. *« Il y a certains syndicats qui partent lors d'une opération, mais c'est plutôt de l'usure car une copropriété en difficulté c'est beaucoup de temps passé. Il a l'impression d'être une chambre d'enregistrement de l'opérateur »* (Institution).

Ainsi, faire face aux copropriétés en difficulté ne serait pas à la portée de tous les syndicats. Les acteurs nationaux décrivent **une démarche de spécialisation choisie par certains syndicats sur cette catégorie de copropriété**, *« ce n'est pas du tout le même métier car pas la même gestion »*. Ce chemin serait emprunté à la croisée d'un engagement personnel, *« c'est une vocation »*, et d'un historique du cabinet. *« Il a une copro en difficulté dans son portefeuille, et après par bouche à oreille d'autres copropriétés en difficulté vont le contacter »* (Institution). Cette spécialisation d'une partie des syndicats est soutenue depuis 2015 par l'existence de l'association QualiSR, qui permet de former les syndicats et de certifier leurs compétences en matière de redressement des copropriétés en difficulté. Les interviewés sont unanimes sur l'utilité sociale de cette association, *« c'est bien ce qu'ils font dans QualiSR »* (Association de copropriétaires), qui adopte une approche partenariale élargie intégrant les différentes fédérations, des collectivités, les associations de consommateurs, les opérateurs, et de très nombreux autres acteurs. On peut toutefois s'interroger sur cette unanimité au regard du fait que le nombre de syndicats certifiés QualiSR reste faible à ce jour (environ une trentaine) et augmente peu.

Cette logique de spécialisation de certains syndicats sur le traitement des copropriétés en difficulté pose aussi question en matière de prévention de ces difficultés sur le parc en général. En effet, cela revient à accepter une segmentation de la profession avec des syndicats généralistes qui ne seraient pas particulièrement aidés pour intervenir sur la survenue de difficultés. En effet, dans les entretiens avec les acteurs nationaux, peu ont spontanément évoqué le thème de la prévention des difficultés au sein des

²³³ Ministère de l'Ecologie, Aide aux copropriétés fragiles ou dégradées, Septembre 2020 <https://www.ecologie.gouv.fr/aide-aux-coproprietes-fragiles-ou-degradees>.

copropriétés. Certains ont toutefois dénoncé le manque d'outil de détection des difficultés au sein d'un portefeuille de copropriétés a priori saines, et de démarche adaptée pour les accompagner sur un mode préventif. « *Le RNC est un outil inutile sur la question de l'habitat dégradé. Il faut encore trouver comment accompagner ce parc* » (Groupe). Sur les copropriétés en difficulté, l'enjeu pour les syndicats est désormais de trouver la voie d'une démarche préventive à grande échelle. L'autre grand enjeu des politiques de la copropriété, la rénovation énergétique, est en revanche sur toutes les lèvres, car il concerne potentiellement la quasi-totalité du parc géré par les syndicats.

5.3.3 Accompagner la rénovation énergétique

5.3.3.1 Des acteurs nationaux proactifs sur le lobbying

Les acteurs nationaux de la gestion des copropriétés se montrent globalement très investis auprès des pouvoirs publics sur le sujet de la rénovation énergétique. Aussi bien les instances de représentations que les Groupes entretiennent pratiquement tous d'intenses relations de coopération avec les entités publiques en charge de la politique sur le sujet. « *On est en relation avec le Plan Bâtiment Durable et avec l'Anah, qui est un très bon partenaire aussi* » (Groupe). Une association de consommateurs décrit une stratégie d'entrisme des représentants des syndicats auprès des pouvoirs publics. « *Ils ont insisté pendant des années pour être dans la boucle ! Ils veulent valoriser la profession* » (Association de copropriétaires). Dans les entretiens, ils rivalisent d'ailleurs pour se présenter comme les pionniers du sujet au sein de leur groupe professionnel. Du côté des fédérations : « *Je suis ça depuis 2008, quand ça a démarré à Paris, avec les formations de l'Agence Parisienne du Climat. D'ailleurs, à l'époque, c'est moi qui avais eu l'idée de créer une plateforme Internet... et c'est devenu Coach copro !* » (Syndicat professionnel). Comme du côté des Groupes, Nexity a par exemple été le premier Groupe à signer un engagement volontaire « *green deal* » avec les ministères en 2018, rejoint récemment par Foncia. Globalement, la profession des syndicats s'est engagée plus tôt sur le sujet de la rénovation énergétique que d'autres professions immobilières comme les agents et les notaires, qui ont attendus l'interdiction de location des passoires thermiques.

Durant ces dix dernières années, l'activisme des acteurs nationaux de la gestion leur a permis d'avoir une influence sur la construction de la politique d'incitation à la rénovation énergétique des copropriétés ; par exemple sur « *la loi Climat et résilience et ses outils : diagnostic, plan pluriannuel, épargne dédiée, etc.* » (Ecole). Pour autant, **ils sont toujours porteurs de revendications vis-à-vis des pouvoirs publics visant à modifier le cadre légal.** La plus récurrente concerne une plus grande stabilité des dispositifs de subvention qui sont modifiés annuellement à l'occasion de chaque loi de finance, là où la rénovation demande aux copropriétaires de s'engager sur des projets de plusieurs années. « *Le syndic doit pouvoir dire que le dispositif ne bougera pas pendant X années pour construire une feuille de route* » (Institution). La plus récente revendication concerne le décalage entre les nouvelles obligations individuelles de rénovation qui pèsent sur les propriétaires bailleurs de logements déperditifs, et la dynamique collective des projets en copropriété. « *Quand vous êtes dans un logement en copropriété, vous avez des obligations individuelles mais vous êtes aussi soumis au vote de la copro* » (Syndicat professionnel).

L'essentiel des représentants du groupe professionnel semble donc partager l'idée que la rénovation énergétique constitue une opportunité à saisir, « *une chance inouïe pour les syndicats* » (Ecole). Quelques voix dissonantes se font entendre. Par exemple, une association professionnelle insiste davantage sur les « *contraintes* » que cela représente pour les gestionnaires. En cohérence avec la stratégie de dénigrement de la profession, un nouvel entrant s'interroge sur la pertinence du modèle de gestion professionnelle pour accompagner les copropriétés dans ces décisions de travaux « *Les syndicats coopératifs sont peut-être une solution, il faut que chacun contribue* » (Nouvel entrant). En réalité, **le plus fort clivage est 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.** « *Il y a d'un côté le discours parisien, et de l'autre celui de mon ami gestionnaire dans un petit cabinet de province qui n'adhère à aucun syndicat. Sur le terrain, les gestionnaires qui disent "ce n'est pas mon métier, je ne sais pas faire, ça va me prendre du temps, ce n'est pas rémunéré"* » (Association de copropriétaires).

5.3.3.2 Sur le terrain des difficultés à intégrer la rénovation

NB : Le contexte de forte augmentation des prix de l'énergie que nous connaissons durant l'hiver 2022-23, est susceptible de faire évoluer l'attitude des syndicats sur le sujet de la rénovation énergétique, au regard des préoccupations croissantes des copropriétaires.

Les cabinets et les gestionnaires sont décrits comme beaucoup plus réservés que leurs représentants nationaux. « *On a un rôle majeur dans la rénovation des bâtiments pour l'engager, après je ne sais pas si nos adhérents sont tous convaincus* » (Syndicat professionnel). S'ils n'ont plus vraiment aujourd'hui d'opposition de principe à la rénovation énergétique, ils ne semblent pas non plus prendre l'initiative sur le

sujet. **L'attitude majoritaire des syndicats sur la rénovation énergétique serait plutôt celle du suivisme.** « Ils gèrent en bon père de famille, ils attendent que ça vienne du Conseil Syndical ou de la collectivité » (Institution). En effet, même pour les plus convaincus, la conduite des rénovations énergétiques pose une série de problèmes concrets aux syndicats qui ne trouvent pas aujourd'hui de réponse simple et évidente. « Je suis convaincu mais moins j'en aurai mieux je me porterai parce qu'après je ne vais plus dormir. On n'a pas encore mesuré l'impact quotidien pour le syndic » (Indépendant). Ces difficultés paraissent particulièrement criantes pour les cabinets indépendants chez qui les gestionnaires n'ont pas le back office des Groupes « 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).

Pour un syndic, **pousser un projet de rénovation énergétique auprès d'une copropriété revient à prendre un risque commercial** : celui de perdre son contrat de gestion, qui constitue la base de sa rémunération. « Après il ne faut pas nier le risque du chantier pour eux : de gros travaux comportent un risque de mécontenter les copropriétaires » (Institution). Ce risque est d'autant plus fort dans les nombreux immeubles où la rénovation énergétique ne correspond pas à une attente exprimée par les copropriétaires. « Je n'ai jamais senti de la part des copropriétaires un enthousiasme pour faire des travaux d'économies d'énergie » (Association professionnelle). La stratégie des syndicats consiste davantage à attendre que des besoins de travaux importants se présentent pour évoquer le sujet énergie avec les copropriétaires. Toutefois, même dans ce cas, la rénovation énergétique ne leur semble pas adéquate pour une partie de leur portefeuille. « Le patrimoine haussmannien à Paris ne se prête pas aux travaux d'économies d'énergie » (Association professionnelle). Et, quand ils se lancent dans les projets de rénovation énergétique, ces derniers leur apparaissent parfois disproportionnés par rapport aux besoins de l'immeuble. En effet, les dispositifs d'incitation à la rénovation énergétique poussent souvent vers des rénovations globales avec des seuils minimums d'économies d'énergie pour accéder aux subventions (MPR Copro, aides locales...) « Il a fallu qu'on torde dans tous les sens les travaux pour atteindre les 35%, dont certains inutiles comme les VMC » (Syndicat professionnel).

L'autre grande difficulté posée par la rénovation énergétique aux syndicats est l'augmentation de la charge de travail liée au projet d'un immeuble par rapport à celle d'une gestion classique. « Il faut être très présent ». En phase de conception, et encore plus en phase travaux, les projets de rénovation énergétique mobilisent de manière très intense le gestionnaire, ce qui lui pose des difficultés vis-à-vis de la continuité du suivi des autres immeubles de son portefeuille (surtout quand les projets se multiplient). « Il va falloir que je puisse le suivre sur une durée d'un an et je dois l'intercaler dans ma gestion quotidienne des immeubles (la fameuse ampoule). Comment je fais ? » (Syndicat professionnel). **En sus de la quantité de travail à fournir, c'est aussi l'organisation du temps de travail qui est très différente entre un projet de rénovation énergétique et la gestion.** Certes, les syndicats perçoivent des honoraires travaux mais ceux-là ne suffisent pas nécessairement pour embaucher car ils sont ponctuels et peuvent être amoindris par des dépenses connexes. « On a fait voter 50 000 € d'honoraires, mais vu le montant du projet, je dois augmenter ma garantie financière donc ça me coûte déjà 10 000 € » (Syndicat professionnel).

La passivité relative de certains syndicats sur la rénovation énergétique s'explique aussi par le fait qu'elle n'est pas dans le cœur de compétences qui sont plutôt sur le comptable et le juridique. « Or pour conseiller la copropriété, le syndic doit être en capacité de porter un regard critique sur les hommes de l'art, et être force de proposition auprès des copropriétaires » (Association de copropriétaires). Toute la phase amont des projets de rénovation énergétique suppose un travail d'accompagnement de la copropriété qui nécessite une forte technicité dont ne disposent généralement pas les cabinets. Si on ajoute à cela la charge de travail, la solution que privilégie de plus en plus de syndicats est de conseiller à la copropriété de recourir à un AMO (assistant à maîtrise d'ouvrage). « En cas de travaux, pour le syndic c'est intéressant d'avoir un AMO qui va chercher les subventions. Le syndic, c'est le chef d'orchestre » (Association professionnelle.). Mais il y a alors une ambiguïté sur la répartition des tâches, dont une partie est censée être incluse dans le contrat type. « Le syndic est censé faire les appels d'offre » (Association de copropriétaires). Et les copropriétaires ne comprennent pas toujours bien la nécessité d'un interlocuteur supplémentaire, et/ou la légitimité du syndic à percevoir quand même des honoraires travaux. « Il a fallu expliquer aux copropriétaires quel est notre boulot alors qu'il y a déjà un architecte, un AMO... » (Syndicat professionnel).

En outre, **les syndicats sont confrontés aux autres problèmes soulevés par la transition écologique dans les copropriétés, ce qui les conduit à relativiser la focalisation actuelle sur la rénovation énergétique.** Que ce soit « l'installation d'un compost » ou « les locaux vélos complètent saturés », les questions quotidiennes de transition écologique créent des conflits entre les copropriétaires qui mettent les syndicats dans une position difficile. « Ces sujets alourdissent considérablement le temps d'AG et les gestionnaires ne sont pas tous formés » (Syndicat professionnel). L'installation de bornes de recharge pour véhicule électrique, qui a connu une augmentation ces dernières années, fournit selon les syndicats un modèle plus fluide de décision de transition écologique dans les copropriétés. En comparaison de la rénovation énergétique, plusieurs éléments apparaissent facilitants pour les syndicats. 1) L'existence d'un droit individuel à la prise, « qui permet à un copropriétaire d'imposer sa prise sur le réseau collectif » (Association

professionnelle). 2) Des offres d'installation de bornes dont le montage financier évite de voter des dépenses collectives en AG. 3) Des opérateurs qui prennent en charge l'ensemble du processus, ce qui limite le travail des syndicats. « *C'est plus facile, c'est le prestataire qui gère tout : « C'est comme la fibre optique » (Idem).*

5.3.3.3 Des stratégies pour mobiliser les gestionnaires

Les acteurs nationaux cherchent des solutions pour surmonter ces difficultés, car ils identifient **un triple intérêt à accélérer sur la rénovation énergétique**. Les Groupes en particulier ont été les premiers à sentir cette opportunité : « *la rénovation énergétique présente un effet d'aubaine, envisager la rénovation globale des immeubles plutôt que de se limiter à une rénovation par gestes* » (Groupe) ; « *ne pas rater le virage de la transition* » (Idem). Au-delà des honoraires travaux, il y a un enjeu commercial fort aujourd'hui car de plus en plus de copropriétaires sont demandeurs. « *Si les syndicats ne se spécialisent pas un peu sur ce sujet ils vont perdre une partie de leur portefeuille. Aujourd'hui j'ai la sensation que les clients recherchent de la compétence et de l'accompagnement sur ce sujet* » (Institution). L'action sur la rénovation énergétique sert également un enjeu d'image, elle est par exemple le fer de lance de la politique RSE d'un Groupe. « *Le green deal nous a permis de faire de la rénovation un KPI [un indicateur clé] sur la performance du groupe, c'est le premier indicateur RSE* » (Groupe).

Des Groupes mettent en place une véritable stratégie pour aider les cabinets et les gestionnaires à changer d'approche sur la rénovation énergétique en prenant davantage l'initiative. « *Il s'agit de motiver les collaborateurs pour leur permettre d'être force de proposition envers les clients* » (Groupe). Elle est susceptible d'associer plusieurs composantes en fonction des Groupes :

- Pour l'un d'entre eux, la rénovation énergétique **intègre désormais les objectifs chiffrés des collaborateurs**, au même titre que « *la fidélisation et satisfaction des clients, le maintien et développement d'un portefeuille...* », avec des « *tableaux de suivi* ». Ils se déclinent aux différentes échelles : dans les agences, mais aussi au niveau des « *grands territoires* » (Directions Régionales). La signature d'un engagement volontaire « *green deal* » par Nexity auprès des pouvoirs publics qui comporte des objectifs chiffrés, a aussi fonctionné comme un fort levier de mobilisation de l'interne sur le sujet.
- Certains sièges proposent **une aide au repérage des copropriétés matures pour une rénovation énergétique** au sein du portefeuille des agences. « *Plusieurs milliers d'immeubles ont pu être identifiés comme cible de MaPrimeRénov'* » (Groupe). Ils conçoivent des outils permettant d'identifier des copropriétés à partir de « *signaux faibles* », et proposent aux cabinets de mener des « *campagnes* » afin de définir « *un potentiel de rénovation thermique* » et de cibler au mieux les actions d'engagement des copropriétés.
- Des Groupes effectuent **un travail de référencement et de décryptage des offres** pour aider leurs agences à se repérer et à conseiller les copropriétés. « *Avec l'enjeu d'apporter à nos agences une expertise sur les multiples solutions proposées par un marché qui explose* » (Groupe), « *d'éviter les arnaques* » (Groupe). Au-delà de la rénovation, ce référencement intègre « *une vision globale des enjeux de transformation écologique de la copropriété, y compris les bornes de recharge* ». Sur la rénovation, il se traduit notamment par des partenariats avec des sociétés proposant de l'assistance à maîtrise d'ouvrage (voir les partenariats entre Nexity et Urbanis – Soliha²³⁴).
- Enfin, l'un des Groupes a **formé des gestionnaires experts sur la rénovation énergétique en interne** qui viennent ensuite appuyer leurs confrères. « *Ces coachs sont identifiés dans leur territoire et peuvent apporter leur soutien aux autres agences. C'est la première fois que l'on met en place ce système de spécialiste interne* » (Groupe). Ces gestionnaires volontaires ont bénéficié d'une « *formation interne certifiante de 5 mois* », ils sont ensuite animés par la Direction Métier. Leur engagement « *est assorti d'une motivation financière (prime). C'est aussi un moyen pour les collaborateurs d'évoluer* ».

Si les Groupes semblent les plus actifs, certains syndicats professionnels commencent également à proposer des dispositifs qui ont pu profiter, entre autres, aux indépendants²³⁵. Ainsi **la Fnaim a déployé de 2019 à 2021, « Les Copro Vertes », un programme de formation sur la rénovation énergétique** destiné à ses adhérents gestionnaires syndics (cf. Chapitre III). « *C'est un programme de 3 jours, un peu lourd à mettre en place dans les cabinets, ça parle de bâti, d'aides financières...* » (Syndicat professionnel). Malgré le succès du programme, celui-ci présente plusieurs limites : « *cela a bien marché mais je ne sais pas si c'est suffisant, tout le monde ne l'a pas fait et le programme est terminé* ». En particulier, ce qui pose question est son caractère temporaire car lié à un financement externe par les Certificats d'Economies d'Energie (CEE). Ainsi des réflexions portent aujourd'hui sur l'intégration de modules de formation sur le sujet de la rénovation

²³⁴ Nexity, *Rénovation énergétique : Nexity encourage les missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage sur les copropriétés qui s'engagent dans un projet*, communiqué de presse, 2018.

²³⁵ Pour un point de vue plus complet sur ces programmes, voir Brise-pierre Gaëtan, *Bilan des programmes CEE sur la rénovation énergétique des copropriétés*, CeDRE AURA, 2022.

énergétique dans le parcours de formation obligatoire des gestionnaires. « *Ce ne serait d'ailleurs pas absurde dans ce cadre comme on est obligés de suivre des formations sur la discrimination et sur la déontologie qu'on ait une obligation de formation là-dessus* » (Syndicat professionnel).

5.3.3.4 Des changements systémiques à opérer et à valoriser

Au-delà des actions d'accompagnement des gestionnaires par les acteurs nationaux, l'intégration dans les pratiques des syndicats d'un enjeu de politique publique, comme la rénovation énergétique, nécessite des changements structurels à plusieurs niveaux, conduisant à une évolution de leur modèle économique.

La rénovation énergétique conduit à redéfinir les contours et la posture du métier de syndic. « *La rénovation énergétique, ça amène une autre approche du métier qui est plus dans le conseil et l'accompagnement, ça montre qu'on n'est pas qu'un encaisseur de charges* » (Syndicat professionnel). Certes, la rénovation énergétique suppose que le syndic soit en mesure d'informer les copropriétaires, « *savoir dire ce que disent les textes de loi, connaître les étapes d'une rénovation et les interlocuteurs* » (Institution). Mais elle suppose aussi qu'il sorte de sa posture habituelle de « sachant » qui « *répond à des obligations* » pour aller vers celle d'accompagnant et « *donner envie aux copropriétaires* » (Idem). En outre, **la rénovation énergétique fait basculer le rôle du syndic de celui de « gestionnaire du quotidien » vers le pilotage de projet complexe**. Il n'est plus question d'être dans la seule réaction à des demandes / nécessités, mais de proposer aux copropriétaires un conseil orienté vers la valorisation patrimoniale collective, en aidant les copropriétaires à réfléchir sur le long terme. Il doit ainsi savoir orienter les copropriétaires sur le respect des obligations mais aussi les meilleures stratégies technico-économiques de travaux. « *On croit beaucoup à la notion de valeur verte pour promouvoir la rénovation énergétique* » (Syndicat professionnel).

Un second niveau de changement systémique lié à la rénovation énergétique concerne l'organisation des cabinets. Actuellement, « *il y a un problème de portefeuille trop gros* » (Institution), ce qui ne permet pas facilement au gestionnaire d'encaisser le surcroît de travail lié à une ou plusieurs copropriétés en rénovation. Plusieurs évolutions sont imaginées pour mieux répartir la charge de travail liée à la rénovation énergétique. Plus de flexibilité avec la possibilité de se délester de quelques immeubles auprès d'un collègue. Du soutien, avec « *quelqu'un qui pourrait prendre les gestions de projet en appui du gestionnaire de l'immeuble* » (Idem). Mais ces pistes posent le problème de la relation de confiance qui s'est instaurée entre le gestionnaire en place et la copropriété. **La stratégie d'organisation qui revient le plus souvent est de systématiser le recours à un Assistant à Maîtrise d'Ouvrage (AMO) par la copropriété** dans le cadre d'une rénovation énergétique. « *On est très contents de les trouver ces AMO, parce qu'eux ils expliquent bien l'intérêt du projet, ils le valorisent* » (Syndicat professionnel). Elle correspond à des habitudes déjà existantes dans les pratiques des syndicats mais sur d'autres domaines. « *Quand la copropriété est attaquée en justice, le syndic prend tout de suite un avocat, sans décision d'AG* » (Institution). Toutefois, l'offre de prestation d'AMO spécialisé reste encore limitée et ne fait pas l'objet de garantie de qualité.

Un troisième niveau de changement à opérer concerne les évolutions légales qui pourraient faciliter la rénovation énergétique. Jusqu'ici ces évolutions se sont concentrées sur l'abaissement des majorités de vote pour les travaux de rénovation énergétique, ainsi que sur la création de dispositifs préparant la décision (ex : fonds travaux, obligation d'audit...). « *On a aujourd'hui des textes majeurs qui vont redonner de l'ampleur aux travaux de rénovation, le Plan pluriannuel des travaux va aider* » (Syndicat professionnel). **Pour aller plus loin, il semble nécessaire d'intervenir sur le mode de gestion des copropriétés encadrées par la loi de 1965.** « *Le problème est que ce texte est fait pour faire de la gestion de comptes, on n'arrive pas à avoir une gestion de projet nécessaire pour la rénovation globale* » (Institution). L'inadaptation de ce modèle de la gestion courante à un projet complexe comme une rénovation de copropriété a été décrit dans d'autres travaux (Brisepierre, 2011) : annualisation des décisions, une seule réunion générale par an, tout passe par l'écrit.... L'un des enquêtes préconise ainsi l'introduction d'un régime dérogatoire à durée limitée, de type « *gestion de projet* », davantage adaptée à la rénovation énergétique. Il cite un précédent historique à l'appui de sa proposition : « *quand il y a eu la connexion au tout à l'égout et à l'eau pour Paris, il y avait une obligation dans le code civil que tous les immeubles se mettent en Association Syndicale Libre (ASL) pour faire les travaux, et une fois terminés les ASL étaient dissoutes* » (Idem).

Ces multiples mutations posent en arrière-plan le problème de la valorisation économique de ce nouveau rôle. En effet, un enjeu de politique publique comme la rénovation énergétique conduit de fait à une extension du spectre d'activité de syndic, « *un enrichissement du champ d'intervention* » (Ecole). Les syndicats sont des acteurs de marché, et ne peuvent se contenter d'une valorisation symbolique même si elle est réelle. « *Si le périmètre des syndicats s'élargit, les honoraires devraient pouvoir être ajustés à la hausse* » (Ecole). Or aujourd'hui, le cadre légal du contrat type et la dynamique de concurrence par les prix limitent les marges de manœuvre sur l'augmentation de leurs tarifs. En outre, le modèle des honoraires travaux pose problème car la rémunération arrive en aval du vote, alors que le conseil s'effectue en amont, et la rémunération au pourcentage est contestée. Comment les syndicats peuvent-ils valoriser aujourd'hui des actions qui relèvent de l'accompagnement de projet ? « *Le problème, c'est que notre modèle économique il*

est surtout pensé autour de l'encaissement des charges. Or, on n'est pas que ça. On est là pour conseiller, pour expliquer, pour accompagner, pour faire de la pédagogie » (Syndicat professionnel).

- Des acteurs évoquent la possibilité de proposer des prestations complémentaires *via* « *une lettre de mission* ». Une association de consommateurs imagine « *un syndic graduel, en fonction des besoins de la copropriété avec des missions qui seraient en étapes* » (Association de copropriétaires).
- Une autre piste est celle de la spécialisation forte des syndics sur la rénovation énergétique, comme sur d'autres thématiques. « *En fonction des enjeux de la copropriété, [il faudrait qu']on puisse avoir : lui spécialisé dans la rénovation, lui dans les impayés, lui dans la gestion patrimoniale, etc.* » (Association de copropriétaires). Les copropriétaires pourraient ainsi se tourner vers les syndics les plus compétents qui pourraient faire valoir leur spécialité *via* des honoraires de base plus élevés. Cette piste connaît deux limites fortes : 1) le changement de syndic n'est pas un processus fluide à l'heure actuelle pour les copropriétaires. 2) la très grande majorité du parc des copropriétés, et donc du marché des syndics, est appelé à passer par une rénovation énergétique.

Conclusion

Une première représentation du groupe professionnel des syndics

Le présent rapport est issu d'une double enquête documentaire et par entretiens destinée à embrasser d'un point de vue macroscopique le groupe professionnel des syndics de copropriété, son développement et son institutionnalisation dans le temps ainsi que son organisation, ses pratiques et ses enjeux contemporains. Il aboutit à la réalisation d'une première représentation du groupe en son cœur et à ses marges, de ses différents segments, tutelles, instances de représentation et principales filières de formation.

La représentation du groupe des syndics peut se décomposer en deux graphiques. Ci-dessous, le premier graphique illustre le noyau central du groupe, avec ses trois principaux segments et leurs points de recoupements relevés au chapitre II d'une part. Le graphique figure d'autre part la représentation du groupe, dont le chapitre III révèle l'extension autour de l'apparition récente aux côtés des syndicats, des associations Plurience, attachée aux Groupes, et ANGIC, positionnée sur la défense des intérêts des gestionnaires de copropriété (qu'ils soient salariés ou non-salariés) et sur la valorisation du métier. Le graphique illustre enfin le rôle des « anciens » dans l'entrée de « nouveaux » dans le groupe, également analysée au chapitre II et plus particulièrement, l'apparition de syndics en ligne et de nouveaux « outils » nés de la digitalisation de l'immobilier, évoquée aux chapitres II et V.

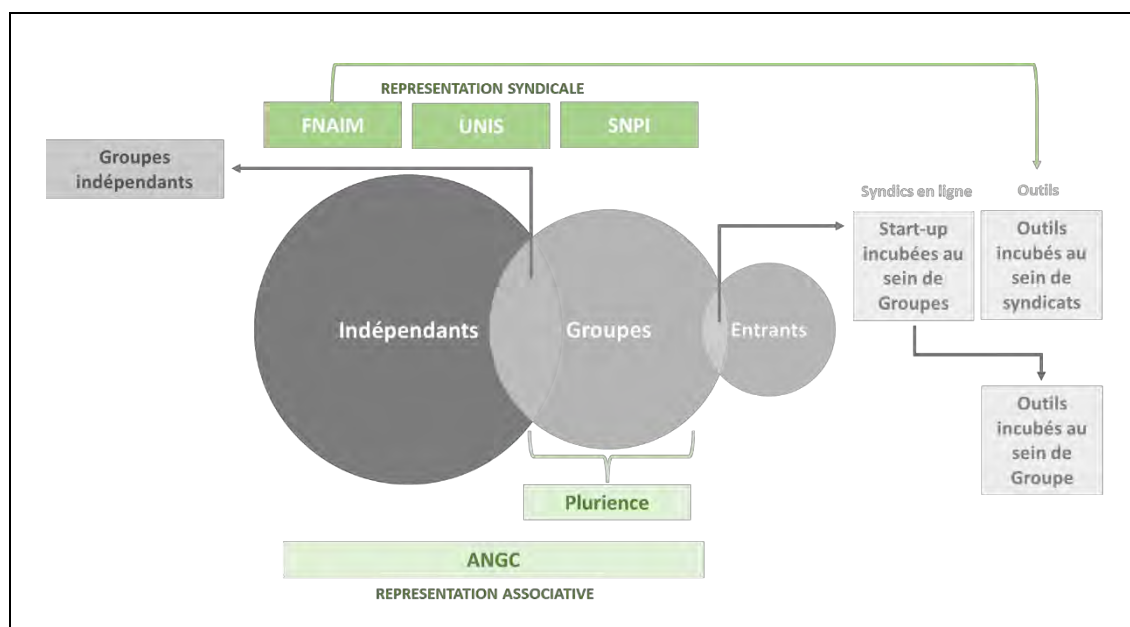


Figure 14. Le groupe professionnel des syndics de copropriété : noyau central

Ci-après, le second graphique élargit le champ et offre une vue de l'ensemble des acteurs gravitant autour du noyau central, entre tutelles, institutions publiques et associations de consommateurs tel que le Chapitre IV en explore le rôle structurant. S'ajoutent les principales écoles spécialisées dans les professions immobilières qui, complétées du canal de formation par le droit et de récentes formations universitaires dédiées à la gestion de copropriété, répondent aux enjeux de recrutement d'un marché particulièrement pénurique tel que le chapitre V en fait l'analyse.

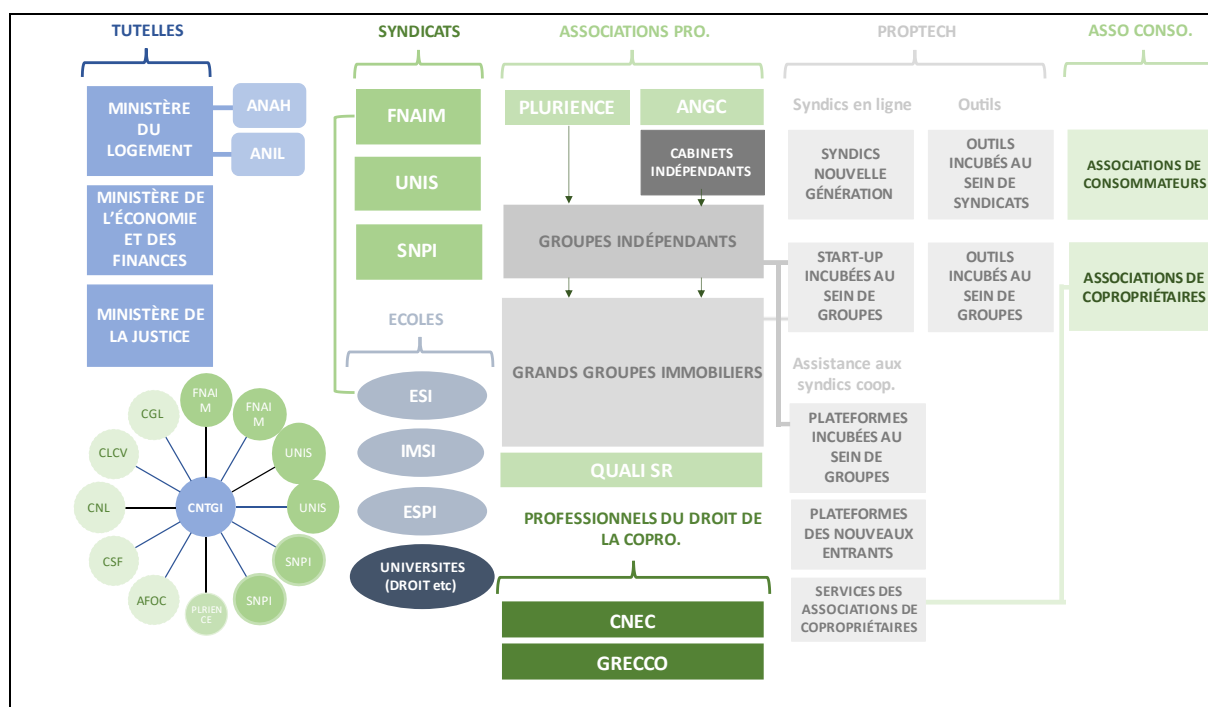


Figure 15. Le groupe professionnel : ses segments, sa représentation, ses tutelles, ses institutions partenaires, son environnement associatif

NB : à gauche du graphique, la composition du CNTGI détaille le nombre de siège par instance représentée.

Questions ouvertes et perspectives de recherche

Ce premier rapport visait à saisir à travers une meilleure connaissance du groupe professionnel qu'ils forment les modalités selon lesquelles l'action publique peut tisser de nouvelles relations avec les syndicats de copropriété autour des objectifs qu'elle poursuit. Les résultats intermédiaires présentés ici permettent d'apporter une première série d'éléments de réponse. Ils sont inédits et viennent en ceci combler une lacune de la recherche sur les copropriétés. Pour autant, ils posent un certain nombre de nouvelles interrogations qui mériteraient d'être davantage explorées. Les questions formulées ci-dessous ouvrent à ce titre de nouvelles perspectives de recherche.

Parmi ces questions ouvertes, certaines trouveront des réponses dans la seconde phase de notre recherche actuellement en cours. Cette phase repose sur la réalisation d'une enquête de terrain situant le regard au plus près des pratiques quotidiennes (du « métier ») de syndicats choisis au sein de l'écosystème francilien. Elle s'organise autour d'une interrogation centrale : Compte-tenu de leurs valeurs, représentations, modèle économique et organisationnel et enjeux contemporains, quelle place les syndicats accordent-ils à la mise en œuvre des politiques publiques de copropriété dans leur activité ?

Exploiter l'histoire du groupe professionnel dans une perspective contemporaine : les valeurs de la profession en question

Fondée sur une recherche documentaire, le chapitre I du présent rapport développe une analyse socio-historique du groupe professionnel des syndicats de copropriété.

Il permet ainsi de relier l'histoire de la profession aux valeurs qui continuent à structurer la compréhension collective du métier. Plusieurs éléments contribuent à ce que l'on se représente habituellement les syndicats comme une profession commerciale située aux antipodes du service public et de l'intérêt général. Premièrement, les syndicats font partie intégrante du monde de la propriété immobilière qui valorise tout particulièrement l'intérêt privé et la liberté individuelle. Deuxièmement, on peut avoir tendance à faire un amalgame entre l'identité professionnelle des syndicats et celle des agents immobiliers avec lesquels ils partagent les mêmes syndicats professionnels et souvent les mêmes entreprises.

Or, l'analyse des origines du métier de syndic questionne la nature commerciale de cette activité. Celle-ci est notamment mise en doute par une dimension qui continue de jouer un rôle prépondérant dans

l'identité professionnel des syndics : l'importance accordée au droit. Cette caractéristique semble entretenir une certaine supériorité symbolique des syndics vis-à-vis des agents immobiliers. Elle rapproche également leur métier des activités de nature civiles – et non commerciales – exercées par les professions libérales. Le contrat de mandat sur lequel s'appuie leur fonction est lui-même porteur de cette vision. On peut voir là un héritage de la profession des administrateurs de biens qui s'est développée au XIX^e siècle autour de la gestion des immeubles de rapport pour le compte de propriétaires rentiers. Les administrateurs de biens partageaient avec ces derniers des relations de confiance renforcées par une intégration dans les mêmes réseaux locaux de notabilité et par le caractère souvent familial et dynastique de leur activité. Néanmoins, si cet héritage reste prégnant au sein du groupe professionnel des syndics, il doit désormais composer avec des visions et des valeurs concurrentes portées par de nouveaux segments qui se sont développés à partir des années 1970 en étant plus en phase avec les normes dominantes de l'économie de marché.

A travers notre seconde phase de recherche, nous pourrions approfondir ce questionnement sur le caractère non-commercial de l'activité de syndic. Nous mettrons cette hypothèse à l'épreuve en interrogeant les syndics sur leurs parcours et sur les représentations qu'ils ont de leur métier et de son évolution actuelle. **Ce sera pour nous l'occasion d'explorer s'ils confèrent à leur mission des enjeux sociétaux qui dépassent les logiques lucratives de leurs activités et qui peuvent faire écho à des enjeux d'intérêt général en phase avec les préoccupations des pouvoirs publics.**

L'enquête de terrain sera aussi l'occasion d'interroger un constat qui revient tout au long de notre rapport : celui d'un glissement progressif des syndics d'un statut de mandataire vers un rôle (perçu) de prestataire. Cela nous conduira à évoquer plus largement avec les professionnels enquêtés les représentations qu'ils ont des **relations qu'ils entretiennent avec les copropriétaires.**

Des modèles organisationnels et économiques archétypiques de la profession au fonctionnement concret des cabinets

Le chapitre II explore le groupe professionnel dans ses différentes composantes ici qualifiées de « segments ». Il identifie au sein du groupe des systèmes de valeurs ainsi que des modèles organisationnels et économiques à la fois proches et lointains. Un enjeu de la seconde phase de la recherche sera d'affiner cette analyse et de l'aborder « de l'intérieur » des cabinets, en l'ancrant dans **les pratiques quotidiennes des gestionnaires de copropriété. L'organisation de l'activité en particulier retiendra l'attention**, dans l'optique notamment de confronter les modèles archétypiques identifiés à la réalité du métier. **La tarification des services rendus d'une part, la sollicitation de prestations d'autre part mériteraient également une observation approfondie.** Nous nous interrogeons aussi sur la manière dont s'imbriquent les professions immobilières éventuellement exercées au sein des cabinets enquêtés : **synergies, équilibre financier, à quoi tient le modèle économique d'une activité mixte ? Plus généralement, à quoi tient le modèle de l'activité de gestion de copropriété en soi ?**

Une seconde série de questions pourrait prolonger l'analyse développée dans le chapitre II sur la concurrence que se font les syndics de copropriété. **Mise en concurrence, pratiques anticoncurrentielles, guerre des prix d'une part, stratégie de fidélisation et de recrutement des copropriétés d'autre part : quelles pratiques les syndics adoptent-ils pour développer leur portefeuille ? Quels avantages comparatifs revendiquent-ils ? Quels freins identifient-ils et le cas échéant, quelles ressources déploient-ils ou conçoivent-ils pour les lever ?**

La représentation professionnelle : quelle ressource pour les syndics au quotidien ?

Le chapitre III aborde les instances de représentation des syndics de copropriété en tant que **forces structurantes du groupe professionnel.** En ressort l'image d'un paysage de la représentation professionnelle qui se complexifie avec la montée en puissance de structures associatives endossant progressivement les missions historiquement portées par les syndicats. Les recoupements s'opèrent principalement sur deux terrains particulièrement stratégiques : le lobbying auprès des pouvoirs publics et la formation.

Reste à questionner les syndics sur la manière dont ils se sentent représentés au sein de ces instances en fonction du segment dont ils sont issus. **De quelles manières les syndics mobilisent-ils les différentes instances de représentation ? Lesquelles sollicitent-ils de manière privilégiée et sur quels sujets ? Trouvent-ils des ressources supplémentaires auprès des associations professionnelles, respectivement aux syndicats ?**

Dans un contexte où 40 % des professionnels de l'immobilier n'adhèrent à aucune forme de représentation collective, il serait ensuite intéressant de savoir **pourquoi certains syndics boudent les syndicats**

professionnels et quelles sont leurs motivations pour rester en dehors des différentes instances collectives.

Au-delà, les instances de représentation des syndicats constituent le lieu de l'expression des rapports de force qui opposent les différents segments du groupe professionnel. En particulier, **les syndicats indépendants dénoncent une influence disproportionnée des Groupes dans les orientations des syndicats. Quelles incidences en perçoivent-ils dans l'exercice de leur métier ?**

Tous soulignent par ailleurs que les syndicats ne représentent pas un mécanisme efficace de contrôle de pratiques non déontologiques au sein du groupe professionnel. **Quelles pratiques ont-ils à déplorer au sein du groupe ? Comment s'en défendent-ils et quelles solutions préconisent-ils pour y parer ? Envisagent-ils la solution de la création d'un ordre professionnel ?**

La faible régulation du groupe professionnel et la domination du droit : quelles conséquences sur l'identité et les pratiques des gestionnaires ?

Le chapitre IV analyse les mécanismes de régulation du groupe professionnel et sa contribution à la production du droit de la copropriété. Il montre que la profession des syndicats est très peu régulée par elle-même. L'accès au métier est très ouvert et les professionnels en exercice sont peu contrôlés et peu inquiétés en cas d'infractions ou de simple manquement à leurs obligations. Dans ce contexte, les dérives sont fréquentes, d'autant que le statut de mandataire – hérité des administrateurs des immeubles de rapport – peut être propice aux abus. Ceux-ci ont été révélés par de retentissants scandales et par l'action des associations de copropriétaires qui ont émergé à la fin des années 1980 tandis que les conseils syndicaux s'affirmaient de plus en plus comme des acteurs de la gestion des copropriétés aux côtés des syndicats professionnels. Ces dérives ont amené les pouvoirs publics à prendre diverses mesures d'encadrement de la profession qui ne sont pas toujours bien acceptées et qui ont contribué à multiplier les règles de droit concernant la gestion des copropriétés. La domination qu'exerce le droit sur la profession apparaît d'ailleurs plus générale. Tandis que celui-ci constitue un marqueur identitaire fort du groupe professionnel et qu'il normalise très fortement ses pratiques, les syndicats apparaissent peu maîtriser sa production. Celle-ci implique d'autres acteurs et semble avant tout rester entre les mains de professionnels du droit et non de la gestion d'immeubles.

Quelles sont les conséquences de cette domination du droit et de la faible régulation de la profession sur les positionnements identitaires et les pratiques des gestionnaires de copropriété ?

Les questions restant ouvertes concernent par ailleurs la manière dont se déroulent concrètement les modalités d'accès à la profession et comment celles-ci sont vécues. **Quelles sont les trajectoires sociales et les formations qui conduisent à exercer le métier de syndic ? Comment se déroulent concrètement la délivrance des cartes professionnelles et des habilitations des préposés ? Quel sens est-il donné à ses dispositifs ? Cela confère-t-il une certaine valeur au métier ?**

On s'interroge aussi sur l'appréciation par les gestionnaires des différents modes de régulation de la profession. **Comment s'approprient-ils les règles de déontologie ? Comment perçoivent-ils l'encadrement de la profession et de ses pratiques par les pouvoirs publics ? Comment est vécue la confraternité sur le terrain ?**

Lors de notre enquête de terrain nous nous intéresserons au rapport qu'entretiennent les praticiens de la gestion avec le droit. **Quel rôle joue le droit dans les formations initiales, les hiérarchies internes et les identités professionnelles ? Quelle est sa place dans les pratiques au quotidien ? Est-il perçu comme une contrainte, une ressource, une fin en soi ? Comment s'articule-t-il aux autres savoirs et savoir-faire nécessaires à la gestion d'une copropriété (techniques, humains, stratégiques...) ? Ceux-ci sont-ils suffisamment valorisés ?**

Nous nous demanderons également comment est perçu l'investissement des copropriétaires – et en particulier des conseils syndicaux – dans la gestion de leur immeuble. **En quelles termes sont envisagées les relations avec les conseils syndicaux ? Quelle place ont les associations de copropriétaires dans les pratiques des gestionnaires ? Sont-elles identifiées comme des ressources ou des contraintes ?**

Recrutement, digitalisation et mise en œuvre des politiques publiques : les enjeux de la profession et la réalité de l'activité

Le chapitre V a mis en lumière que les acteurs nationaux de la gestion des copropriétés étaient aux prises avec plusieurs enjeux de transformation : revalorisation de l'image et de l'attractivité de la profession, intégration de la digitalisation, rôle à jouer dans les politiques publiques de la copropriété et singulièrement la rénovation énergétique. Au sein du groupe professionnel des syndics, nous avons identifié deux lignes de fractures vis-à-vis de ces enjeux. D'une part, entre les différents segments qui le composent (Indépendant, Groupe, Nouvel entrant), qui n'ont pas les mêmes ressources pour faire face à ces enjeux. D'autre part, entre le niveau central (fédération, siège de Groupe...) et le niveau local des cabinets (gestionnaire, Directeur d'agence) qui ne partagent pas la même vision de ces enjeux (par exemple sur la rénovation énergétique). L'enquête à venir auprès des syndics devrait nous permettre d'affiner l'appréhension de ces enjeux par les praticiens. Parmi l'ensemble des questions qui restent ouvertes, les plus importantes nous paraissent être les suivantes :

- Au-delà de l'image sociale dégradée du métier, quels imaginaires les gestionnaires développent-ils autour de leur profession et quelle expérience en font-ils au quotidien ? Quelles conséquences de la pénurie de candidats et du turn-over sur l'activité de syndic au quotidien ? Comment se traduisent localement les stratégies d'attractivité identifiées au niveau des acteurs nationaux ? Par exemple, quels sont les effets de l'arrivée de nouveaux profils en reconversion et/ou sans formation initiale en droit ?
- Quelles sont les attitudes des cabinets vis-à-vis de la digitalisation des outils ? Adhèrent-ils aux promesses de transparence et de productivité qui soutiennent leur diffusion ? Quelles sont leurs marges de manœuvre effectives pour intégrer de nouveaux outils dans leurs pratiques ? Comment les transformations organisationnelles induites par ces nouveaux outils sont-elles vécues (ex : disparition du trinôme gestionnaire-assistante-comptable) ?
- Comment les cabinets voient-ils leur rôle vis-à-vis des politiques de la copropriété (copropriété en difficulté, rénovation énergétique, habitat indigne...) ? Dans quelles conditions s'y engagent-ils le cas échéant et avec quels moyens ? Dans quels cas refusent-ils l'obstacle et pourquoi ?
- Quelles relations territoriales concrètes se mettent en place entre les cabinets de gestion et les collectivités locales ? L'inscription des copropriétés au registre est-il un levier pour développer une relation partenariale avec les collectivités ?
- Quels modèles économiques sont envisageables pour soutenir un rôle d'accompagnement de projet attendu par ces politiques ? Quels moyens et quelles solutions, notamment financières, les syndics engagés dans la mise en œuvre de politique publique adoptent-ils ?

Bibliographie

Littérature académique

AVRIL, Bertrand, ROTH Bernard, 1997. *La promotion immobilière : construire pour autrui*. Presses des Ponts et chaussées.

BACHMANN, Christian, LE GUENNEC, Nicole, 1996. *Violences urbaines, ascension et chute des classes moyennes à travers cinquante ans de politique de la ville*, Paris : Albin Michel

BALLAIN, René et JACQUIER, Claude, 1984. *Dévalorisation du parc collectif privé et gestion des copropriétés*, Grenoble : CERAT.

BALLAIN, René et JACQUIER, Claude, 1989. *L'habitat collectif privé des trente glorieuses : la gestion des patrimoines urbains*, Grenoble : CERAT.

BECK, Marianne, 2005. *Les copropriétés en difficulté, histoire d'une reconnaissance publique*. Rapport pour le Plan urbanisme construction architecture. Paris La Défense : PUCA.

BERNARD, Lise, 2017. *La précarité en col blanc : une enquête sur les agents immobiliers*, PUF.

BOLTANSKI, Luc, CHIAPELLO, Eve, 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard. 1999. 843 p.

BONNEVAL, Loïc et ROBERT, François, 2013. *L'immeuble de rapport. L'immobilier entre gestion et spéculation (Lyon 1860-1990)*, Presses Universitaires de Rennes.

BONNEVAL, Loïc et ROBERT, François, 2019a. *De la rente immobilière à la finance : La Société de la rue Impériale (Lyon, 1854-2004)*. ENS Éditions.

BONNEVAL, Loïc et ROBERT, François, 2019b. *Les limites de la Doxa sur le contrôle des loyers, Métropolitiques*, 21 mars 2019. Disponible à l'adresse : <https://metropolitiques.eu/Les-limites-de-la-doxa-sur-le-controle-des-loyers.html>

BONNEVAL, Loïc, 2011a. *Les agents immobiliers : Pour une sociologie des acteurs des marchés du logement*, ENS Éditions.

BONNEVAL, Loïc, 2011b, « Le contrôle des loyers empêche-t-il l'investissement dans l'immobilier ? », *Métropolitiques*, 12 octobre 2011. Disponible à l'adresse : <http://www.metropolitiques.eu/Le-controle-des-loyersempeche-t.html>

BONNEVAL, Loïc, 2014. « Les Régies lyonnaises. Un acteur historique de la gestion des patrimoines immobiliers », in GRAND LYON, *Habiter & se loger*, Grand Lyon, pp 110-112.

BOUGRAIN, Alain, 2006. *Les gestionnaires d'immeubles résidentiels privés face aux enjeux de la maîtrise des consommations d'énergie et de la diffusion des services énergétiques*. Rapport d'étude du CSTB. CSTB.

BOURDIN, Alain, SAINT-RAYMOND, Odile et LUTRAND, Marie-Claude, 1991. *Les marchés de travaux dans les copropriétés privées de l'après-guerre*. Rapport pour l'Agence nationale de l'Habitat. Toulouse : ERMOPRES.

BRISEPIERRE, Gaëtan et HAMON, Viviane, 2017. *Les professionnels de l'immobilier et la rénovation énergétique : leurs contributions possibles aux actions des plateformes de la rénovation énergétique de l'habitat*. Marché de la rénovation énergétique de l'habitat : compléments état de l'art.

BRISEPIERRE, Gaëtan, 2011. *Les conditions sociales et organisationnelles du changement des pratiques de consommation d'énergie dans l'habitat collectif*. Thèse de doctorat en sociologie. Paris 5. Disponible à l'adresse : <https://www.theses.fr/2011PA05H023>

BRISEPIERRE, Gaëtan, 2022. *Bilan des programmes CEE sur la rénovation énergétique des copropriétés*, CeDRE AURA. 2022. Disponible à l'adresse : <https://gbriseperre.fr/bilan-des-programmes-cee-sur-la-renovation-energetique-des-coproprietes-2022/>

BÛCHER, Rue et STRAUSS, Anselm, 1961. *Professions in Process*. In : *American Journal of Sociology*, 1961, 66 (4), p. 325-334.

BUNEL, Jean, 1995. La transformation de la représentation patronale en France : CNPF et CGPME, Université Lumière.

CARRIOU, Claire, 2020, *Les habitants (in)visibles. Essai pour une autre histoire de la fabrique de l'habitat*, Habilitation à diriger des recherches, Spécialité Urbanisme et Aménagement.

CORNU, Gérard (dir.), 2020, *Vocabulaire juridique*, Ass. H. Capitant, PUF, Quadriga, 13^e ed.,

CROIZE, Jean-Claude, 2010, « L'opération de Pouillon à Meudon-la-Forêt (1959-1962). Fondements économiques », www.croizejc.com, décembre 2010.

EFFOSSE, Sabine, 2003. *L'invention du logement aidé en France. L'immobilier au temps des Trente Glorieuses*, Comité pour l'Histoire Économique et Financière de la France, 736 p.

FOYER, Jean, 2006. « De l'article 664 du code civil à la loi de 1965 », *Actualité Juridique Droit Immobilier*. Vol. 7/8-2006, pp. 526.

GODARD, Francis et PENDARIÈS, Jean-René, 1976. *Rapports de propriété, ségrégation et pratiques de l'espace résidentiel*, Plan urbanisme construction architecture. Paris La Défense : PUCA.

GOLOVTCHENKO, Nicolas, 1998. *Les copropriétés résidentielles entre règle juridique et régulation sociale : contribution à une sociologie de l'action organisée*. Thèse de doctorat en sociologie. Toulouse 2. Disponible à l'adresse : <https://www.theses.fr/1998TOU20044>

GROUX, Guy, LEVY, Catherine, 1993. *La possession ouvrière, du taudis à la propriété (XIXe -XXe siècle)*, Paris : Editions de l'atelier 1993.

GUERRAND, Roger-Henri, 1967. *Les origines du logement social en France*. Paris : Les Editions ouvrières, 1966

HAUMONT, Nicole, HAUMONT, Henri et RAYMOND, Henri, 1971. *La copropriété*. Paris : CRU.

HIRSH, Anita, 1972, « Le logement » in SAUVY, Alfred, *Histoire économique de la France entre les deux guerres*, Paris : Fayard, vol. 3, pp 76-110.

HUGHES, Everett, 1931, *The growth of an Institution, The Chicago Real Estate Board*, Arno Press, 1979 (1^{ère} ed. 1931).

HUGHES, Everett, 1958, *Men and their Work*, Free Press.

HUGHES, Everett, HUGHES MCGILL, Helen, 1952, *Where People Meet, Racial and Ethnic Frontiers*. Greenwood Press, 1981 (1^{ère} ed. 1952).

HUGHES, Everett, HUGHES MCGILL, Helen, DEUTSCHER Irvin, 1958, *Twenty Thousand Nurses tell their own Story. A report on Studies of Nursing Functions*, Lippincott.

HUGHES, Everett, 1971, *Le regard sociologique, Essais choisis*, Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, 1996 (1^{ère} ed. 1971).

HUTSCHISON, Joséphine, 2022, *Le syndic professionnel, un acteur essentiel des politiques publiques d'intervention sur les copropriétés dégradées*, Master Politiques urbaines et gouvernance des territoires, Université Paris Dauphine, septembre 2022.

JACOB-ORY, Annie, 1969. Formes d'organisation patronales et limitation de la concurrence, *Revue française de sociologie*, pp. 631-643.

JOUNIN, Nicolas, 2009. Chantier interdit au public. Enquête parmi les travailleurs du bâtiment, Editions La Découverte.

JULLIOT, Ch.-L., 1922, *Traité-formulaire de la division des maisons par étages et par appartements*, Paris, Administration du journal des notaires et des avocats, p 45.

KABRITI, Alice, 2022, *Une démocratie des millièmes : hiérarchie des copropriétaires et investissements différenciés, Enquête ethnographique sur les assemblées générales de copropriétaires en région parisienne*, Mémoire de Master 2, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Ecole Normale Supérieure, juillet 2022.

LAGRAULET, Pierre-Edouard, 2021, *Le syndic de copropriété*, Paris : Edilax, 2021.

LANHER, Simon, 2016, « L'estime professionnelle selon E. C. Hughes », *Terrains/Théories*, 4/2016, en ligne sur <https://journals.openedition.org>

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, 2015a, « 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, 2015b, « La rénovation énergétique des copropriétés : la construction d'une politique publique vue d'une association de copropriétaires », in *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.

LEFEUVRE, Marie-Pierre, 1999. *La copropriété en difficulté : faillite d'une structure de confiance*. La Tour d'Aigues : Aube.

LEFEUVRE, Marie-Pierre, 2001, « Les associations de copropriétaires », *Les Annales de la Recherche Urbaine*, n° 89, pp 140-141. Disponible sur https://www.persee.fr/doc/aru_0180-930x_2001_num_89_1_2391

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. Créteil : Université Paris 12.

LEFEUVRE, Marie-Pierre, CHAIGNEAU, Aurore, CHANTEPIE, Gaël, ELIE, Lucie, FRANÇOIS, Camille, LEONE, Flavia, MELOT, Romain et SCHIJMAN, Emilia, 2019. *Copropriétés : vers une transition juridique ? Entre propriété privée et gestion collective, les « mondes sociaux de la copropriété »*. Paris La Défense : PUCA. Disponible à l'adresse : <http://www.urbanisme-puca.gouv.fr/coproprietes-vers-une-transition-juridique-2018-a1302.html>

LEPOUTRE, David, 2010. « Histoire d'un immeuble haussmannien : Catégories d'habitants et rapports d'habitation en milieu bourgeois ». *Revue française de sociologie*. Vol. 51, n° 2, pp. 321.

MENGIN, Christine, 1999, « La solution des grands ensembles », *Vingtième siècle*, n°64, octobre-décembre 1999, pp 105-111.

MICHEL, Hélène, 2006. *La cause des propriétaires : État et propriété en France, fin XIXe-XXe siècle*. Belin.

OFFERLE, Michel, 2009. *Sociologie des organisations patronales*, Editions La Découverte, Repères, ISBN : 9782707157973.

ORTOLANI, Marc, 2000, « La copropriété des immeubles bâtis dans la jurisprudence et la doctrine du XIXe siècle », *Revue historique de droit français et étranger*, Vol. 78, n°2, avril-juin 2000, pp 249-287.

PEARSON, Paul, 2000. *Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics*. In : *American Political Science Review*. juin 2000. Vol. 94, No. 2. pp. 251-267.

PINSON, Daniel. 2003. « La conception du logement », in SEGAUD Marion, DRIANT Jean-Claude, BRUN Jacques, *Dictionnaire de l'habitat et du logement*, Paris : Armand Colin, pp 82-86. Disponible à l'adresse : <https://shs.hal.science/halshs-01567268/document>

RAYMOND, Henri, HAUMONT, Nicole, DEZES, Marie-Geneviève, HAUMONT, Antoine, 1966, *L'habitat pavillonnaire*, Paris : L'Harmattan, 2022 (1^{ère} ed. 1966).

RONCAYOLO, Marcel (dir.), 1985. *Histoire de la France urbaine, Volume 5. La ville d'aujourd'hui : croissance urbaine et crise du citoyen*, Paris : Seuil, 1985.

REYNAUD, Paul, 1978. *La Copropriété dans les grands ensembles immobiliers. Essai d'analyse des fondements socio-économiques et juridiques*, Paris : La Documentation française.

SIMAILLAUD, Tess, 2022. *Les petites copropriétés sans syndic. Une catégorie pertinente ?*. PUCA., *Les cahiers de la 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 de doctorat en science politique. Université Grenoble Alpes. Disponible à l'adresse : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01690905>

SIMON, Eva, 2021. Copropriétés. *Panorama des recherches en sciences sociales*, Cahier copropriétés n°1, Disponible à l'adresse : <https://www.urbanisme-puca.gouv.fr/coproprietes-panorama-des-recherches-en-sciences-a2502.html>

TOMASIN Daniel, BAYARD-JAMES Florence, ROUX Jean-Marc, CAPOULADE Pierre, *La copropriété*, Dalloz, 2021 (dernière éd.).

TOPALOV, Christian, 1987. *Le logement en France. Histoire d'une marchandise impossible*. Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.

TRIPPIER, Pierre, DUBAR Claude, BOUSSARD Valérie, 2015. *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin, coll. « Collection U », 376 p.

VARENIO, Céline, 2012. *L'efficacité énergétique dans les bâtiments existants : déficit d'investissement, incitations et accompagnement*. Thèse de doctorat en économie. Université de Grenoble. Disponible à l'adresse : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00783705>

Principales autres références

AGENCE FRANCE PRESSE, « Urbania, après la vente d'agences à Citya, achève son redressement », le 04/07/2012, consulté le 21/04/2022.

ANAH, 2020. *Mémento de l'habitat privé : édition 2019* [en ligne]. janvier 2020. Disponible à l'adresse : https://www.Anah.fr/fileadmin/user_upload/Memento-habitat-prive-2019.pdf

ANCC, non daté, « Historique ANCC », <http://www.ancc.fr/documents/Historique%20ANCC.pdf> consulté le 07/02/2023

ANGC, 2022. *Baromètre ANGC 2022 sur les métiers de la copropriété* [en ligne]. 2022. Disponible à l'adresse : https://www.linkedin.com/posts/angc_enqu%C3%AAte-angc-2022-activity-7008143115282751488-MdLR?utm_source=share&utm_medium=member_desktop.

ANGC, CEFIM, SERGIC, 2020. *Livre blanc : attirer les jeunes en copropriété* [en ligne]. Disponible à l'adresse : <https://angc-association.fr/attirer-les-jeunes-en-copropriete/>

ARC, 2023. Le Tribunal administratif de Paris confirme l'ARC comme étant la seule institution représentative des syndicats des copropriétaires suite à l'action judiciaire engagée par la Fnaim, mai 2023. Disponible à l'adresse : <https://arc-copro.fr/documentation/le-tribunal-administratif-de-paris-confirme-larc-comme-etant-la-seule-institution>

ARC, 2023. « Les 43 réformes que l'ARC suggère au gouvernement en matière de droit sur la copropriété », *arc-copro.fr*, novembre 2017, consulté le 01/02/2023 sur <https://arc-copro.fr/documentation/les-43-reformes-que-larc-suggere-au-gouvernement-en-matiere-de-droit-sur-la>

ARC, 2023. « Tout gestionnaire de copropriété doit détenir une attestation professionnelle obligatoire », 23/12/2016 consulté le 24/01/2023 (<https://arc-copro.fr/documentation/tout-gestionnaire-de-copropriete-doit-detener-une-attestation-professionnelle>).

BARDINET Stéphane, 2010, « Syndics : la concertation sur le projet de loi se poursuit repoussant à la rentrée sa présentation au conseil des ministres », *Dépêche* n°265332, publiée le 28/06/2010, <https://www.aefinfo.fr/depeche/265332-syndics-la-concertation-sur-le-projet-de-loi-se-poursuit-repoussant-a-la-rentree-sa-presenta-tion-en-conseil-des-ministres/amp>, consulté le 18/07/2023

BASINI, Bruna, 2017, « Urbania désintéresse ses banquiers », *Le Journal du Dimanche*, publié le 17 novembre 2012 et modifié le 19 juin 2017, <https://www.lejdd.fr/Economie/Entreprises/Urbania-desinteresse-ses-banquiers-575949-3207845>, consulté le 21/04/2022.

BFM Business Partenaires, 2022. *L'entreprise qui recrute : Bellman recrute 77 personnes*, avril 2022. Disponible à l'adresse : <https://www.bfmtv.com/economie/replay-emissions/le-club-media-rh/l-entreprise-qui-recrute-bellman-recrute-77-personnes-30-04-VN-202204300173.html>.

BOSVIEUX, Jean, 2010. « Les logements en copropriété », *ANIL : Habitat actualité*, mai 2010. Disponible à l'adresse : https://www.anil.org/fileadmin/ANIL/Etudes/2010/logements_copropriete.pdf

BOUYSSOU, Julien, « Philippe Briand, Le géant méconnu et ambitieux de l'immobilier », *capital.fr*, publié le 21/09/2021, mis à jour le 30/09/2021 et consulté le 21/04/2022 sur <https://www.capital.fr/entreprises-marches/philippe-briand-le-geant-meconnu-et-ambitieux-de-limmobilier-1414897> -

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>

BUZY CAZAUX, Henri, 2022. *Assemblées générales tardives : en finir avec la dictature des habitudes* [en ligne]. Site Copropriété et travaux, mars 2022. Disponible à l'adresse : <https://www.copropriete-travaux.com/assemblees-generales-tardives-en-finir-avec-la-dictature-des-habitudes/>

« Comment réagir face aux menaces pesant sur l'administrateur Urbania », *Le Particulier*, n°1051, juillet-août 2010. http://www.leparticulier.fr/jcms/c_96952/comment-reagir-face-aux-menaces-pesant-sur-ladministrateur-urbania, consulté le 21/04/2022.

COUR ADMINISTRATIVE D'APPEL DE PARIS, 2023. Décision Fnaim contre Ministère du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion, avril 2023. Disponible à l'adresse : <https://arc-copro.fr/sites/default/files/pieces-jointes/2023/04/N%20527%20D%C3%A9cision%20cour%20administrative%20d%27appel%20de%20Paris.pdf>

DAHAN Isabelle, 2010, « Les contrats de syndic depuis l'arrêté Novelli », *monimmeuble.com*, 2 décembre 2010, (<https://monimmeuble.com/actualite/les-contrats-de-syndic-depuis-l-arrete-novelli>, consulté le 05/02/2023).

DEVIGE-STEWART, Thierry, 2004, « Frédéric de Saint-Sernin nouveau secrétaire d'Etat à l'Aménagement du territoire, après la démission de Philippe Briand », publié le 14 Avril 2004 et consulté le 21/04/2022 sur <https://www.lemoniteur.fr/article/frederic-de-saint-sernin-nouveau-secretaire-d-etat-a-l-amenagement-du-territoire-apres-la-demission-de-philippe-briand.367614>

FNAIM, UNIS, 2011, « La Fnaim et l'Unis ont ouvert les Etats généraux des professions immobilières », communiqué de Presse, 1^{er} février 2011, <https://www.Fnaim.fr/communiqupresse/1429/10-la-Fnaim-et-l-Unis-ont-ouvert-les-etats-generaux-des-professions-immobiliere.htm>, consulté le 25/01/2023.

FNAIM, UNIS, 2011, *Livre blanc. Propositions pour une réforme des métiers de l'immobilier*, mai 2011, téléchargeable sur : <https://www.leslivresblancs.fr/livre/filieres-specialisees/immobilier/propositions-pour-une-reforme-des-metiers-de-limmobilier>, consulté le 08/12/2022.

FNAIM, 2014. Honoraires des syndics, mauvaise foi ou réalité économique, Communiqué de presse, avril 2014. Disponible à l'adresse : <https://www.Fnaim.fr/communiqupresse/1541/10-honoraires-des-syndics-mauvaise-foi-ou-realite-economique.htm>

FRÉMONT, Gilles, 2017. « Immobilier : la fin du contrat de syndic type ? », *Contrepoints*, juin 2017. Disponible à l'adresse : <https://www.contrepoints.org/2017/06/12/291836-immobilier-fin-contrat-de-syndic-type>

FRÉMONT, Gilles, 2022. « *Ma galaxie syndic* », Informations rapides de la copropriété, Mai 2022. Disponible à l'adresse : <https://www.informationsrapidesdelacopropriete.fr/vis-ma-vie-de-gestionnaire-de-copro/6120-copropriete-ma-galaxie-syndic>

FRÉMONT, Gilles, 2022. *Vis ma vie de gestionnaire de copro*. [en ligne]. Disponible à l'adresse : <https://www.informationsrapidesdelacopropriete.fr/vis-ma-vie-de-gestionnaire-de-copro>

GIRAUD, Hélène, 1995, « Les syndicats veulent sortir de l'ère du soupçon », *Les échos*, 2 février 1995, consulté le 27/01/2023 sur <https://www.lesechos.fr/1995/02/les-syndicats-veulent-sortir-de-lere-du-soupcon-849543>)

GIRAUD, Hélène, 1998, « Samson-Le Point du Jour : le scandale passe, l'architecture reste », *Les Echos*, 3 décembre 1998, consulté le 09/02/2023 à l'adresse <https://www.lesechos.fr/1998/12/samson-le-point-du-jour-le-scandale-passe-larchitecture-reste-804272>

GRECCO, 2017. *Proposition de réforme de la loi du 10 juillet 1965*, juillet 2017, <https://www.guegan-avocat-immobilier.com/article/31/reforme-de-loi-10-juillet-1965-projet-grecco>, consulté le 19/07/2023.

INSEE, 2017. *Les conditions de logement en France : Édition 2017*. février 2017. Disponible à l'adresse : <https://www.Insee.fr/fr/statistiques/2586377>

LAPORTE, Jacques, 2017, « An IV de la loi Alur : amorce d'un droit d'inventaire », *Loyers et copro.*, n°5, mai 2017, étude 4

LA REDACTION DU PARTICULIER, 2003, « Syndic certifiés, l'ARC se retire du label "Qualité syndic" », *Le Particulier*, publié le 01/01/2003, mis à jour le 01/04/2017 et consulté le 05/02/2023 sur https://leparticulier.lefigaro.fr/jcms/c_45287/syndic-certifies-l-arc-se-retire-du-label-qualite-syndic

LEBATTEUX, Patrice, 2018, « In memoriam, Pierre Capoulade », *Informations Rapides de la Copropriété*, n° 642, 1^{er} octobre 2018. <https://www.informationsrapidesdelacopropriete.fr/autres-actus/4588-n-642-in-memoriam-pierre-capoulade-2?start=3>, consulté le 04/04/2022.

« L'erreur fondatrice et... les hommes de l'art », *Le Journal de l'Agence*, n°5, 1^{er} trimestre 2005, republié dans son intégralité par Gilles Frémont sur sa page linkedin le 31/01/2023 (https://www.linkedin.com/posts/gilles-fr%C3%A9mont-773361111_faitesdelacopro-syndic-coproprietaeztaez-activity-7025909534808231936-Vtfu?utm_source=share&utm_medium=member_desktop).

« Le chantier copropriété du Plan bâtiment Grenelle sans syndic ? », *universimmo.com*, 29/09/2010. Disponible en ligne sur https://universimmo.com/brev/unibrev000.asp?Brev_Code=2008, consulté le 05/02/2023.

« Le Parcours de Monsieur Philippe Briand », *citya.com*, consulté le 21/04/2022 sur <https://www.citya.com/citya-immobilier/philippe-briand>

« Le syndic de copropriété Urbania au bord de la faillite », *Le Particulier*, n°1050, Juin 2010. http://www.leparticulier.fr/jcms/c_95439/le-syndic-de-copropriete-urbania-au-bord-de-la-faillite/, consulté le 21/04/2022

LITTE, Edouard, 1958, *Dictionnaire de la langue française*, ed. J-J. Pauvert, T. VII, 1958.

MANTELET, Jean-Pierre, 2006, « Les honoraires du syndic au temps de la taxation », *www.ipm-copro.com*, mis à jour le 04/02/2006, consulté le 24/01/2023.

MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES. TRACFIN - Traitement du renseignement et action contre les circuits financiers clandestins. Disponible à l'adresse : <https://www.economie.gouv.fr/tracfin>

MINISTERE DU TRAVAIL, 2021. « Mesure d'audience de la représentativité patronale 2021 », juillet 2021. Disponible à l'adresse : <https://travail-emploi.gouv.fr/dialogue-social/la-representativite-syndicale-et-patronale/article/mesure-d-audience-de-la-representativite-patronale-2021>

OBSERVATOIRE DE LA FRANCHISE. « La Fnaim, un acteur clé du secteur immobilier en France ». Disponible à l'adresse : <https://www.observatoiredefracfranchise.fr/dossier-thematique/presentation-Fnaim.htm>

PLANÈTE COPROPRIÉTÉ, 2013. *Comment développer la création de fonds travaux dans les copropriétés pour favoriser les rénovations énergétiques ?* Rapport pour le Plan urbanisme construction architecture. Paris La Défense. Disponible à l'adresse : https://www.urbanisme-puca.gouv.fr/IMG/pdf/quatre_pages_11.pdf

PLANÈTE COPROPRIÉTÉ, 2014. *Qui sont les leaders énergétiques dans les copropriétés et quelles sont leurs stratégies, méthodes et bonnes pratiques pour favoriser la rénovation énergétique ?* Rapport pour le Plan urbanisme construction architecture. Paris La Défense. Disponible à l'adresse : https://www.urbanisme-puca.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_final_leaders.pdf

POTIRON, Virginie, 2019 « Loi Elan : les modifications du rôle du conseil national de la transaction et de la gestion immobilière », *inc-conso.fr*, publié le 05/05/2019 et consulté le 06/02/2023 (<https://www.inc-conso.fr/content/logement/loi-elan-les-modifications-du-role-du-conseil-national-de-la-transaction-et-de-la-gestion>)

POULICHOT, Thierry, 2016, « Nécrologie en mémoire de Michel Thiercelin », *Informations Rapides de la Copropriété*, n° 617, 4 avril 2016. Disponible à l'adresse : <https://www.informationsrapidesdelacopropriete.fr/vis-ma-vie-de-gestionnaire-de-copro/3055-nd617-necrologie-en-memoire-de-michel-thiercelin>

REAL ESTECH, 2020. *4^e baromètre de la Real Estech en France* [en ligne]. 2020. Disponible à l'adresse : <https://realestech.eu/wp-content/uploads/2022/02/barometre-real-estech-2020.pdf>

REY-LEFEBVRE, Isabelle, 2019. *Pouvoir d'achat : Matignon veut mettre en concurrence les syndicats de copropriété*, *Le Monde*, mars 2019. Disponible à l'adresse : https://www.lemonde.fr/economie/article/2019/03/06/pouvoir-d-achat-matignon-veut-mettre-en-concurrence-les-syndics-de-copropriete_5432144_3234.html

REY-LEFEBVRE, Isabelle, 2022. *Matera, société d'aide aux syndicats bénévoles, condamnée pour dénigrement* [en ligne]. *Le Monde*, janvier 2022. Disponible à l'adresse : https://www.lemonde.fr/societe/article/2022/01/25/matera-societe-d-aide-aux-syndics-benevoles-condamnee-pour-denigrement_6110917_3224.html

SABBAH Catherine, « Vers un label de qualité pour les syndicats », *les Echos*, 22 juin 1995, consulté le 05/02/2023 sur <https://www.lesechos.fr/1995/06/vers-un-label-de-qualite-pour-les-syndics-860665>

SCEMANA, Corine, 2002, « Des syndicats sans éthique », *L'Express*, 17/10/2002 consulté le 05/02/2023 sur https://www.lexpress.fr/economie/des-syndics-sans-ethique_497824.html

TOMCAT INVEST, 2021. *Hello Syndic boucle sa levée de fonds avec 3,5 millions d'euros* [en ligne]. 2021. Disponible à l'adresse : <https://www.tomcat-invest.fr/hello-syndic-boucle-sa-leeve-de-fonds-avec-35-millions-deuros/>

TORROLLION, Jean-Marc, 2019. « Oui à la police du logement ! », *Les Echos*, juin 2019. Disponible à l'adresse : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/oui-a-la-police-du-logement-1029235>

VIE PUBLIQUE, 2019. « Déclaration de M. Edouard Philippe, Premier ministre, sur l'annonce d'une série de mesures libéralisant les secteurs de l'automobile, du logement, de la santé et de la banque », à Paris le 5 mars 2019, mars 2019. Disponible à l'adresse : <https://www.vie-publique.fr/discours/270226-edouard-philippe-50319-liberalisation-automobile-logement-sante-banque>

WELCOME TO THE JUNGLE, 2021. *Découvrez Bellman avec Jonathan, co-fondateur et CTO* [en ligne]. 2021. Disponible à l'adresse : https://www.youtube.com/watch?v=rtPL7LxrBUo&ab_channel=WelcometotheJungle

WONG, Camille, 2022. « Le proptech Matera se diversifie dans la gestion locative », *Les Echos Entrepreneurs*, octobre 2022. Disponible à l'adresse : <https://www.lesechos.fr/start-up/ecosysteme/la-proptech-matera-se-diversifie-dans-la-gestion-locative-1870089>

WONG, Camille, 2022. « Les néosyndics se réinventent face au tarissement des levées », *Les Echos Entrepreneurs*, avril 2022. Disponible à l'adresse : <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/gestion-finance/0702063308304-les-neosyndics-se-reinventent-face-au-tarissement-des-levees-348996.php>

Annexes

Table des figures

Figure 1. Le groupe professionnel des syndics en 5 (V) axes d'analyse (chapitres).....	15
Figure 2 : L'institutionnalisation de la profession de « syndic de copropriété ».....	18
Figure 3 : Exemple d'un plan-type « Logéco » validé par le ministère de la Construction pour la France entière.....	23
Figure 4 : Représentation simplifiée de l'espace des groupes socioprofessionnels au travers de la mobilité intergénérationnelle	37
Figure 5. Un groupe professionnel, trois segments distincts mais avec des points de recoupement.....	41
Figure 6. Les groupes : date de création et métier d'origine	45
Figure 7. Les nouveaux entrants : date de création, type de gestion et provenance	51
Figure 8. Les organisations syndicales (reprise d'une figure publiée sur le site web de la Capeb : capeb.fr).....	68
Figure 9. « Les syndics : principe de l'iceberg » (Fnaim, 2022).....	84
Figure 10 : Annexe de l'arrêté Novelli de 2010 définissant les prestations de gestion courante devant être comprises dans le forfait de base du contrat de syndic	100
Figure 11 : Evolution de la composition du CNTGI selon les différents textes et projets de loi depuis 2014	106
Figure 12. Affiche pour la campagne de Matera	125
Figure 13. Affiche pour la campagne de Bellman.....	125
Figure 14. Le groupe professionnel des syndics de copropriété : noyau central.....	142
Figure 15. Le groupe professionnel : ses segments, sa représentation, ses tutelles, ses institutions partenaires, son environnement associatif	143

Liste des entretiens qualitatifs réalisés auprès des acteurs nationaux de la gestion des copropriétés

	Attribution(s) dans le rapport	Structure(s)	Femme / Homme
1	<i>Syndicat professionnel / Indépendant</i>	Fnaim (Fédération Nationale de l'Immobilier) Cabinet indépendant parisien	Homme
2	<i>Syndicat professionnel / Indépendant</i>	Unis (Union des Syndicats de l'Immobilier) Cabinet indépendant implanté à Paris et en petite couronne	Homme
3	<i>Syndicat professionnel / Indépendant</i>	Unis (Union des Syndicats de l'Immobilier) Cabinet indépendant marseillais	Homme

4	<i>Association professionnelle / Groupe</i>	Plurience Groupe immobilier spécialisé dans l'administration de biens et le syndic de copropriété	Homme
5	<i>Association professionnelle / Indépendant</i>	ANGC (Association Nationale des Gestionnaires de Copropriété) Cabinet indépendant parisien	Homme
6	<i>Groupe</i>	Foncia	Homme
7	<i>Groupe</i>	Nexity	Homme
			Homme
			Femme
8	<i>Groupe</i>	Citya immobilier	Homme
9	<i>Nouvel entrant</i>	Bellman	Femme
			Homme
10	<i>Nouvel entrant</i>	Matera	Homme
			Homme
11	<i>Nouvel entrant</i>	Kwarto	Homme
12	<i>Ecole</i>	IMSI (Institut du Management des Services Immobiliers)	Homme
13	<i>Institution</i>	Conseil National de la Transaction et de la Gestion Immobilières (CNTGI) GRECCO (Groupe de travail sur la réforme du droit de la copropriété)	Homme
14	<i>Institution</i>	Conseil National de la Transaction et de la Gestion Immobilières (CNTGI)	Homme
15	<i>Institution</i>	Anah (Agence Nationale de l'Amélioration de l'Habitat)	Homme
16	<i>Association de copropriétaires</i>	ARC (Association des Responsables en Copropriété)	Homme
17	<i>Association de copropriétaires</i>	CLCV (Association nationale Consommation, Logement et Cadre de Vie)	Homme

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 2244 6