

Environnement

DE LA VOITURE DE FONCTION À LA RÉNOVATION DE FONCTION : ET SI L'EMPLOYEUR DEVENAIT UN ACTEUR DE LA PROTECTION CLIMATIQUE DE SES SALARIÉS ?

Benoît Calatayud, Rodolphe Deborre, Julien Dossier

23/07/2026

L'intensification des vagues de chaleur extrêmes et la multiplication des nuits tropicales à l'été 2026 rappellent une évidence : impossible de travailler sans dormir. Cette question dépasse le seul confort individuel. Elle concerne l'entreprise en tant qu'employeur, et touche l'ensemble de la société. Dans cette note, Benoît Calatayud, codirecteur de l'Observatoire de la transition énergétique et sociale de la Fondation, Rodolphe Deborre, directeur innovation et renaissance écologique pour le groupe Rabot Dutilleul, et Julien Dossier, fondateur de Quattrolibri et auteur de *Renaissance écologique* (Actes Sud), plaident pour que les entreprises s'impliquent dans le financement des travaux de rénovation de leurs salariés.

Quand les canicules font « FLIP » (qu'elles sont plus Fréquentes, plus Longues, plus Intenses et plus Précoces), elles prouvent que l'isolation des logements est un flop : la chaleur s'accumule dans les bouilloires thermiques, ce qui fragilise les organismes, aggrave les inégalités, fait chuter la productivité et peut représenter un danger mortel.

Rénover est indispensable. Une couverture de survie, un climatiseur d'appoint ou un ventilateur relèvent de mesures palliatives nécessaires mais non suffisantes. Les coupures d'électricité en période de canicule rappellent qu'il est dangereux de miser sur la seule climatisation.

Rénover est prioritaire : c'est un des rares exemples d'« adaptation atténuatrice », une catégorie de mesures qui permettent de coupler adaptation (lutter contre l'effet « bouilloire thermique ») et atténuation (lutter contre l'effet « passoire thermique »).

Rénover est critique : travailler sans dormir, c'est impossible, notamment pour les personnels qui

doivent prendre leur poste pour assurer la continuité des services publics ou des fonctions essentielles de notre société – éboueurs, brancardiers, infirmiers, pompiers, médecins, maraîchers, boulangers, enseignants, gendarmes, policiers, élus, entre autres.

Cette question dépasse le seul individu. Elle concerne l'entreprise en tant qu'employeur, elle bénéficie à l'ensemble de la société, elle justifie l'action publique et impose donc de surmonter les obstacles qui freinent la rénovation :

- comment permettre à des personnels souvent modestement payés, parfois précaires, de financer des travaux de rénovation, qu'ils soient propriétaires ou locataires ?
- comment arbitrer entre les nombreuses options de travaux proposées, entre gain en factures et gain en confort, à budget contraint ?
- comment enfin surmonter la défiance née de rénovations mal réalisées et se prémunir des arnaques, malheureusement bien documentées dans ce secteur ?

Cette note montre qu'un dispositif de rénovation de fonction, sur le modèle de la voiture de fonction, pourrait apporter une réponse concrète à ces trois obstacles, en s'appuyant sur des expériences déjà réussies dans plusieurs entreprises françaises.

Comment fonctionnerait la rénovation de fonction ?

Le principe est simple : un soutien de l'employeur à la rénovation du logement permet de réduire le reste à charge de ses salariés, un soutien comparable à ce que représente aujourd'hui la voiture de fonction dans la politique de rémunération des entreprises.

Ce dispositif présenterait plusieurs avantages cumulés :

- **pour le salarié**, ce serait avant tout une amélioration des conditions de vie : un meilleur état de santé grâce à une meilleure qualité de repos en période caniculaire (et, le cas échéant, de meilleures conditions de télétravail). Ce serait en outre un investissement rentable : une moindre ponction sur le revenu disponible pour se chauffer en été / se rafraîchir en hiver ;
- **pour l'entreprise**, il s'agirait d'un avantage en nature, d'un levier de fidélisation de ses personnels critiques, qui contribue à en faire un employeur responsable (et attractif), et d'un levier de productivité ;
- **pour la société**, le dispositif serait aussi un levier pour massifier les rénovations, en s'appuyant sur la diffusion par de grands employeurs agissant comme tiers de confiance, en synergie avec l'action de l'État, des collectivités et de l'Agence nationale de l'habitat.

La rénovation de fonction permettrait de surmonter plusieurs obstacles majeurs :

- **restaurer la confiance des salariés dans le choix des travaux et la sélection des artisans**, grâce au référencement des professionnels, à un accompagnement et à une contre-expertise que l'employeur peut proposer ;
- **réduire le coût de la rénovation**, grâce à des achats groupés, qu'il s'agisse de solutions de long terme comme l'isolation, les fenêtres ou les volets, ou de solutions d'urgence pour les périodes de canicule comme le blanc de Meudon, les ventilateurs ou les rideaux réfléchissants.

La contribution de l'employeur complète les aides publiques existantes. Elle ne saurait toutefois s'y substituer, ni servir de prétexte à une baisse des aides à la rénovation alors que ces politiques publiques restent sous-financées. Il faut en particulier éviter que ce dispositif ne crée une rupture d'équité entre salariés selon que leur employeur soit ou non engagé sur ce sujet.

Recevez chaque semaine toutes nos analyses dans votre boîte mail

[Abonnez-vous](#)

Une idée née du terrain, dans une entreprise de taille intermédiaire ancrée en région

Cette proposition est née au sein de Rabot Dutilleul, une entreprise de taille intermédiaire du secteur du bâtiment implantée dans les Hauts-de-France, confrontée quotidiennement à la réalité des chantiers et des logements de ses collaborateurs. C'est en observant l'écart entre la générosité des politiques de véhicule de fonction et la quasi-absence de dispositifs équivalents pour le logement que l'idée d'un pendant consacré à la rénovation a émergé, avant de trouver un écho dans plusieurs travaux menés en parallèle sur le sujet.

Des expériences déjà réussies, à différentes échelles

d'entreprise

Ce sujet reste à ce jour un impensé des politiques publiques et des relations sociales dans l'entreprise. Des initiatives isolées montrent pourtant sa faisabilité, à toutes les tailles d'organisation :

- **La Poste** a inscrit dans son accord sur la politique sociale du logement 2025-2027 une bonification par l'employeur des travaux réalisés par des postiers propriétaires de leur logement et éligibles aux certificats d'économies d'énergie, en lien avec sa filiale active sur ce marché ;
- **Saint-Gobain** a de son côté mis en place, dans le cadre de son engagement pour la rénovation énergétique, une prise en charge du reste à charge de plusieurs centaines de projets de rénovation globale portés par ses salariés, une fois déduites les aides MaPrimeRénov' et les certificats d'économies d'énergie.

Des expériences comparables existent aussi dans des entreprises bien plus petites :

- **l'opérateur d'énergies renouvelables Valorem**, qui compte moins de 500 salariés, a mis en place par son comité social et économique, en lien avec sa direction, un accord avec un prestataire tiers pour accompagner ses salariés dans des projets de rénovation énergétique et de solarisation de leur logement ;
- **la structure de l'économie sociale et solidaire Ressorts**, qui compte une vingtaine de salariés et incube des projets de coopération pour la rénovation des logements, indique dans son rapport d'impact avoir mis en place en 2025 un « ticket réno » prenant en charge le coût de l'accompagnement par un prestataire Mon Accompagnateur Rénovation pour deux de ses salariés.

Ces initiatives montrent qu'aussi bien les grands groupes, publics ou privés, que les PME peuvent mettre en œuvre de tels mécanismes de soutien, même si les exemples disponibles concernent pour l'instant surtout des acteurs déjà présents sur la chaîne de valeur de l'énergie et de la rénovation, dotés de compétences internes en la matière.

D'autres briques existent déjà pour construire ce dispositif à plus grande échelle :

- **Action Logement** propose ainsi aux salariés propriétaires occupants un prêt à taux bonifié de 1,5%, plafonné à 10 000 euros, dédié aux travaux d'amélioration de la performance énergétique de leur résidence principale, qui peut se cumuler avec MaPrimeRénov', l'éco-

prêt à taux zéro et les certificats d'économies d'énergie ;

- Par ailleurs, **l'Ademe** a financé, dans le cadre de son appel à communs consacré à la résilience des territoires, des travaux réunissant Pouget Consultants, Ressorts et l'avocate Pauline Maurus pour produire des ressources documentaires et contractuelles ouvertes, destinées aux chefs d'entreprise et responsables des ressources humaines souhaitant mettre en place un tel mécanisme.

Le terreau semble donc favorable à la diffusion et à la généralisation de ce type de dispositifs, y compris à son élargissement à des travaux de protection contre la chaleur d'été qui ne sont pas encore couverts par les certificats d'économies d'énergie ni par MaPrimeRénov', sur la base d'un cadre de travaux à définir en cohérence avec l'Anah.

Vers un verdissement plus large des avantages salariés

Les avantages en nature font partie intégrante des stratégies de ressources humaines des entreprises : attractivité, employabilité, fidélisation des talents, reconnaissance des performances. Leur finalité dépasse la seule maximisation du profit ou de la rémunération des actionnaires, elle sert la bonne conduite et la réussite de l'entreprise elle-même. Le sujet du logement pourrait y occuper une place bien plus importante qu'aujourd'hui.

L'essentiel des outils existants de soutien des employeurs sur le logement se concentre sur l'accès au logement social et l'accession à la propriété d'un logement neuf privé. Renforcer les moyens d'action au service des salariés propriétaires occupants qui souhaitent améliorer leur logement existant serait donc bienvenu, en priorisant les personnels des fonctions essentielles pour éviter que cette forme de mal-logement, faite d'inconfort d'été et d'hiver, ne fragilise le bon fonctionnement de la société.

Il faut aussi replacer ce levier de politique des ressources humaines dans une perspective plus large : celle d'un projet de société, pas seulement de sociétés. Cela suppose de verdir l'ensemble des avantages salariés, en commençant par mettre fin à ceux qui vont à l'encontre des politiques publiques, en particulier les incitations fiscales dont bénéficient les grosses berlines de fonction, qu'elles soient thermiques ou électriques. **Rien ne justifie de soutenir par la fiscalité une privatisation des bénéfices et une socialisation des pertes.**

Plus largement, ce verdissement devrait cibler les principaux déterminants de la qualité de vie au travail et de la santé des salariés : l'alimentation et l'accès à l'eau potable, le logement décent et habitable, la mobilité la plus active possible pour limiter les maladies cardiovasculaires liées à la

sédentarité, et les facteurs de bonne santé mentale, en gardant à l'esprit que la réponse à ces enjeux dépasse largement le seul cadre de l'entreprise ou de l'individu.

Cette mise en cohérence entre politiques publiques et avantages salariés reste aujourd'hui incomplète. Le régime fiscal des titres-restaurant ne conditionne toujours pas leur usage à un Nutri-Score, à un label biologique, à une origine locale ou à une empreinte carbone maximale, alors que les véhicules de fonction électriques bénéficient déjà d'une fiscalité plus favorable que les véhicules thermiques. Cette dynamique de verdissement des avantages sociaux et fiscaux, déjà engagée pour la mobilité, gagnerait à s'élargir aux actions d'amélioration des logements.

Quelle échelle d'action pour changer d'échelle ?

Une question reste ouverte : à quel niveau ce type de soutien doit-il se mettre en place ? Au niveau de chaque entreprise, d'une zone d'activité regroupant des entreprises voisines, d'un groupement d'entreprises ou d'une filière professionnelle entière ? Les mutualisations et coordinations entre acteurs peuvent créer de la valeur dès que le périmètre dépasse l'individu et son seul employeur. Des solutions de mobilité décarbonée partagées, des achats groupés de travaux de rénovation ou une cantine de saison approvisionnée localement relèvent ainsi souvent de l'engagement conjoint de plusieurs entreprises implantées à proximité les unes des autres.

Conclusion

La rénovation de fonction ne prétend pas se substituer aux politiques publiques de rénovation énergétique, sous-financées et déjà fragilisées. Elle peut en revanche en devenir un relais utile, à condition de **rester un complément et non un prétexte au désengagement de l'État.** Les expériences de La Poste, Saint-Gobain, Valorem ou Ressorts montrent qu'un tel dispositif est déjà à portée de main des entreprises volontaires, quelle que soit leur taille. Reste à lui donner un cadre plus lisible et incitatif pour qu'il change d'échelle, et à l'inscrire dans une réflexion plus large sur le verdissement de l'ensemble des avantages salariés.

Recommandations

Sur la généralisation du dispositif :

- créer un geste fiscal et social incitant les employeurs à abonder le reste à charge des travaux de rénovation de leurs salariés, en complément et non en substitution de MaPrimeRénov' et

des certificats d'économies d'énergie ;

- prioriser les salariés occupant des fonctions essentielles dans le déploiement de ce type de dispositifs, pour limiter les risques liés à l'inconfort d'été et d'hiver sur des métiers déjà sous tension ;
- diffuser largement les ressources documentaires et contractuelles ouvertes issues des travaux financés par l'Ademe, pour permettre aux PME sans expertise interne de mettre en place un dispositif de rénovation de fonction aussi simplement qu'une politique de véhicule de fonction ;
- élargir, en lien avec l'Anah, le périmètre des travaux éligibles aux mesures de protection contre la chaleur d'été, aujourd'hui absentes des dispositifs MaPrimeRénov' et certificats d'économies d'énergie.

Sur les garde-fous à poser :

- garantir que la contribution des employeurs ne serve jamais de prétexte à une baisse des aides publiques à la rénovation énergétique ;
- veiller à ce que la généralisation du dispositif ne crée pas une rupture d'équité entre salariés selon que leur employeur soit ou non engagé sur le sujet, notamment *via* une incitation fiscale suffisamment large pour toucher les PME et pas seulement les grands groupes.

Sur le verdissement des avantages salariés :

- mettre fin aux incitations fiscales bénéficiant aux véhicules de fonction les plus lourds et les plus polluants, qu'ils soient thermiques ou électriques ;
- étendre la logique d'éco-conditionnalité déjà appliquée à la fiscalité des véhicules de fonction électriques à l'ensemble des avantages salariés, à commencer par les titres-restaurant et les dispositifs de soutien au logement.

Sur l'échelle d'action à privilégier :

- encourager les mutualisations entre entreprises d'une même zone d'activité ou d'une même filière professionnelle, pour organiser des achats groupés de travaux et un accompagnement partagé par des prestataires Mon Accompagnateur Rénovation.
- associer les collectivités territoriales à ces dynamiques inter-entreprises, pour adapter les solutions proposées aux contraintes propres aux zones urbaines, périurbaines et rurales.