

Septembre 2022

# énergies

L e M a g



DÉCARBONATION

Spécial  
**Cap**  
2026



PERFORMANCE



ENGAGEMENT



4

→ Un projet stratégique centré sur trois axes pour guider notre action



Interview de **JEAN JOUZEL**



« Nous avons de gros efforts à faire en matière énergétique »

Énergies Le Mag Cap 2026 - Septembre 2022 est une publication de Dalkia - Tour Europe - 33, place des Corolles - 92400 Courbevoie - Directeur de la publication : Jean-François Allin. Rédactrice en chef : Judith Barret-Chevrel. Coordination éditoriale : Fabienne Degarne et Léa Rousselet. Rédaction : Pierre Michaud. Conception / réalisation : Addict design - Impression : Stipa, labellisé Imprim'Vert. Imprimé avec des encres et vernis végétaux sur un papier 100 % recyclé. Imprimé en France.



6

**Interview croisée**

→ Sylvie Jéhanno répond aux questions des collaborateurs



**Arnaud Monlezun**  
Responsable d'exploitation - Bordeaux (33)



**Hella Rehouma**  
Juriste marchés et métiers - La Défense (92)



**Jessabel Gabo**,  
responsable comptable, Dalkia U.S. Chiller Services, Moyen-Orient



**Grégory Lorendeau**  
Directeur du marché industrie - Dalkia Froid Solutions - Angers (49)



**Johann Krisp**  
Technicien de maintenance - Socos - Orléans (45)

10



**DÉCARBONATION**



**YANNICK DUPORT**  
DIRECTEUR COMMERCE

« Aux côtés de nos clients pour accélérer leur transition énergétique »



Aerofreecooling, une innovation exemplaire à plus d'un titre



Quand les réseaux de chaleur lillois font leur transition énergétique



**FABIEN BRÉMONT**  
DIRECTEUR INTERNATIONAL

« Accélérer l'exportation de nos savoir-faire »

14



**PERFORMANCE**



**SERGE BURTIN**  
DIRECTEUR TECHNIQUE ET DES OPÉRATIONS

« Nous pouvons faire encore mieux ! »



**Steve Arrais** - Technicien chauffagiste / Dalkia en région Île-de-France



16



**ENGAGEMENT**



**ÉRIC MOLINIÉ**  
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL

« Le défi climatique est l'affaire de tous »



**VINCIANE BEURLET**  
DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES

« Nous nous devons d'être attractifs et engageants »



L'inclusion du handicap, un véritable enjeu pour Dalkia



**Jeanne Roguin** - Chef de projet / Dalkia en région Grand Est



Cap 2026, notre nouveau projet d'entreprise, a été conçu pour nous adapter à l'accélération indispensable de la lutte contre le réchauffement climatique. Plus que jamais, nous sommes dans un contexte qui nous montre combien les questions énergétiques sont hautement stratégiques. D'abord, parce que l'énergie, c'est la vie et que c'est essentiel aux activités économiques. Et aussi, parce que la production d'énergies constitue la première cause d'émissions de CO<sub>2</sub> dans le monde. Nous avons élaboré ce projet d'entreprise avant la crise ukrainienne mais celle-ci nous montre à quel point l'énergie peut devenir rare et très chère. Et les catastrophes climatiques nous invitent à accélérer la lutte contre le réchauffement de la planète. Pour réussir les transformations qui s'imposent, nous devons offrir des solutions à nos clients pour les aider à consommer moins (efficacité énergétique) et à consommer bas carbone (remplacement des combustibles fossiles par des énergies renouvelables et de récupération). Dans ce contexte, le gouvernement développe des dispositifs de soutien à la décarbonation : les plans France Relance et France 2030 allouent des budgets significatifs à la décarbonation de l'industrie, des réseaux et des bâtiments. Depuis 2017, avec le plan Cap Dalkia, nous avons posé ensemble le socle d'une transformation solide, notamment à travers notre transformation numérique. Une fois ce premier plan stratégique arrivé à son terme, nous avons logiquement souhaité continuer dans cette dynamique vertueuse. Nous avons ainsi travaillé collectivement pour lancer notre nouveau projet d'entreprise Cap 2026. Cap 2026 positionne Dalkia comme un acteur ancré dans les territoires avec une vision de long terme, qui investit et accompagne ses clients dans leurs actions de décarbonation, en s'appuyant sur des modèles économiques durables et sur l'engagement de ses salariés, de ses clients et de ses partenaires. En trois mots : décarbonation, performance, engagement.

Je suis heureuse, à travers ce hors-série d'Énergies Le Mag, de vous présenter les grandes lignes de ce projet innovant et fédérateur. Je vous souhaite une bonne lecture !

**Sylvie Jéhanno**  
Présidente-directrice générale de Dalkia



© Philippe Quatse

## Un projet stratégique centré sur trois axes pour guider notre action



Dalkia se positionne comme un acteur ancré dans les territoires avec une vision de long terme, qui investit et accompagne ses clients dans leurs actions de décarbonation, en s'appuyant sur une performance économique durable et un engagement fort pour ses salariés, ses clients et ses partenaires.

### En quoi l'énergie est-elle au cœur du problème ?

**Jean Jouzel :** Si le lien entre réchauffement climatique et émissions de gaz à effet de serre est indiscutable, il est également établi que l'énergie génère à elle seule environ les deux tiers de ces émissions. C'est ainsi que, pour atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050, il faudrait se passer totalement des énergies fossiles.

**Pourquoi estimez-vous que ce que nous vivons aujourd'hui en matière climatique n'est pas une surprise ?**  
**Jean Jouzel :** Parce que cela correspond à ce que la communauté scientifique anticipait depuis les années 1980, que ce soit en matière de rythme moyen d'augmentation de la température, d'accélération de l'élévation du niveau de la mer ou d'intensification des extrêmes climatiques. Cela se ressent dès aujourd'hui dans notre vie de tous les jours, et cela devrait inciter à prendre très au sérieux les prévisions du GIEC, selon lesquelles nous devons inéluctablement nous attendre à un réchauffement important si l'on continue sur la trajectoire actuelle. L'objectif de l'accord de Paris était de limiter ce réchauffement à 1,5 °C sur l'ensemble du XXI<sup>e</sup> siècle et au-delà, mais force est de constater que nous sommes actuellement sur une trajectoire de l'ordre de + 3 °C. Et même si nous parvenions à tenir ces engagements, nous aurions deux fois trop d'émissions de gaz à effet de serre en 2030 au regard de ce qu'il faudrait pour pouvoir espérer un réchauffement limité à 1,5 °C au-delà de 2050. Pour garder des chances de respecter cet objectif il faudrait que sur la période 2015-2030, ces émissions diminuent d'au moins 40 %. Il y a donc urgence à accélérer.

Les premiers leviers d'action, ce sont bien sûr l'efficacité énergétique – faire la même chose avec moins d'énergie –, mais aussi la sobriété, qui consiste, par exemple, à rouler à 110 km/h au lieu de 130 sur les autoroutes. De plus, il faut évidemment privilégier les productions d'énergies non émettrices de gaz à effet de serre, c'est-à-dire le nucléaire et les énergies renouvelables, que le GIEC considère comme cruciales si l'on veut tenir les objectifs affichés.

Il peut y avoir débat sur ce qui se passera à plus long terme, mais il me semble important que notre pays respecte ses engagements pour l'horizon 2030. Et cela ne se fera pas sans intensifier le développement des énergies renouvelables dans lequel la France accuse un indéniable retard.

(1) Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat

### INTERVIEW

## JEAN JOUZEL

### « Nous avons de gros efforts à faire en matière énergétique »

CLIMATOLOGUE ET ANCIEN VICE-PRÉSIDENT DU GROUPE SCIENTIFIQUE DU GIEC<sup>(1)</sup>, JEAN JOUZEL A ÉTÉ L'UN DES PREMIERS SCIENTIFIQUES À DÉMONTRER LE LIEN ENTRE RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE ET ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE.

PHOTO - PHILIPPE QUAISSE



**Interrogée par des collaborateurs du Groupe Dalkia, en France et à l'international, sur les grandes ambitions de Cap 2026, Sylvie Jéhanno répond à leurs questions.**

→ **Arnaud Monlezun**  
Responsable d'exploitation - Bordeaux (33)

**« Comment vais-je pouvoir « embarquer » mes troupes ? »**



© DR

**Sylvie Jéhanno :**  
C'est une question fondamentale. Je suis en effet convaincue du rôle prépondérant que doivent jouer les managers dans la réussite de Cap 2026. En tant que dirigeante de l'entreprise, il est de ma responsabilité de donner un sens à ce projet, mais ce n'est évidemment pas suffisant. C'est pourquoi Cap 2026 comporte un volet dédié spécifiquement à l'accompagnement de la

ligne managériale. Nos managers opérationnels, notamment, sont les premiers maillons et des éléments clés de notre organisation. Chaque jour, ils travaillent au contact direct de nos techniciens, de nos clients et de nos fournisseurs. Ils figurent donc au cœur du projet. Lors du lancement de Cap 2026, je me suis adressée aux 200 cadres dirigeants de Dalkia et je leur ai fait part d'un

souhait : celui qu'après quelques semaines, chaque collaboratrice et chaque collaborateur de l'entreprise puisse parler de Cap 2026 en citant les trois axes clés et en le déclinant dans leurs actions. Certains ont jugé que je plaçais la barre un peu haut mais je suis convaincue que tous nos salariés vont avoir envie de s'approprier ce nouveau projet d'entreprise, et je sais que ce sera en grande partie grâce à vous, les managers. Nous allons donc vous aider à relayer les messages auprès du terrain. Des kits d'appropriation vont être notamment fournis, de façon à ce que vous puissiez organiser des séquences d'échanges dédiées avec vos collègues.



© DR

→ **Hella Rehouma**  
Juriste marchés et métiers – La Défense (92)

**« Pourquoi lancer un nouveau projet d'entreprise après Cap Dalkia ? Qu'apporte-t-il au regard du précédent ? »**

**Sylvie Jéhanno :**  
Tout d'abord, il est essentiel d'avoir un projet stratégique, ne serait-ce que pour donner du sens au travail

des équipes. Du sens, c'est-à-dire une direction, un cap. Il se trouve que Cap Dalkia marquait la fin d'un certain nombre de transformations que nous avons souhaitées. Par exemple, nous nous étions fixé l'objectif de porter à 5 milliards d'euros notre chiffre d'affaires, dont 15 % générés par l'international et nous l'avons réalisé. De même, nous avons conduit une transformation numérique importante notamment avec la mise en place de la « maison numérique ». Je pourrais aussi rappeler comment nous avons fait évoluer nos pratiques sur les achats, qui représentent un poste de coûts conséquents. Ou encore souligner l'augmentation des énergies renouvelables et de récupération dans notre mix, indispensable à l'enjeu que représente aujourd'hui la lutte contre le réchauffement climatique et la baisse nécessaire de la consomma-

tion d'énergie fossile. Sans oublier que nous avons traversé ensemble la crise Covid, ce qui méritait bien une forme de nouvelle impulsion. Pour toutes ces raisons, nous avons souhaité redonner une impulsion collective en nous appuyant sur le « socle de transformation » qu'a été Cap Dalkia. C'est ainsi que nous avons décidé de structurer notre nouveau plan stratégique autour de trois grands axes, qui doivent structurer l'ensemble de nos actions dans les mois et les années à venir : décarbonation, donc, mais aussi performance, au sens opérationnel autant qu'économique, et engagement, pour accompagner nos salariés, nos clients et nos partenaires dans une dynamique commune.



© Stéphane Laroué

→ **Jessabel Gabo,**  
responsable comptable,  
Dalkia U.S. Chiller Services, Moyen-Orient



© DR

## « Pourquoi est-il pertinent que Dalkia poursuive son ouverture à l'international ? »

**Sylvie Jéhanno :**  
La première raison pour laquelle la dimension internationale est importante, c'est que les défis que nous relevons sont, par nature, planétaires. De plus, travailler au-delà de nos frontières est une façon pertinente d'aller chercher de l'innovation,

de voir nos métiers autrement aussi parfois – ce qui est essentiel compte tenu des objectifs de performance que nous nous sommes assignés –, mais également de permettre de trouver la dimension adéquate sur certains projets. C'est donc, aussi, une façon différente et

complémentaire de se développer. Une présence à l'international représente également un facteur de motivation pour certains salariés qui y voient d'attrayantes perspectives d'évolution. Il est vrai que travailler hors du périmètre franco-français est synonyme de découverte de nouveaux horizons, nouvelles façons de travailler. Du reste, et ce n'est évidemment pas un hasard, chacune des trois zones sur lesquelles nous allons accélérer – le Royaume-Uni, la Pologne et le Moyen-Orient – revêt une dimension stratégique pour EDF. D'intéressantes synergies intra groupe sont donc à rechercher. Et bien sûr, il s'agit de zones dans lesquelles la lutte contre le changement climatique connaît une accélération particulièrement marquée. Nous avons pour objectif d'y poursuivre notre croissance, avec des contrats d'infrastructures et de services inscrits dans la durée.

→ **Grégory Lorendeau**  
Directeur du marché industrie - Dalkia Froid Solutions - Angers (49)



© DR

## « En quoi les filiales et leurs équipes sont-elles impactées par Cap 2026 ? »

**Sylvie Jéhanno :**  
Si nous avons choisi de les structurer en trois grands pôles, c'est parce que chacune

d'entre elles est dédiée à une activité spécifique. Pour autant, elles sont pleinement concernées par Cap 2026 : décarbonation, performance, engagement ! Concernant la production de froid, nul besoin de dissiper longuement pour expliquer combien cette spécialité représente un enjeu fort de la lutte contre le changement climatique. Idem pour l'air comprimé, spécialité de Dalkia Air solutions. Il s'agit d'une utilité essentielle dans l'industrie, et fortement consommatrice d'énergie ; nous allons donc proposer des systèmes toujours plus efficaces. Les équipes de Dalkia Electrotechnics, filiale

récemment créée, vont faire valoir leur expertise en matière de génie électrique, car l'électrification des usages fait partie intégrante des solutions de décarbonation. Enfin, avec Dalkia EN, nous allons continuer à travailler pour le parc de production électrique d'EDF. Quant aux enjeux de performance et d'engagement, ils s'appliquent de la même façon à l'ensemble des entités de Dalkia. Il existe une problématique commune à toutes les filiales et à toutes les régions de l'entreprise, celle du recrutement. Il est primordial d'attirer davantage les jeunes vers nos métiers, et Cap 2026 y contribuera évidemment avec un projet dédié.

→ **Johann Krisp**  
Technicien de maintenance - Socos – Orléans (45)



© DR

## « Qu'est-ce que ce nouveau plan va changer pour nous, aussi bien en matière de perspectives que dans notre quotidien ? »

**Sylvie Jéhanno :**  
Tout d'abord, ce plan est de nature à nous rendre encore plus fiers de nos métiers, a fortiori pour nos techniciens. Même si le lien n'est pas

forcément évident pour tout le monde, s'occuper d'installations de production de froid ou de chaleur, travailler dans le génie électrique ou climatique, utiliser des outils et

services numériques pour faire la chasse au gaspillage d'énergie, c'est être en première ligne de la lutte contre le réchauffement climatique. Or, on sait aujourd'hui combien cette lutte représente une urgence et une préoccupation vitales, en particulier pour les jeunes générations. L'idée de nous rejoindre pour exercer un métier de la transition énergétique doit d'ailleurs donner envie à celles et ceux qui hésitent dans leur orientation. Vous verrez aussi que Cap 2026 va nous conduire à aménager notre organisation encore davantage autour de nos segments stratégiques : services aux bâtiments, réseaux et industries. Nous allons évoluer vers des modèles d'activité et des méthodes de travail plus adaptés aux spécificités de nos clients – industriels, collectivités, bailleurs... Concrètement, cela signifie que chacun de nos techniciens va devenir encore plus expert dans son

domaine de spécialité. Grâce à ce que nous avons mis en place, il sera aussi de plus en plus connecté ; progressivement, il ne se déplacera plus que pour des missions à réelle valeur ajoutée... et quand il le fera, ce sera de plus en plus souvent à bord d'un véhicule électrique. Un grand pas vers la sobriété !



© Philippe Quaiasse



## DÉCARBONATION

**P**ourquoi le contexte est-il particulièrement porteur pour valoriser les savoir-faire de Dalkia notamment en matière de décarbonation de l'industrie ?

**Yannick Duport :** L'industrie du futur se dessine sous nos yeux et une conjonction de plusieurs facteurs rend nos savoir-faire éminemment stratégiques. Tout d'abord, notamment en raison de la crise ukrainienne et de ses conséquences géopolitiques, les prix de l'énergie et des commodités associées ont déjà atteint des niveaux jamais vus jusqu'alors, et cela risque de durer.

Ces surcoûts vont peser lourd dans l'équation globale de nos clients, qui vont avoir besoin de nous, plus que jamais, pour les accompagner dans l'accélération leur transition énergétique. Les conséquences néfastes de notre dépendance aux énergies fossiles s'imposent à tous à travers le réchauffement climatique et l'accroissement des événements météorologiques extrêmes qui en découlent.

Ensuite, et particulièrement en France, la décarbonation de l'industrie fait l'objet d'aides publiques conséquentes. Avec les plans France Relance et France 2030, ce sont près de 7 milliards d'euros qui sont alloués aux projets industriels pour rendre leurs process plus vertueux. C'est donc le bon moment pour s'emparer activement du sujet, et nos clients en sont conscients : au cours des deux dernières années, nous avons eu autant de projets BCIAT que durant les six années précédentes. Il est vrai que Dalkia a développé des expertises reconnues en matière de chaleur bas carbone et d'efficacité énergétique, par exemple lorsqu'il s'agit de valoriser de la chaleur fatale. Beaucoup de nos projets ont ainsi été lauréats des guichets de l'Ademe. On peut citer, parmi les nombreux en cours, celui que nous menons avec le groupe chimique Arkema pour son

**YANNICK DUPORT**  
DIRECTEUR COMMERCE  
**« Aux côtés de nos clients pour accélérer leur transition énergétique »**

DANS L'INDUSTRIE OU DANS LE SECTEUR DES SERVICES AUX BÂTIMENTS, L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE ET LE RECOURS ACCRU AUX ÉNERGIES RENOUVELABLES ET DE RÉCUPÉRATION SONT DEVENUS UNE PRIORITÉ POUR RÉPONDRE AUX ENJEUX DE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE.

site de Lannemezan (65), auquel nous allons fournir de la vapeur décarbonée produite à partir de combustibles solides de récupération en substitution de ressources fossiles. Ceux-ci nous seront apportés par PSI, une PME locale.

**Comment la situation se présente-t-elle du côté de la rénovation énergétique des bâtiments et des réseaux de chaleur ou de froid ?**

**Y.-D. :** Nous constatons également une dynamique qui s'accélère, notamment avec les nouvelles obligations liées au Décret tertiaire mais aussi avec la réglementation environnementale 2020 (RE2020) qui va renforcer l'électrification des usages comme la pompe à chaleur (PAC). Là encore, nous disposons de nombreux atouts pour saisir les opportunités qui vont se présenter, à commencer par notre culture historique du contrat de performance énergétique qu'il faudra encore mieux promouvoir. Si nous avons largement démontré notre capacité à « optimiser pour moins consommer », les synergies sont évidentes avec nos réseaux de chaleur et de froid qui ont une perspective de croissance forte, d'autant que ceux-ci sont de plus en plus alimentés en énergies renouvelables et non délocalisables. Dans un contexte de forte volatilité des prix des énergies fossiles, ils permettent en outre de renforcer la résilience des territoires, d'améliorer le pouvoir d'achat des usagers et de contribuer à la lutte contre la précarité énergétique grâce à des prix compétitifs et maîtrisés.

En tout cas, dans ce domaine comme dans celui de la décarbonation industrielle, l'innovation est primordiale. Les équipes de Dalkia ne cessent d'innover. Elles développent l'intelligence artificielle et des solutions numériques responsables adaptées à ces technologies, alliant expertise humaine et capacités d'analyse, traitement des données et intervention à distance, au bénéfice des territoires, de leurs habitants et finalement de la planète.

### INTERVIEW



© DR

## Aerofreecooling, une innovation exemplaire à plus d'un titre

**L'usine STMicroelectronics de Rousset dans les Bouches-du-Rhône utilise désormais l'air ambiant pour produire du froid industriel à moindre coût économique et environnemental.**

Depuis une petite dizaine d'années, Dalkia assure la maintenance des installations techniques – production d'air comprimé, de froid, de vide process... – de l'usine STMicroelectronics de Rousset. « En 2020, nous avons été confrontés à des problèmes de robustesse et d'obsolescence d'un certain nombre de nos chillers\*, explique Christophe Tosti, directeur des facilités à Rousset. Ces équipements produisent une eau à 6 °C qui est utilisée pour le traitement de l'air

envoyé en salle blanche, ainsi que pour le process cooling water, un circuit d'eau à 18 °C qui refroidit les équipements de production en salle blanche de production. »

La réflexion qui s'est alors engagée avec Dalkia et EDF (autre partenaire de longue date de l'usine) a amené à développer un projet particulièrement ambitieux en matière d'économie d'énergie. Il consiste à installer un système dit « aerofreecooling » pour limiter l'utilisation des chillers, lesquels représentent, à eux seuls, environ 15 % de la consommation électrique du site. Le principe : neuf mois par an, deux tours aéroréfrigérantes utilisent les propriétés de l'air ambiant pour refroidir le process cooling water à la place des chillers. Les bénéfices : 20 % d'économie d'énergie au regard de l'installation précédente, soit 4 500 MWh/an, et une installation plus robuste. « Cette innovation s'inscrit parfaitement dans la politique environnementale de notre groupe, qui s'est fixé comme objectif d'atteindre la neutralité carbone en 2027, note Christophe Tosti. De plus, il s'est écoulé à peine dix-huit mois entre les premières réflexions et la mise en service, ce qui est remarquable. »

\* refroidisseurs



**Christophe Tosti**  
Directeur des facilités  
( de STMicroelectronics à Rousset )

### À RETENIR

↓  
**STMicroelectronics, entreprise franco-italienne, est un des leaders mondiaux de la production de semi-conducteurs.**

↓  
**Dans le cadre d'un partenariat tripartite avec Dalkia et le groupe EDF, l'usine de Rousset a mis en œuvre un process innovant et écopéformant, qui fait appel à des tours aéroréfrigérantes.**

↓  
**Le nouveau système génère une économie d'électricité de 4 500 MWh/an.**



PAROLE DE CLIENT





## DÉCARBONATION

PAROLE DE CLIENT

# Quand les réseaux de chaleur lillois font leur transition énergétique

En alimentant notamment Résonor, son principal réseau, avec de la chaleur récupérée du centre de valorisation énergétique (CVE) d'Halluin, la Métropole européenne de Lille (MEL) améliore son mix énergétique et poursuit sa décarbonation.

« Chacune des six communes<sup>(1)</sup> de notre métropole qui se sont dotées de réseaux de chaleur a fait le choix d'en concéder l'exploitation à Dalkia, qui est de facto notre interlocuteur unique depuis 2015<sup>(2)</sup>, rappelle Audrey Linkenheld, première adjointe au maire de Lille et vice-présidente Climat-Transition-Énergie à la MEL. C'est donc en étroite collaboration avec Dalkia que nous avons entrepris de verdir nos réseaux en les connectant au CVE d'Halluin. » L'alimentation en énergie renouvelable et de récupération des deux réseaux principaux, ceux de Lille (Résonor) et Roubaix (R'Énergies), est pleinement opérationnelle depuis la fin 2021. Deux autres réseaux de la métropole – ceux de Mons-en-Barœul, Villeneuve d'Ascq – bénéficieront très prochainement de la chaleur du CVE. « Ainsi le réseau de Villeneuve - d'Ascq pourra dès le mois d'octobre être alimenté à plus de 50 % en chaleur renouvelable grâce à de " petits »

travaux qui se poursuivront jusque début 2023 », précise Audrey Linkenheld. Mais c'est surtout l'interconnexion Halluin-Résonor qui a relevé de la prouesse technique : il a fallu déployer 20 kilomètres de canalisations en perçant les voiries dans un environnement très urbanisé. « L'investissement est conséquent mais le bénéfice est triple, souligne-t-elle. Environnemental, bien sûr, financier, car les réseaux alimentés majoritairement en énergie renouvelable bénéficient d'une TVA à 5,5 %, mais aussi en matière d'économie circulaire et d'autonomie énergétique, ce qui s'avère très précieux dans le contexte actuel. »

(1) Lille, Villeneuve - d'Ascq, Mons-en-Barœul, Roubaix, Wattignies et Wattrelos.  
(2) En application de la loi du 27 janvier 2014, dite « de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles »



**LES 6 RÉSEAUX DE CHALEUR DE LA MEL, CE SONT :**

- ↓ Plus de **120 km** de réseau
- ↓ Du chauffage et de l'eau chaude sanitaire pour **50 000 équivalents - logements**
- ↓ Une alimentation assurée à 54 % par de l'énergie renouvelable en 2021 et à près de 60 % d'ici 2023.

POINT DE VUE



## Fabien Brémont Directeur international « Accélérer l'exportation de nos savoir-faire »

La décarbonation n'étant pas un enjeu propre uniquement à la France, l'expertise de Dalkia s'exporte bien évidemment à l'international. Dans le cadre de Cap 2026, nous avons décidé d'accélérer sur trois pays : le Royaume-Uni, la Pologne et le Moyen-Orient. Ces trois zones ont en commun un engagement actif de leurs pouvoirs publics en faveur de la transition énergétique, une présence sur place du groupe EDF et la possibilité de développer des solutions bas-carbone pour nos clients. Aux États-Unis, nous confortons nos positions auprès de nos clients publics et privés. Bien sûr, il ne nous est pas possible de tout faire partout. C'est pourquoi, dans chacun de ces pays, nous cibons spécifiquement les segments de clients et les solutions les plus porteuses, en étroite collaboration avec les fonctions du siège. Au Moyen-Orient, nous travaillons en particulier sur les centrales et réseaux de froid et les contrats de performance énergétique des bâtiments, alors qu'en Pologne

nous nous concentrons surtout sur les solutions de décarbonation industrielle, d'autant que beaucoup de groupes français sont présents dans le pays et souhaitent que nous les y accompagnions. Cette stratégie nous a déjà permis d'engranger quelques beaux succès commerciaux : au Royaume-Uni, notamment, Dalkia a récemment signé plusieurs gros contrats de performance énergétique avec des hôpitaux, tandis qu'en Pologne nous sommes en discussions avancées avec une vingtaine d'industriels pour des solutions de décarbonation de leurs utilités. Et au Moyen-Orient, nous venons d'acquiescer une société de 350 personnes spécialisée dans l'exploitation-maintenance de grands groupes de production de froid. Tout cela est très prometteur, et l'international est en passe de réaliser une croissance de plus de 50 % de son chiffre d'affaires depuis 2020, pour atteindre 950 millions d'euros.

## CHIFFRES CLÉS Nos objectifs chiffrés



**6** Mt de CO<sub>2</sub> évitées  
Contribuer à la décarbonation des clients de Dalkia et de son mix à hauteur de 6 Mt de CO<sub>2</sub> évitées.



**65 %**  
Atteindre plus de 65 % d'énergies renouvelables et de récupération sur le mix de production des réseaux en France.



# SERGE BURTIN

DIRECTEUR TECHNIQUE ET DES OPÉRATIONS

« Nous pouvons faire encore mieux ! »

DES INTERVENTIONS ET UN PILOTAGE TOUJOURS PLUS EFFICACES, DES INSTALLATIONS TOUJOURS PLUS SOBRES : AVEC CAP 2026, DALKIA SE DONNE LES MOYENS DE L'EXCELLENCE.

Comment progresser encore en matière d'efficacité opérationnelle ?

**Serge Burtin :** Nous avons de belles marges d'optimisation en accélérant le pilotage à distance des installations. En effet, nous nous déplaçons beaucoup : nous avons une

flotte de 8 500 véhicules avec lesquels nos techniciens se rendent fréquemment sur les installations pour des opérations de maintenance et de conduite. Or les équipements récents, à commencer par les chaudières, s'avèrent de plus en plus pilotables à distance, tout comme les systèmes de régulation et de comptage que nous installons chez nos clients. Le bénéfice économique et environnemental est évident, et nos techniciens sont bien sûr preneurs de ce qui peut leur éviter de parcourir des kilomètres sans réelle utilité.

En parallèle, nous avons entrepris de revoir en profondeur nos plans de maintenance. Les nouvelles générations de matériel devenant de plus en plus fiables, nous sommes aujourd'hui en mesure d'alléger le travail de maintenance préventive, notamment sur nos installations les plus simples. C'est autant de temps et d'énergie supplémentaires qui peuvent être alloués à l'optimisation de la conduite.

J'ajouterai que pour concrétiser cela nous pouvons maintenant compter sur des techniciens et des managers « connectés », c'est-à-dire dotés d'outils numériques qui permettent de valoriser au mieux toutes les données à notre disposition.



INTERVIEW

© Louis Bourjic

Qu'en est-il de l'autre grand axe de performance de Dalkia, l'efficacité énergétique des installations ?

**S. B. :** C'est au cœur de notre savoir-faire, c'est crucial pour tenir les engagements vis-à-vis de nos clients, et tout indique que cela va devenir plus important que jamais dans les mois et les années qui viennent.

Là aussi, nous actionnons principalement deux leviers. Tout d'abord, nous allons nous appuyer toujours plus sur les outils numériques – IoT, télérelève... –, pour conduire les installations de nos clients de façon plus fine et plus réactive. De plus, nous n'hésitons pas à investir dans du matériel moins énergivore, par exemple lorsqu'il s'agit de remplacer une chaudière vieillissante.

Mais pour progresser sur l'efficacité énergétique, nous comptons aussi mettre à profit l'expertise de nos techniciens concernant les besoins des bâtiments et – surtout –, les habitudes des utilisateurs, de ce qu'ils sont prêts à faire pour réduire leur consommation. Ils sont aux premières loges pour aider nos clients à changer leurs habitudes et faire preuve de plus de sobriété énergétique.

© DR



PORTRAIT

## Les outils numériques facilitent la communication avec nos clients

Steve Arrais – Technicien chauffagiste en région Île-de-France

Comme de nombreux salariés de l'entreprise, Steve Arrais a rejoint Dalkia par la voie de l'alternance. « J'avais commencé sur le terrain pendant un an, au sein d'une PME des Hauts-de-Seine, et j'ai été recruté par Dalkia en 2016. Comme je n'avais aucun bagage théorique, j'ai suivi une formation de onze mois au campus Dalkia de Lille. J'étais alternant dans mon équipe actuelle, alors basée à Garches (92). » Une fois son diplôme TMET\* en poche, il est embauché en CDI et commence à travailler à Rueil-Malmaison (92). Il intervient principalement sur des ensembles résidentiels gérés par des bailleurs sociaux, voire des copropriétés. Ses missions : maintenir les installations, économiser autant d'énergie que possible, et assurer le contact direct avec les clients.

« Je suis arrivé en plein déploiement des outils numériques, notamment le Hold, l'application

mobile qui permet de renseigner mes interventions. Cela facilite beaucoup le travail. Par exemple, eCRT Mobile nous donne les informations en temps réel sur nos chaufferies, tandis que le système Hercule s'avère très pratique pour la signature des PV de réception. »

Steve note aussi que les clients peuvent suivre beaucoup plus facilement et précisément ses interventions. Il n'y voit pas d'inconvénient, au contraire.

Très ouvert à l'innovation digitale, Steve s'avoue impatient de pouvoir gérer à distance le démarrage et l'arrêt des installations, ainsi que le relevé des compteurs d'eau chaude et de gaz. « Comme la grande majorité de mes collègues, je suis favorable à tout ce qui me fait gagner du temps. Cela m'aide très concrètement à mieux valoriser, affiner et actualiser mes compétences. »

\*Technicien de maintenance des équipements thermiques



2015 Technicien chauffagiste

2016 Rejoint Dalkia en contrat d'apprentissage

2017 Signe un CDI de technicien-chauffagiste, intègre l'équipe basée à Rueil-Malmaison



## VINCIANE BEURLET

DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES

### « Nous nous devons d'être attractifs et engageants »

IL S'AGIT DE RECRUTER ET FIDÉLISER DES TALENTS, MAIS AUSSI DE FAIRE EN SORTE QU'ILS SE DÉVELOPPENT, S'ÉPANOUISSENT ET TROUVENT UN SENS À LEUR QUOTIDIEN.



INTERVIEW

'axe « Engagement » de Cap 2026 prévoit plusieurs projets RH assez structurants : santé et sécurité, recrutement et fidélisation, temps de travail et reconnaissance, mixité et inclusion... Le tout dans une démarche globale de responsabilité sociétale de l'entreprise. En quoi ces objectifs sont-ils stratégiques ?

**Vinciane Beurlet :** Le capital humain est la première richesse de toute entreprise. Pour Dalkia, entreprise leader

de la transition énergétique, il revêt une importance particulière, surtout dans la période actuelle de fort développement.

Notre entreprise recrute, et elle devra absolument recruter encore dans les années à venir. Or les jeunes que nous cherchons à attirer – puis à fidéliser – sont extrêmement exigeants en matière de valeurs éthiques et de responsabilité sociétale. Ils sont disposés à s'engager, et à rejoindre Dalkia pour contribuer à relever les défis climatiques et environnementaux : ils souhaitent exercer un métier qui a du sens. Mais en retour, ils attendent que leur employeur s'engage au plan social et sociétal.

Des sujets comme l'inclusion, la diversité, la mixité, l'égalité professionnelle, et la mise en œuvre de la transition énergétique sont ainsi devenus des critères décisifs pour l'attractivité de notre « marque employeur » et notre capacité à fidéliser nos collaborateurs. Il en va de même pour nos pratiques en matière d'accompagnement des parcours professionnels et de gestion des compétences.

Du reste, lors des entretiens de recrutement, les candidats nous posent beaucoup de questions concernant la gestion des ressources humaines et la RSE, et ils veulent des réponses concrètes. C'est une démarche gagnant-gagnant, car seuls les hommes et les femmes de Dalkia peuvent mettre en œuvre, au quotidien, la politique RSE de Dalkia.



## ÉRIC MOLINIÉ

SECRETARE GÉNÉRAL

### « Le défi climatique est l'affaire de tous »

**Dalkia a élaboré son « manifeste » afin de structurer et formaliser sa politique de responsabilité sociétale d'entreprise (voir dernière page). Qu'est-ce que cela va changer en interne, et vis-à-vis des parties prenantes ?**

**Éric Molinié :** Ce manifeste vise d'abord à clarifier et à remettre en perspective les différentes actions RSE du quotidien sur nos territoires. Il s'agit de donner du sens, une vision globale, une direction. Et ce, surtout, en veillant à en parler à tous, en formulant les messages dans un langage simple et clair. Car il est essentiel d'aller à l'encontre du cliché selon lequel la RSE serait un « gadget » qui reposerait sur un discours ésotérique et déconnecté des réalités. Ce que notre manifeste veut exprimer, au contraire, c'est que le défi climatique est l'affaire de tous et qu'il est porté par tous les salariés de Dalkia. C'est un support qui se veut avant tout pédagogique, pensé pour favoriser l'appropriation des principes et le partage des bonnes pratiques. C'est aussi un outil de communication externe, pour répondre aux exigences croissantes de nos clients en matière de RSE pour tous leurs partenaires.

TÉMOIGNAGE



## L'inclusion du handicap, un véritable enjeu pour Dalkia

**Avec APF Entreprises, des personnes du secteur protégé et adapté contrôlent les EPI de nombreux sites de Dalkia. Cette bonne idée fait son chemin !**

APF Entreprises est la branche « emploi » de APF France Handicap, un réseau qui fédère 26 entreprises adaptées et autant d'ESAT. « Depuis plusieurs années, en Rhône-Alpes, Dalkia fait appel à nous pour diverses prestations de service : magasiniers, agents d'accueil, conciergerie technique, etc. », explique Damien Bessenay, responsable grands comptes d'APF Entreprises. En 2019, nos interlocuteurs nous ont sollicités pour une mission d'un type nouveau. Il s'agissait de nous confier les contrôles de validité et de conformité des équipements de protection individuelle (EPI). Jusqu'alors, ces contrôles étaient effectués en interne par des techniciens. Il faisait sens de les libérer de cette tâche, qui ne relève évidemment pas de leur cœur de métier. » Depuis 2019, les salariés d'APF Entreprises, des personnes en situation de handicap dûment

formées (par un organisme externe et par les responsables QSE), se rendent régulièrement dans les unités opérationnelles de Dalkia. Préalablement, des rendez-vous ont été pris avec les techniciens pour que chacun d'entre eux fasse inspecter ses EPI. Cette prestation, d'abord mise en place au CEA de Grenoble, s'est progressivement étendue à toute la région Auvergne Rhône-Alpes, et même jusqu'en Bourgogne. Elle mobilise aujourd'hui une dizaine de salariés d'APF Entreprises, qui contrôlent chaque année les équipements de 700 techniciens. « Pour nos personnels, c'est une mission très gratifiante, constate Damien Bessenay. Ils se sentent investis d'une vraie responsabilité, et ils apprécient d'aller au contact des équipes Dalkia, de voir que la qualité de leur travail est reconnue. »



© DR

PORTRAIT

## Elle a trouvé sa voie

**Jeanne Roguin** – Cheffe de projet / Dalkia en région Est

« Je souhaitais exercer un métier qui soit vraiment au service de la transition énergétique. C'est avec cette idée en tête que j'ai complété mon diplôme d'ingénieur par un master IUVTT\* et c'est ainsi que j'ai effectué une année d'alternance comme chef de projet au sein de Dalkia en région Grand Est. » L'expérience s'est avérée concluante puisque, depuis l'automne dernier, Jeanne Roguin exerce ce métier en CDI. « Je travaille sur les réponses aux appels d'offres les plus importants, notamment ceux des gros réseaux de chaleur, explique-t-elle. Je fais le lien entre les chargés d'affaires, les ingénieurs d'études et tous les autres services mis à contribution. »

Depuis ses débuts en alternance, la jeune chef de projet a gagné progressivement en autonomie et elle participe régulièrement à des webinars qui lui permettent d'être informée des évolutions réglementaires et techniques. « Notre métier évolue constamment et chaque projet comporte sa part d'innovation. Mais cela me va très bien car je n'aime pas m'ennuyer... » De plus, Jeanne a suivi une formation dédiée spécifiquement au logiciel DenCity, qui permet de cartographier les réseaux et de définir les meilleurs tracés. Elle s'est récemment formée à la conduite de projets structurants. « Je travaille dans un environnement encore majoritairement masculin mais jeune et bienveillant, donc ce n'est pas un problème. Et surtout, j'avance, et je fais un métier qui a du sens. »

\* Master IUVTT : innovation urbaine pour des villes et territoires en transformation

### 2020

Diplômée de l'ENSGSI Nancy + Master IUVTT / alternance chez Dalkia

### 2021

Intègre Dalkia en CDI comme chef de projet.



# AMBITION ZÉRO ACCIDENT

> 70 %

Plus de 70 % de salariés formés par an.



30 %

Un taux de féminisation cible pour les cadres de 30 % d'ici 2026.

# Notre Manifeste

## Nous **SOMMES**

**+ de 19 000 femmes et hommes en France et à l'international**, professionnels engagés, proches de nos clients au cœur des territoires. Nous sommes des experts des énergies locales renouvelables et de récupération, de l'efficacité énergétique, de la chaleur décarbonée, de l'exploitation des systèmes de chauffage et de climatisation, de la production de froid et d'air comprimé, du génie électrique. Depuis plus de 80 ans, nous sommes reconnus par nos clients : collectivités et industries, établissements de santé, gestionnaires de logements et d'immeubles tertiaires. Nous sommes Dalkia, filiale du Groupe EDF.

## Nous **VOULONS**

**accélérer la décarbonation de l'industrie et des bâtiments** ainsi que **le verdissement des réseaux de chaleur et de froid**. Nous voulons innover dans les services énergétiques pour que nos clients consomment mieux, c'est-à-dire moins et bas-carbone. Pour plus de performance, nous voulons tirer profit de notre transformation numérique pour déployer de nouveaux modèles d'activités, attractifs pour nos clients, nos partenaires et nos collaborateurs.

## Nous **AVONS**

**transformé et développé notre entreprise en France et à l'international** grâce à des solutions sur mesure pour accélérer la transition énergétique de nos clients. Le numérique, nous en avons fait une force, avec nos partenaires, autant pour nos métiers que pour nos clients. Nous avons fait évoluer nos pratiques managériales, développé le dialogue social et adapté nos organisations.

## Nous **ALLONS**

**poursuivre notre Ambition Zéro Accident** car la santé de nos salariés est notre première priorité. Nous allons attirer de nouveaux talents dans leur diversité et féminiser nos équipes. Nous allons continuer à inventer pour réduire nos émissions de CO<sub>2</sub> et celles de nos clients tout en préservant les ressources de la planète pour les générations futures.

Ensemble, nous allons devenir l'entreprise de référence de la **décarbonation** des territoires, **performante** et **engagée** pour relever avec nos clients le défi climatique !

