énergies

LE MAG

Octobre 2023

Spécial Engagement

LA PAROLE À...
VINCIANE BEURLET

« L'engagement, c'est l'humain en action »

FOCUS COLLABORATEURS

Quand le recrutement se réinvente

INTERVIEW CROISÉE DE SYLVIE JÉHANNO ET DE THIBAUT GUILLUY

« L'AVENIR APPARTIENT AUX ENTREPRISES QUI S'ENGAGENT »

Cap 2026

dalkia GROUPE EDF

© Jacob Lund- Shutterstock

4

Interview croisée

→ « L'avenir appartient aux entreprises qui s'engagent »

Sylvie Jéhanno
Présidente-directrice générale de Dalkia

Thibaut Guilluy
Haut-Commissaire à l'emploi et à l'engagement des entreprises - ministère du Travail

6

La parole à...

→ Vinciane Beurlet « L'engagement, c'est l'humain en action »

Énergies Le Mag Cap 2026 - Octobre 2023 est une publication de Dalkia - Tour Europe - 33, place des Corolles - 92400 Courbevoie - Directeur de la publication : Jean-François Allin. Rédactrice en chef : Fabienne Degarne. Coordination éditoriale : Judith Barret-Chevrel 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.

IMPRIM'VERT®

Certifié PEFC
Papier issu de forêts gérées durablement et de sources contrôlées
PEFC 10-31-1222 www.pefc-france.org

8

→ Métiers à risque ? N'acceptons aucun fatalisme !

Thierry Baure
Directeur prévention Santé Sécurité de Dalkia

10

→ Quand le recrutement se réinvente !

Stéphanie Ehrmann
Directrice Emploi, Développement RH et Engagement de Dalkia

Claire Louf
Directrice des ressources humaines de Dalkia en région Nord-Ouest

12

→ « Comment nous accompagnons l'évolution des pratiques managériales »

14

Audrey Malleret
Responsable de la cellule Ambition bas carbone de Dalkia

→ « La décarbonation : un enjeu technique, mais aussi humain »

16

POINT DE VUE

Hanh Do-Bravais
Secrétaire générale et directrice de la RSE

→ « Faire de la RSE, c'est s'engager sur des actions concrètes »

18

Nos initiatives

« L'AVENIR APPARTIENT AUX ENTREPRISES QUI S'ENGAGENT »

Interview croisée de Sylvie Jéhanno, Présidente-directrice générale de Dalkia, et de Thibaut Guilluy, Haut-Commissaire à l'emploi et à l'engagement des entreprises - ministère du Travail. Tous deux coprésident la communauté « Les entreprises s'engagent ».

Vous êtes animés par une conviction commune : l'importance d'être engagé vis-à-vis de ses parties prenantes, de son écosystème, d'agir au service de causes sociétales et environnementales. Sur quoi cette conviction s'appuie-t-elle ?

Sylvie Jéhanno : J'ai pu constater bien des fois, au cours de ma vie professionnelle, à quel point l'engagement collectif et individuel fait la différence. Chaque année, nous mesurons par exemple le taux d'engagement de nos collaborateurs parce que nous sommes convaincus qu'il est le reflet de leur motivation et de leur attachement à l'entreprise. C'est évidemment une notion complexe. S'engager, c'est aussi donner une partie de soi au service d'une ambition, et je suis persuadée que cet engagement repose de plus en plus aujourd'hui sur la façon dont notre entreprise se comporte dans la société, tant sur le plan de ses modes de recrutement que sur les questions environnementales. Chez Dalkia, nous avons mis l'engagement au cœur de notre stratégie qui repose sur trois piliers : décarbonation, performance et engagement. Nous voulons en effet que l'ensemble de nos salariés comprennent le sens de leur action. Nos activités participent de la lutte contre le changement climatique. C'est une chance car c'est aussi un facteur de fierté. Au-delà, nos salariés attendent aussi que nous soyons un employeur attractif. Nous recruterons cette année à nouveau plus de 3 000 personnes. Nous avons donc un rôle à jouer pour attirer de nombreux profils, dans une logique d'inclusion, vers les métiers de la transition énergétique.

© Philippe Quaisse

Thibaut Guilluy : En effet, je crois fondamentalement qu'une entreprise, pour être durablement performante, doit être guidée par des considérations de sens, d'utilité sociale, de prise en compte de l'ensemble des enjeux écologiques et sociaux. Cela doit évidemment s'aligner avec un modèle économique lui aussi durable, mais la finalité n'est pas le profit ; la santé financière est plutôt la résultante d'un projet économique, social et environnemental qui fait sens.

Parmi les nombreux exemples que nous fournissent les 70 000 entreprises engagées dans notre communauté, je peux citer celui du groupe Andros dont l'usine Novandie, en Eure-et-Loir, emploie des salariés autistes depuis 2014. Moyennant quelques investissements humains et matériels, une dizaine de personnes ont pu être intégrées et travailler dans l'usine. Là encore, la performance collective du site s'en est trouvée sensiblement améliorée.

Pourquoi insistez-vous sur le fait que l'engagement d'une entreprise, pour être concret et changer véritablement les choses, est avant tout une question d'humain et de proximité ?

S.J. : Une entreprise ne peut se prétendre engagée que si cela s'appuie sur un état d'esprit largement partagé au sein de ses effectifs. Si cette prise de position n'est pas incarnée, cela s'avère généralement contre-productif. L'engagement, cela ne se décrète pas ! C'est une dynamique à laquelle chacun doit adhérer. C'est la raison pour laquelle nous avons développé de façon volontariste l'apprentissage chez Dalkia, avec l'accompagnement d'environ 1 000 alternants par nos équipes. Sur le terrain, les directions régionales de Dalkia travaillent par ailleurs avec Pôle Emploi pour attirer dans nos métiers des personnes actuellement démunies, mais qui souhaitent s'impliquer dans la transition énergétique. L'engagement chez Dalkia, c'est aussi l'incitation pour nos salariés à s'investir dans le mentorat d'un jeune ou bien encore à suivre des formations internes qui visent à favoriser l'ascenseur social.

« Chez Dalkia, nous avons mis l'engagement au cœur de notre stratégie »

© DR

« Une entreprise, pour être durablement performante, doit être guidée par des considérations de sens et d'utilité sociale »

T.G. Que ce soit concernant l'inclusion, l'économie circulaire ou la préservation de la biodiversité et la réduction des émissions de CO_2, même si les enjeux sont mondiaux, il revient à chaque territoire, à chaque organisation et *in fine* à chaque personne de trouver le sens, l'énergie, les leviers d'action et la capacité de changer ses pratiques pour apporter sa contribution à l'impact global. C'est pourquoi notre communauté cultive beaucoup cette dimension locale de l'engagement, que nous accompagnons notamment via nos clubs déployés dans les territoires.

Pour autant, le fait de fédérer 70 000 entreprises décuple l'impact des initiatives, comme l'illustre ce que nous avons fait avec le programme « 1 jeune 1 solution ». C'est l'articulation entre le local et le collectif national qui fait la force de « Les entreprises s'engagent » : on n'est pas seul, on se complète, on s'inspire et on cumule nos actions. Autre articulation que je tiens à souligner, car elle s'avère très importante dans notre communauté : celle entre les politiques publiques, qui créent un cadre collectif, et les entreprises, qui agissent sur le terrain.

Pour Dalkia comme pour beaucoup d'entreprises, le recrutement et la fidélisation représentent aujourd'hui un enjeu majeur. Comment l'engagement peut-il être un levier d'attractivité ?

S.J. : Au vu des défis qui nous attendent, nous avons besoin de recruter, de former, de faire monter nos équipes en compétence. Il nous faut notamment attirer et fidéliser les jeunes. L'Ademe estime que la stratégie bas carbone devrait engendrer la création de plus de 300 000 emplois en France d'ici 2030, et il reste encore, selon l'INSEE, 1,4 million de jeunes de 15 à 29 ans qui ne sont ni en études, ni en emploi, ni en formation. Il est donc indispensable de faire connaître nos métiers, de faire savoir qu'ils sont porteurs, qu'ils ouvrent des perspectives et qu'ils ont du sens. C'est pourquoi nous appelons de nos vœux la création d'un label spécifique pour les métiers de la transition énergétique.

Chez Dalkia, nous avons voulu montrer l'exemple en lançant notre nouvelle marque employeur – « Fort en impacts, faible en empreinte » – qui met en avant l'engagement et la lutte contre le réchauffement climatique. Les jeunes sont de plus en plus sensibles aux questions de sens, d'impact, de RSE.

T.G. : Je le confirme, développer l'attractivité des filières pourvoyeuses d'emploi est aujourd'hui une priorité de la réforme France Travail que je mène aux côtés du ministre du Travail, Olivier Dussopt. Souvent, pour les entreprises, cela suppose d'abord de changer de posture : comment appréhender la diversité des personnes sans activité, comment susciter leur l'intérêt, faire naître des vocations ? Cela passe par des actions très concrètes : mentorat, rencontres professionnelles, découvertes des métiers, immersions dans l'entreprise…

Les entreprises doivent aussi faire évoluer leurs politiques et leurs méthodes de recrutement pour s'ouvrir à la diversité des talents.

Une fois les personnes recrutées, il faut savoir développer leurs compétences et leur apprendre véritablement un métier, ce que Dalkia fait particulièrement bien. L'alternance, la validation des acquis d'expérience et les formations en situation de travail, notamment, sont à encourager, et sur ce sujet la coalition entre entreprises, pouvoirs publics et filières de formation revêt une dimension cruciale.

Tout indique en tout cas que les entreprises qui réussiront demain seront celles qui se montreront les plus actives et les plus performantes sur ce sujet de l'engagement, notamment lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre une approche nouvelle des ressources humaines.

VINCIANE BEURLET

« L'ENGAGEMENT, C'EST L'HUMAIN EN ACTION »

© DR

Dalkia a fait de l'engagement un des trois piliers de sa stratégie Cap 2026. Que ce soit vis-à-vis de ses salariés, de ses clients ou de ses partenaires, l'entreprise traduit cette prise de position en actes concrets. Explications avec Vinciane Beurlet, directrice des ressources humaines.

Il est assez significatif, pour une grande entreprise, de désigner l'engagement comme l'un des piliers fondamentaux de son plan stratégique pluriannuel. « *Ce n'est pas rien,* estime Vinciane Beurlet. *C'est une prise de position affirmée et revendiquée, d'autant que nous aurions pu parler, plus classiquement, d'un pilier "humain" ou "ressources humaines". Nous avons voulu aller au-delà, exprimer l'idée que l'engagement, ce n'est pas seulement l'humain, c'est l'humain en action.* »

Les managers de proximité au cœur du sujet

Une attention spécifique est portée aux managers de proximité, car c'est notamment grâce à eux que la stratégie se déploie auprès des équipes : ils l'expliquent et permettent à chacun de se l'approprier, de comprendre ce que peuvent signifier les notions de performance, de décarbonation et d'engagement dans leur pratique professionnelle. Ils jouent également un rôle capital en matière de santé et de sécurité. « *Le manager de proximité est un rouage essentiel,* insiste Vinciane Beurlet. *Un technicien incarne et représente l'entreprise au quotidien. C'est en dialoguant avec son manager qu'il reçoit le plus d'informations sur les actions du quotidien comme sur les grandes orientations stratégiques.* »

L'époque implique de manager autrement

Pendant la période 2017 - 2022, avec le programme « Managers au cœur », Dalkia a posé les bases du rôle managérial dans l'entreprise. « *Un manager, c'est quelqu'un qui aide à faire grandir son équipe, qui sait responsabiliser et déléguer, qui veille sur la santé et la sécurité de chacun. Nous allons bien sûr continuer à rappeler cela, mais pour tenir compte des évolutions de la société, du contexte et des situations de travail, nous enrichissons notre approche en parlant de manager "autrement".* » Parmi les sujets qui sont mis en avant et commencent à se concrétiser, Vinciane Beurlet pointe justement la capacité des managers à conduire le changement, à être porteurs de la stratégie d'entreprise. « *Y compris,* souligne-t-elle, *dans sa dimension financière.* »

© Philippe Quaisse

© Philippe Quaisse

Innover sur le recrutement et la fidélisation

Avec ce pilier de l'engagement, Cap 2026 porte l'ambition de relever un défi devenu primordial pour Dalkia, celui du recrutement et de la fidélisation. « *Dans un monde très concurrentiel, et dans un domaine d'autant plus porteur qu'il est aidé par les pouvoirs publics, nous avons un fort besoin de ressources. Pour différentes raisons, celles-ci sont relativement rares aujourd'hui. C'est pourquoi, tout en restant très performants dans l'exercice classique du recrutement, nous avons initié une démarche pour "recruter autrement", notamment en allant chercher de nouveaux partenaires. Nous avons déjà beaucoup avancé avec le ministère des Armées et Défense mobilité, ainsi qu'avec Pôle Emploi et la POEC. Nous allons continuer à développer notre écosystème de recrutement pour être encore plus inclusifs et diversifiés, et toujours encourager les pratiques de cooptation.* »

Dire ce que nous sommes, en expliquant comment nous travaillons

De nombreuses études mettent en évidence qu'aujourd'hui l'entreprise suscite de l'intérêt non seulement pour son activité, mais aussi pour sa manière de l'exercer. « *Dire ce que nous sommes, c'est dire aussi comment nous faisons les choses. Nous avons donc adopté une nouvelle marque employeur que nous avons voulue percutante et alignée sur la stratégie de notre entreprise, sur sa culture et son ADN,* souligne Vinciane Beurlet. *Recrutement, fidélisation, reconnaissance, engagement : tout cela est bien sûr étroitement lié et relève d'une même dynamique. De ce point de vue, l'accord Temps de travail et reconnaissance, que nous avons signé avec les partenaires sociaux en novembre 2022, est tout à fait emblématique. On peut dire de cet accord qu'il comporte du progrès et de l'innovation sociale.* »

Merci aux tuteurs d'alternants

Si l'engagement revêt une forte dimension collective, il prend parfois une forme plus personnelle. Pour Vinciane Beurlet, il faut particulièrement saluer le travail accompli par les tuteurs d'alternants. Il est d'ailleurs prévu, dans le cadre de l'accord Temps de travail et reconnaissance, qu'ils perçoivent désormais une prime. « *Nous recrutons 500 alternants tous les ans chez Dalkia, et ils représentent aujourd'hui un quart de nos recrutements. Or, derrière tout alternant, il y a un tuteur qui, au quotidien, donne de son énergie pour faire progresser un jeune – ou un moins jeune, puisque dans l'alternance il y a aussi des personnes en reconversion –, de façon à le conduire vers un diplôme et un métier. On peut vraiment parler d'engagement !* »

La parole à...

© Philippe Quaisse

INNOVANT ET DIFFÉRENCIANT

Les deux mesures les plus innovantes de l'accord Temps de travail et reconnaissance

1

• Tous les salariés non cadres de Dalkia en France, soit les trois quarts environ de l'effectif, ont pu modifier leur durée contractuelle de travail et les jours de repos associés – 0 jour de RTT, 13 jours ou 23,8 jours –, leur salaire étant modulé en conséquence. Cette préférence, une fois exprimée, s'applique durant quatre années au terme desquelles le salarié a la possibilité de changer de formule si ses priorités de vie ont changé. C'est une mesure innovante et même audacieuse, et cela fournit un argument efficace pour attirer et fidéliser.

2

• Pour ceux, parmi les techniciens, qui interviennent sur les installations de chauffage et les réseaux de chaleur, la saisonnalité est davantage prise en compte. Désormais, ils travaillent cinq jours par semaine durant la saison haute (de septembre à avril), et quatre jours durant la saison basse (de mai à septembre). Dalkia est, à ce jour, la seule entreprise de son secteur d'activité à avoir adopté ce système, dont il faut préciser qu'il ne peut pas s'appliquer à certains sites et clients, mais qu'il est mis en place partout où cela est possible.

© Philippe Quaisse

« MÉTIERS À RISQUE ? N'ACCEPTONS AUCUN FATALISME ! »

Dans une entreprise dont la majorité des effectifs est exposée quotidiennement à une multitude de risques (routier, électrique, hauteur, gaz, équipements sous pression…), l'intégrité physique et la santé des salariés représentent des enjeux majeurs. Thierry Baure, directeur prévention santé sécurité de Dalkia, explique où se situe aujourd'hui l'entreprise et comment elle compte encore progresser.

© Gilles Delacuvellerie

Thierry Baure
Directeur prévention Santé Sécurité de Dalkia

Qu'est-il ressorti du diagnostic culture sécurité effectué au début de l'année ?

Thierry Baure :
Ce diagnostic a d'abord confirmé que la sécurité est une valeur forte partagée par tous chez Dalkia. Nous nous situons, sur ce critère, parmi les entreprises les mieux classées dans le benchmark international de DuPont de Nemours (ndlr : société qui a réalisé le diagnostic). Notre culture a bien progressé et nous avons franchi un cap : nous sommes aujourd'hui au stade d'une culture sécurité dite « indépendante », c'est-à-dire que nos salariés ont pris conscience de l'importance de la sécurité pour eux-mêmes ; ils ne s'en préoccupent pas seulement pour obéir à leur manager ou juste pour appliquer les règles. Il nous reste à franchir une dernière étape : généraliser une culture « interdépendante » dans laquelle les salariés prennent soin de leur propre sécurité mais également de celle des autres : collègues et sous-traitants.
De plus, nos collaborateurs reconnaissent que l'entreprise est très investie sur la sécurité, que ce soit en matière de sécurisation de nos installations ou de règles, de procédures, d'organisation ou de communication… Ils estiment qu'en général les problèmes remontés du terrain sont traités de façon réactive.
Mais pour progresser encore il nous faut lutter contre la persistance d'une certaine culture fataliste, travailler sur la perception du danger puisqu'au fil du temps, assez naturellement, on oublie que l'on travaille dans un environnement à risque ; et rehausser, aussi, notre niveau d'exigence, afin de ne plus considérer comme acceptables certaines situations ou prises de risque.
Rappelons que l'effectif de Dalkia est constitué à 80 % de techniciens « œuvrants », confrontés chaque jour à des risques multiples. Et que dans la mesure où nous exerçons des métiers de service, notre premier actif ce sont nos collaborateurs. C'est pourquoi j'ai l'habitude de dire que, pour nous, la sécurité n'est pas une priorité, mais un prérequis.

Au vu de ces enseignements et de ces résultats, quels sont les prochains axes de travail ?

T. B. :
Nous continuerons bien sûr à accompagner et à sensibiliser nos collaborateurs au quotidien, en essayant de nous renouveler constamment afin d'éviter toute routine. Nous allons compléter notre approche globale par une approche plus locale, très personnalisée et adaptée à chaque situation et activité. Cela consistera, par exemple, à coacher les managers et leurs équipes en situation : assister aux causeries, débriefer, suggérer des choses… Nous comptons également faire en sorte de mieux valoriser et reconnaître les bonnes pratiques, l'engagement, les initiatives du terrain. Il est important d'envoyer du feed-back positif aux personnes les plus impliquées.
Et n'oublions pas la santé : là encore, dans le cadre de Cap 2026, nous allons renforcer notre politique en matière de qualité de vie au travail, de prévention des risques psychosociaux, d'impacts à moyen et long terme sur la santé (troubles musculo-squelettiques, prévention de l'absentéisme), y compris sur la santé mentale. Et ce pour l'ensemble des fonctions et des filières de Dalkia, avec des sujets relativement nouveaux tels que l'intégration du sport dans l'entreprise ; une initiative sera à découvrir très prochainement….

Qu'en est-il, aujourd'hui, de l'accidentologie ?

T. B. :
L'accidentologie est en baisse continue depuis plusieurs années : en huit ans, nous avons déjà divisé notre taux de fréquence par quatre, ce que peu d'industriels parviennent à faire dans des délais aussi courts. Notre objectif reste donc le zéro accident, tout simplement parce que aucune atteinte à l'intégrité physique de nos salariés n'est acceptable.

L'équipe de Dalkia au Royaume-Uni (ex-Imtech) récompensée pour le projet Changing Gear par le coup de cœur Prix santé-sécurité remis par Vinciane Beurlet, directrice des ressources humaines de Dalkia lors des Victoires 2023

Changing Gear* : Dalkia au Royaume-Uni (ex-Imtech) a pris les devants

En avril 2019, un employé de Dalkia au Royaume-Uni (ex-Imtech) a subi de graves brûlures à la suite d'un arc électrique. Même si cet accident a donné lieu à de nombreuses actions d'amélioration, il est apparu clairement, au cours de l'année 2021, que l'entreprise avait atteint un palier en matière d'accidentologie. Une enquête a donc été menée, fin 2021, afin d'évaluer la façon dont les collaborateurs percevaient la sécurité sur leur lieu de travail. C'est sur cette base qu'Imtech a construit tout un programme de changement culturel, "Changing Gear", qui s'articule autour de cinq piliers : les comportements de leadership, les processus de management, les activités à haut risque, le bien-être et la communication.

À partir de cette trame, chaque entité locale a ensuite élaboré et mis en œuvre son propre programme, adapté à sa situation. En 2022, les services d'ingénierie de Dalkia au Royaume-Uni (ex-Imtech) ont enregistré une réduction de plus de 50 % des accidents avec arrêt de travail ; et l'on observe une tendance constante, tout au long de l'année, à la diminution de tous les types d'accidents. Cette initiative, distinguée lors des Victoires Dalkia 2023, est évidemment inspirante pour l'ensemble du groupe, même si ce type de programme doit toujours être adapté spécifiquement à la culture du pays.

*Expression que l'on peut traduire par « passage à la vitesse supérieure »

QUAND LE RECRUTEMENT SE RÉINVENTE

Recruter autrement, pour Dalkia, c'est agir pour l'insertion et la diversité des profils de candidats, en lien avec la politique RSE de l'entreprise. C'est aujourd'hui primordial pour faire la différence sur un marché du travail très complexe. Cela implique d'agir à plusieurs niveaux.

© Unsplash

« *Pour élargir et diversifier notre champ d'action, nous nous attachons à pratiquer autant que possible le recrutement inclusif,* explique Stéphanie Ehrmann, directrice emploi, développement RH et engagement de Dalkia. *Cela signifie que dans nos critères de sélection et d'embauche, nous accordons davantage d'importance à l'expérience, aux compétences, au savoir-être, et un peu moins au niveau de diplôme et de formation selon les métiers. Les managers restent décideurs des recrutements mais nous veillons à les sensibiliser et les accompagner pour changer les regards.* »

L'idée d'inclusion fait son chemin

Dalkia veille également à diversifier son sourcing au plus près des territoires, en participant à des forums emploi et autres « job datings inclusifs », et en s'appuyant sur les réseaux associatifs territoriaux. « *Ces pratiques se diffusent au sein de Dalkia et de ses filiales,* note Stéphanie Ehrmann. *La collaboration avec les ESAT, par exemple, entre dans les habitudes : on en parle davantage, on s'est professionnalisés.* »

Autre levier d'action : la diversité, vue comme une vraie richesse pour l'entreprise. Ainsi, les initiatives se multiplient pour recruter davantage de personnes en situation de handicap, mais aussi pour féminiser les effectifs, ce qui n'est pas toujours simple dans les métiers techniques en particulier.

© DR

Stéphanie Ehrmann, Directrice Emploi, Développement RH et Engagement de Dalkia

POEC, GEIQ… et IA

« *La démarche de préparation opérationnelle à l'emploi collective, ou POEC, lancée il y a quatre ans avec Pôle Emploi, continue à se diffuser dans les régions,* constate Stéphanie Ehrmann. *C'est aujourd'hui un dispositif opérationnel qui fait sens. Il facilite l'accès à nos métiers, encourage les reconversions professionnelles et favorise le retour à l'emploi. Idem pour les partenariats noués avec les GEIQ*, qui sélectionnent pour nous des personnes éloignées de l'emploi avec lesquelles nous signons un contrat d'apprentissage ou de professionnalisation. Cette belle action nous a permis, entre autres, d'embaucher des personnes en situation de handicap.* »

Mais innover, en matière de recrutement, c'est aussi promouvoir la marque employeur et utiliser l'intelligence artificielle. C'est ainsi, par exemple, qu'en s'appuyant sur différentes start-up, Dalkia investit le champ du « marketing programmatique RH », qui consiste à faire connaître les métiers de l'entreprise et attirer des personnes qui ne sont pas forcément actives sur le marché du travail.

* Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification

Une nouvelle marque employeur, centrée sur l'engagement et la lutte contre le réchauffement climatique !

Le secteur de la transition énergétique est en plein essor mais fait face à une méconnaissance de ses métiers. Les attentes des publics cibles se sont profondément transformées. Aujourd'hui, avant de postuler, 82 % des candidats potentiels s'intéressent à la réputation et aux valeurs de l'entreprise. « *De façon générale, les métiers de l'industrie attirent trop peu les nouvelles générations, et il est particulièrement difficile de recruter des jeunes femmes* », commente Janka Stulrajterova, directrice de la coordination RH internationale. Au moment où le développement de ses projets s'accroît, en France et à l'international, Dalkia et ses filiales ont besoin de recruter massivement, et pour cela le groupe doit se faire connaître de ses cibles dont les jeunes diplômés. « *Dans ce contexte, il nous fallait une nouvelle marque employeur qui incarne davantage notre raison d'être, centrée sur la recherche de sens et l'engagement en faveur du défi climatique* », résume Jean-François Allin, directeur de la communication de Dalkia. « *Nous avons travaillé et nous avons suivi conjointement avec la Direction des ressources humaines, un concept innovant, basé sur une analyse des data et des attentes des différentes populations (techniciens, ingénieurs et commerciaux), en France, mais aussi en Pologne, aux États-Unis, au Royaume-Uni et au Moyen-Orient.* » Le concept a ensuite été testé et validé par un échantillon de profils cibles (200 apprentis, techniciens, bac+2 et BTS).

L'accroche est résolument interpellante – « Fort en impact, faible en empreinte » –, tandis que la structure graphique est pensée pour capter l'attention et que le binôme collaborateur / nature évoque l'équilibre et l'alliance entre l'humain et la nature.

UNE VIDÉO POUR LES RÉSEAUX SOCIAUX

« *Nous avons commencé par diffuser, à la fin de l'été, une vidéo au ton décalé qui devrait faire le buzz : "Wake Up", un format court, rythmé, empruntant les codes de TikTok pour intriguer et moderniser l'image de Dalkia,* indique Jean-François Allin. *Cette communication illustre l'énergie de nos salariés qui chaque matin se lèvent avec l'énergie de décarboner le monde.* » "Wake Up", c'est aussi une allusion à l'éveil des consciences, pour attirer l'attention sur l'urgence climatique.

« COMMENT NOUS ACCOMPAGNONS L'ÉVOLUTION DES PRATIQUES MANAGÉRIALES »

Claire Louf, directrice des ressources humaines de Dalkia en région Nord-Ouest, revient sur deux initiatives récentes placées sous le signe du dialogue et de la coconstruction.

© DR

Claire Louf
Directrice des ressources humaines de Dalkia en région Nord-Ouest

Le 22 juin dernier, vous avez réuni durant toute une journée l'ensemble des femmes de la région Nord-Ouest. De quoi avez-vous parlé ?

Claire Louf :
Cette journée a notamment donné lieu à des échanges nourris sur la question du management des femmes, qui ne représentent que 10 % de nos effectifs et sont quasiment toutes managées par des hommes. Les collègues ont pu s'exprimer, entre elles, sur leur vécu et leur perception, tant dans leur quotidien qu'en matière d'évolution de carrière.
L'occasion a été donnée, aussi, de réfléchir et de discuter de l'attractivité de nos métiers techniques pour les femmes et les jeunes femmes. Nous développons depuis plusieurs mois des partenariats avec des écoles et lycées de la région, pour aller leur parler de nos métiers. Il était donc intéressant de s'interroger, entre nous, sur les arguments qui pourraient porter auprès d'une audience féminine.

Autre sujet dont vous vous êtes activement emparés dans la région Nord-Ouest : l'accompagnement des responsables d'exploitation à la conduite du changement. Pourquoi et comment agissez-vous ?

C. L. :
Notre approche s'inscrit dans une démarche de « manager autrement », qui comporte un volet axé spécifiquement sur l'accompagnement à la transformation. Cela dans un contexte où Dalkia adopte progressivement une nouvelle organisation segmentée en « domaines d'activités stratégiques » : services énergétiques aux bâtiments, industrie, réseaux de chaleur. Les équipes d'exploitation deviennent *de facto* de plus en plus spécialisées, et il nous appartient d'accompagner les managers de proximité dans l'appréhension de cette évolution, la prise de conscience de tout ce que cela peut changer dans leurs pratiques managériales du quotidien.
C'est sur ce thème qu'en février dernier nous avons réuni l'ensemble de nos responsables d'exploitation pour une journée de sensibilisation et de formation. Dans le prolongement de cette journée, qui comportait une séquence de codéveloppement, une douzaine de managers, intéressés par le sujet, on constitué un groupe de travail. Depuis, celui-ci se réunit une fois par mois pour pratiquer le codéveloppement.
Cette implication est encourageante. Il est important, pour que les actions de ce type portent réellement leurs fruits, qu'elles embarquent une participation active et volontariste des personnes concernées. Notre initiative pourra sans doute avoir valeur de bonne pratique pour ce qui va se déployer au plan national d'ici 2026…

© DR

Timothée Godin
Manager opérationnel à Saint-André-lez-Lille (59)

« Il faut se bouger, entretenir son réseau, proposer des choses… »

« J'encadre une équipe de 18 techniciens. Nous intervenons dans l'habitat privé et auprès de bailleurs sociaux, et nous faisons aussi un peu de tertiaire. Le recrutement est un vrai enjeu pour nous, et je ne veux pas laisser les ressources humaines faire tout le travail.

Sur le plan local, le bouche à oreille, les recommandations, les réseaux, c'est très important. C'est pourquoi, par exemple, je suis toujours en lien avec le lycée César-Baggio, à Lille, dans lequel j'ai passé mon BTS en alternance ; j'entretiens de très bonnes relations avec les professeurs, et je participe chaque année à l'événement organisé pour la remise des diplômes. Cela me permet de rencontrer des jeunes et leur parler de Dalkia.
C'est ainsi que j'ai eu la chance d'approcher dernièrement deux jeunes diplômés qui cherchaient un poste dans la région lilloise. Ils ont rejoint mon unité en septembre dernier.

LE CUMUL EMPLOI RETRAITE C'EST TOUT BÉNÉFICE

Dans mon équipe, j'ai aussi deux collègues en cumul emploi-retraite. L'un des deux faisait partie de mon équipe ; quand il est arrivé à la retraite je lui ai proposé de revenir à raison d'une journée hebdomadaire, pour voir… Comme ça lui a plu, et puisque ça fonctionne bien, il a vite souhaité en faire davantage. Il travaille aujourd'hui trois jours par semaine. L'autre, qui est âgé de 67 ans, travaille cinq jours par semaine pendant toute la période de chauffe, puis une seule journée par semaine entre juin et octobre. C'est un renfort précieux, d'autant que j'ai beaucoup de jeunes dans l'équipe. J'envoie nos deux seniors un peu partout, pour qu'ils transmettent leur savoir-faire, ainsi les plus jeunes ne se sentent pas seuls sur les plus grosses pannes. C'est une pratique qui n'est pas très répandue dans les entreprises, mais chez Dalkia on fait preuve d'ouverture d'esprit. D'ailleurs, si des collègues sont encore partants pour s'impliquer après quarante ans d'activité, c'est bien parce que nous faisons un métier de vocation dans une entreprise à laquelle on s'attache !

L'ALTERNANCE, UNE BONNE FILIÈRE POUR NOS MÉTIERS

De plus, j'ai toujours au minimum deux alternants du Campus Dalkia dans mon équipe. Chaque année, je suis jury d'examen au Campus.
Il faut s'intéresser vraiment aux alternants, faire en sorte qu'ils se sentent soutenus, leur donner envie de travailler pour Dalkia à l'issue de leur parcours d'alternance. Je crois beaucoup à cette filière. Nous avons de plus en plus la culture de l'inclusion et de la diversité, et nous pouvons proposer de vrais parcours professionnels à des personnes venues de tous les horizons, mais nos métiers ne s'apprennent pas en deux semaines… »

« LA DÉCARBONATION : UN ENJEU TECHNIQUE, MAIS AUSSI HUMAIN »

© Unsplash

Responsable de la cellule ambition bas carbone de Dalkia, Audrey Malleret souligne qu'en plus des expertises techniques proposées sa mission revêt une dimension pédagogique importante.

© DR

Audrey Malleret
Responsable de la cellule Ambition bas carbone de Dalkia

P

Pouvez-vous d'abord présenter la cellule dont vous êtes responsable ?

Audrey Malleret :
Nous accompagnons nos clients dans la mise en œuvre de leur démarche bas carbone, dans toutes les régions, que les installations soient exploitées ou non par Dalkia. Cet accompagnement peut être directement rattaché au contrat qui lie Dalkia au client, ou faire l'objet d'une commande en direct. Nous avons également des « clients internes » puisque la vocation de la cellule est de faire progresser nos équipes sur la compréhension de l'impact de notre activité en matières d'émissions de gaz à effet de serre (GES), exprimé en équivalent CO_2.
Il y a tout un enjeu pour acculturer l'entreprise, pour qu'à terme nous soyons tous alignés sur une même trajectoire, une même vision. Quel que soit le segment de marché ou la typologie de contrat, mon objectif est que nous ne raisonnions plus uniquement en kilowattheure économisés mais surtout en équivalent CO_2 évité. Les clients de Dalkia attendent de nous un positionnement de copilote, et ce à tous les niveaux de l'entreprise.

Q

Qu'évoque pour vous, dans cette perspective, la notion d'engagement ?

A.M. :
Elle est fondamentale. C'est avec l'engagement de tous que nous réussirons cette transformation bas carbone. Lorsque nous lançons une démarche, nous commençons par sensibiliser les équipes techniques du client et de Dalkia. Dans la mesure où nous demandons à ces personnes de monter en compétence, il est essentiel qu'elles comprennent ce qu'elles réalisent et combien cet effort est important et utile. Quel sujet est plus naturellement engageant que la lutte contre le réchauffement climatique !

E

Et, plus largement, en quoi consiste votre mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage ?

A.M. :
La cellule ambition bas carbone de Dalkia structure son expertise selon une méthodologie simple : mesurer, réduire, verdir, compenser. Notre niveau d'engagement s'adapte à l'ambition du client. En effet, autant il est indispensable d'utiliser une méthode normée pour la phase de mesure des émissions de GES (méthode Bilan Carbone® de l'Ademe), autant nous ne proposons pas les mêmes actions de performance carbone (ou APC) à tous nos clients. Par exemple, nos clients ont souvent besoin de relais *in situ*, nous leur proposons la mise en œuvre d'un coaching énergétique & carbone. Nous montons avec eux une communauté d'ambassadeurs dont le rôle est d'accompagner et de sensibiliser sur les écogestes, de travailler sur le volet comportemental, de diffuser les résultats des efforts réalisés et bien sûr de remonter les bonnes idées. Enfin, nous accompagnons nos clients depuis de nombreuses années dans le verdissement de leur énergie. C'est l'ADN de Dalkia !

© Rodolphe Escher

Le centre de relations clients évolue

Si Dalkia a entrepris, dans le cadre de Cap 2026, de transformer son CRC – qui, rappelons-le, est dédié spécifiquement aux dépannages – c'est pour servir encore mieux les clients externes et les unités opérationnelles, puisque ce centre d'appels fait le lien entre les deux : c'est à ses téléopérateurs qu'il appartient de répondre aux clients de qualifier leurs demandes et de les transmettre aux exploitants concernés. Première étape de cette transformation, et non des moindres : changer l'outil de suivi des demandes de téléopérateurs et l'outil de couplage téléphone informatique. La bascule, qui a commencé début juin, n'est pas simple ; elle induit des changements assez sensibles en matière de philosophie et de façons de procéder.
Mais avec ce nouveau dispositif Dalkia se dote d'un socle qui va permettre, à terme, d'améliorer le service rendu aux clients, aux exploitants et aux téléopérateurs eux-mêmes, notamment en réduisant les délais de prise en charge et en permettant de mieux filtrer les demandes.
Début 2024, une fois l'outil stabilisé, de nouvelles fonctionnalités seront développées.

POINT DE VUE

© DR

Hanh Do-Bravais
Secrétaire générale et directrice de la RSE

« FAIRE DE LA RSE, C'EST S'ENGAGER SUR DES ACTIONS CONCRÈTES »

« Chez Dalkia, nous contribuons à la lutte contre le changement climatique, lutte qui est vitale pour notre planète. Nos activités dans les services énergétiques nous permettent d'agir concrètement au quotidien, pour accélérer la transition énergétique. Il m'apparaît important que chaque collaborateur en ait pleinement conscience, de façon à donner du sens à son travail au quotidien, pour embarquer les autres et porter fièrement le message.

La responsabilité sociétale de l'entreprise fait partie de notre raison d'être. Elle est le ciment de notre feuille de route définie dans Cap 2026. Sur la question de l'engagement sociétal comme sur celle de la performance, de la diversité et de l'inclusion, on peut prendre de grandes décisions et fixer un cap au niveau des instances dirigeantes. Pour que les orientations stratégiques se concrétisent sur le terrain, que les messages se diffusent au sein des équipes, il est essentiel de convaincre chaque salarié.

Notre champ d'action est très large en matière de RSE. Pour que les impacts soient visibles et efficaces, il faut prioriser les actions, en abordant les sujets par thématiques et en commençant par rappeler à chacun, quelle que soit sa fonction, que la lutte contre le réchauffement climatique est notre première priorité après la santé et la sécurité au travail. Notre deuxième priorité porte sur l'inclusion, la féminisation de nos métiers, le développement des compétences et de tout ce qui fait notre « richesse humaine ». Et puisque nous visons une performance économique durable et pérenne, il faut convaincre que ces priorités sont sources d'efficacité et de création de valeur.

Prenons le temps de bien expliquer tout cela à nos collaborateurs, sans quoi la RSE restera perçue comme synonyme de procédures, d'outils de reporting et d'indicateurs. La RSE, chez Dalkia, est une philosophie d'action. »

DALKIA EN RÉGION SUD-OUEST

DES TRAVAUX RESPECTUEUX DE LA BIODIVERSITÉ, CELA S'ANTICIPE

Les enjeux de biodiversité – habitats, faune et flore – sont à prendre en compte en amont des projets de construction dans lesquels Dalkia est impliqué. Pour ceux dits ICPE (installations classées pour la protection de l'environnement), en particulier, des études préalables au lancement des travaux sont à mener.

C'est ainsi que récemment, sur un projet d'envergure consistant, à l'horizon 2026, à produire de la vapeur sur une installation industrielle dans les Hautes-Pyrénées (65), Dalkia en région Sud-Ouest s'est fait accompagner par un bureau d'études spécialisé qui a travaillé sur le dossier administratif ICPE.

Il a commencé par réaliser un diagnostic sur la base de relevés floristiques et faunistiques terrain (avec points GPS associés et données bibliographiques *ad hoc*) puis il a identifié les impacts potentiels pour les milieux naturels remarquables. Enfin, au vu de toutes ces observations, il a pu proposer des mesures selon la démarche ERC (éviter, réduire, compenser) comme par exemple l'adaptation du calendrier des travaux, la préservation de zones boisées permettant un continuum ou la prévention des pollutions. La prochaine étape consiste à intégrer ces mesures d'évitement et de réduction dans les cahiers des charges des entreprises.

In fine, cette étude d'impact aura duré un an, il est donc très important, sur les projets de ce type, d'anticiper, non seulement pour tenir compte des délais que nécessitent ces études, mais aussi pour se donner le temps de consulter et sélectionner les entreprises.

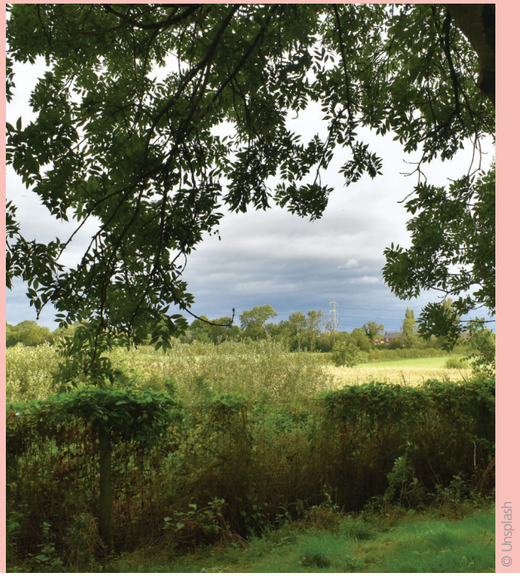
© DR

BOIS ÉNERGIE FRANCE

AUX PETITS SOINS POUR LES HAIES

Le 21 juin, Bois Énergie France* a signé un protocole d'accord avec l'Afac-Agroforesteries, un réseau associatif national qui promeut, accompagne et met en œuvre des politiques globales de développement de l'arbre « hors-forêt ». Ce partenariat porte sur le Label Haie, créé par l'Afac-Agroforesteries afin de préserver les haies et de renverser la dynamique d'érosion bocagère. « *Les haies sont intéressantes à plus d'un titre,* note Frédéric Cruchon, gérant de Bois Énergie France. *Elles retiennent l'eau, atténuent les effets du vent et abritent une très riche biodiversité. De plus, il a été démontré qu'un champ présente un meilleur rendement lorsqu'il est entouré de haies. Mais pour que celles-ci remplissent leur fonction, il faut qu'elles soient entretenues.* » C'est dans cet axe que Bois Énergie France va s'engager à créer un débouché pour cette biomasse prélevée lors de cet entretien, alors qu'elle revient sensiblement plus cher que celle issue de l'exploitation forestière. « *Les volumes restent encore limités, mais pour nous c'est surtout une façon d'aider à trouver des ressources alternatives,* explique Frédéric Cruchon. *L'objectif, à terme, est de faire en sorte que cette collaboration débouche sur une véritable filière de biomasse énergie issue de haies exploitées durablement.* »

* Filiale de Dalkia spécialisée dans la valorisation du bois-énergie et l'approvisionnement des chaufferies biomasse.



© Unsplash

© DR

DALKIA EN

UNE IA* POUR APPRENDRE À ÉCRIRE DE FAÇON PROFESSIONNELLE

Dans l'activité nucléaire, la culture de l'écrit est essentielle pour garantir le respect des procédures de sûreté. Pour cela, les collaborateurs de Dalkia EN ont besoin de pouvoir compter sur une bonne maîtrise de leur français écrit : orthographe, grammaire, ponctuation, accord du participe passé, syntaxe… Car il est important que les écrits soient clairs, précis, bien structurés et compréhensibles par tous leurs destinataires.

Dalkia EN a donc décidé de s'appuyer sur le Projet Voltaire, un logiciel d'apprentissage en ligne mis au point par l'entreprise lyonnaise Woonoz.

Autoadaptatif, cet outil d'intelligence artificielle commence par déterminer, grâce à un test de positionnement, le niveau « de base » du collaborateur, puis il avance par modules successifs. À chaque module, l'IA fait travailler « l'élève » de façon itérative jusqu'à ce que la compétence soit considérée comme acquise. On peut ensuite passer au module suivant.

Le programme a été lancé début avril auprès de l'ensemble des salariés. Après trois mois, 250 personnes, soit un tiers de l'effectif de Dalkia EN, avaient commencé le parcours. Au sein de la population des cadres et managers, ce taux de participation atteignait 70 %. 10 % des « élèves » avaient validé tous les modules avant l'été et atteint un niveau d'orthographe satisfaisant pour leurs métiers. La dynamique est engagée, et le programme va être animé auprès des équipes tout au long de l'année.

*Intelligence artificielle

DALKIA EN RÉGION MÉDITERRANÉE

INNOVATION CONCLUANTE À L'HÔPITAL DE PERPIGNAN

En 2017, le centre hospitalier de Perpignan, premier établissement public de santé des Pyrénées-Orientales, a chargé Dalkia de l'accompagner sur la performance de ses installations de production et de distribution de chaleur, et ce pour une durée de seize ans. Dans le cadre de ce marché, et avec le soutien financier de l'Ademe et du conseil régional d'Occitanie, Dalkia a installé un groupe à absorption au bromure de lithium destiné à couvrir les importants besoins en froid que nécessitent les activités médicales. Ce groupe est relié au réseau de chaleur de Perpignan, lui-même étant alimenté en calories par une unité de valorisation énergétique des déchets ménagers située à Calce, à l'est de l'agglomération. Dès la première année de fonctionnement, l'installation a produit 3 510 MWh de froid, soit environ 40 % des besoins annuels. Ce résultat dépasse l'objectif initial – qui était de 3 100 MWh par an – et a permis d'éviter l'émission de 82 tonnes de CO_2. « *Sous réserve de certains facteurs de reproductibilité, il est tout à fait possible de dupliquer cette solution économique et technique dans d'autres établissements de santé* », estime Jonathan Vannier, directeur des services techniques et du plan directeur du centre hospitalier.

© Louis Bourjac

© DR

DALKIA EN RÉGION CENTRE-OUEST

AVEC DALKIA, SWISS KRONO DÉCARBONE SA PRODUCTION

À Sully-sur-Loire (Loiret), Swiss Krono France fabrique des produits dérivés du bois. L'industriel a identifié un triple enjeu : la réduction des émissions de poussières, en lien avec la réglementation européenne (BREF), la réduction de sa consommation énergétique et sa participation active à la décarbonation de l'industrie. Pour décarboner son usine, Swiss Krono France s'est rapproché de Dalkia et de Meridiam, acteur mondial de l'investissement et de la gestion d'actifs durables. Dans une véritable logique de durabilité et de circularité, le projet « Green Energy » a pour ambition d'implanter sur le site de l'usine de Swiss Krono France deux nouveaux sécheurs alimentés par une unité biomasse et un condenseur de fumée. D'une capacité utile de 63 MW, l'unité biomasse de Dalkia sera capable de traiter plusieurs formes de combustibles (écorces, poussières…). L'énergie produite servira notamment à alimenter les sécheurs et la ligne de production.

DALKIA EN RÉGION CENTRE-EST

L'EMPLOYABILITÉ, UN ENJEU PARTAGÉ PAR DALKIA ET DYNACITÉ

À L'AUTOMNE DERNIER, DALKIA A SIGNÉ UNE CONVENTION D'UN TYPE INÉDIT AVEC LE BAILLEUR SOCIAL DYNACITÉ. ENSEMBLE, LES DEUX PARTENAIRES VONT FACILITER LE RETOUR À L'EMPLOI DE PERSONNES – DES LOCATAIRES DE DYNACITÉ – ÉLOIGNÉES DU MONDE DU TRAVAIL.

Ce partenariat, c'est la rencontre de deux acteurs qui ont constaté qu'ils avaient tout à gagner à travailler en bonne intelligence. D'un côté, Dalkia, en tant qu'employeur responsable, entend agir en faveur de l'inclusion et de la diversité, en innovant pour identifier de nouveaux viviers de candidats. De l'autre, Dynacité, premier bailleur de l'Ain, présent dans cinq départements, cherche à faciliter le retour à l'emploi des habitants de ses logements sociaux, qui s'en sont souvent éloignés.

D'une mission ponctuelle à un CDI

Le partenariat entre les deux entités s'est noué à partir d'une idée très pragmatique. En avril 2022, un locataire de Dynacité, sans emploi et âgé d'une cinquantaine d'années, s'est vu confier par Dalkia la mission d'effectuer des campagnes de relevés de température dans des logements du bailleur, à Vaulx-en-Velin. Partant du principe que cette expérience gagnerait à être reproduite, Dynacité et Dalkia ont décidé de développer un dispositif *ad hoc*. C'est ainsi que, dans le cadre du partenariat signé à l'automne dernier, le bailleur social s'est engagé à faciliter l'identification de candidats au sein de son patrimoine immobilier. De son côté, Dalkia intégrera les locataires ainsi identifiés dans un processus de recrutement comprenant une formation à ses métiers.

Une véritable opportunité de rebond

Pour faciliter la mise en œuvre du dispositif, les deux partenaires font appel aux structures d'insertion professionnelle, dont l'activité est entièrement tournée vers le retour à l'emploi des personnes en difficulté. Ainsi, dans la Métropole de Lyon, Dynacité et Dalkia s'appuient sur REED (groupe GEIM), association loi 1901 qui fait partie des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE).

La même démarche est actuellement à l'étude à Lille et à Marseille avec deux autres bailleurs. « *Cette initiative prometteuse illustre très concrètement l'engagement de Dalkia en matière d'inclusion et de diversité,* a souligné Sylvie Jéhanno, P-DG de Dalkia, lors de la signature du partenariat, à l'occasion du dernier congrès USH*. *Non seulement nous donnons une véritable opportunité de rebond aux locataires intéressés, mais nous contribuons à leur employabilité sur le long terme.* »

*Union sociale pour l'habitat

© DR

dalkia
GROUPE EDF

FORT EN IMPACT

FAIBLE EN EMPREINTE

L'énergie est notre avenir, économisons-la !

LES MÉTIERS DE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Découvrez nos métiers engagés dans la transition énergétique sur **dalkia.fr**

Ensemble, relevons le défi climatique.