

La nouvelle stratégie de Citelum : entretien avec Carmen Munoz-Dormoy, directrice générale

Directrice générale de Citelum, spécialisée dans l'éclairage urbain et les services connectés, Carmen Munoz-Dormoy détaille la nouvelle stratégie de l'entreprise. Fondée sur la valorisation des ressources humaines, elle est guidée par un objectif d'excellence opérationnelle répondant aux besoins spécifiques de chaque client.

Vous êtes directrice générale de Citelum depuis juillet 2016. Quels ont été vos premiers grands chantiers durant ces deux premières années ?

Le premier chantier fut un recentrage géographique, visant à rationaliser notre implantation à l'international. Aujourd'hui, nous sommes présents dans une douzaine de pays, choisis en accord avec la stratégie internationale du groupe EDF. Le deuxième grand chantier fut celui de l'implémentation de la culture du groupe, notamment en matière de santé, de sécurité et de prévention des risques. Enfin, le troisième chantier portait sur la définition de la stratégie de croissance de Citelum et de ses objectifs de développement commercial dans les différents pays prioritaires.

Auparavant détenue par Veolia, Citelum est passée sous le giron d'EDF en 2014. Comment s'est déroulée l'intégration post-acquisition ?

Cette intégration s'est faite dans le cadre d'un rachat à 100 %. Nous nous inscrivons donc dans la stratégie « Cap 2030 » d'EDF, fondée sur trois grands axes : le développement d'une énergie bas carbone ; la proximité territoriale et le développement des services ; le développement à l'international. La stratégie de Citelum est parfaitement en phase avec ces trois priorités. Nous gagnons en effet des économies d'énergie et une meilleure efficacité énergétique. Nous sommes aussi l'une des filiales les plus internationales du groupe, avec une présence très marquée en Europe et sur tout le continent américain.

Quels sont les fondements et les grands axes de la stratégie de Citelum ?

Le plus important dans une stratégie, c'est de donner du sens. De plus, dans une entreprise de services comme la nôtre, les ressources humaines sont un élément clé. C'est pour cela que dès mon arrivée, j'ai lancé une grande consultation interne, afin de mieux comprendre les motivations des salariés. Principal enseignement de cette enquête : nos salariés sont fiers de ce que nous faisons et de son impact positif sur la société. C'est pourquoi la vision de l'entreprise est partagée avec eux, et nos ambitions communes se nourrissent d'un socle de valeurs très fort au sein de l'entreprise.

Nous définissons généralement notre stratégie sur trois axes. D'abord une forte orientation client, qui s'appuie sur une très bonne compréhension des enjeux et des problématiques des villes et des citoyens qui y vivent. Ensuite une grande ambition humaine, car les ressources humaines et les compétences de nos équipes constituent le principal actif de l'entreprise. Enfin, un objectif d'excellence opérationnelle, à travers l'intégration des innovations et des nouvelles technologies.

Dans le volet RH du rapport d'activités publié en mars 2017, Citelum faisait la part belle au développement des compétences. Pouvez-vous nous éclairer sur les constats qui sous-tendent cette nouvelle orientation stratégique, et sur les mesures mises en place ?

Notre premier travail consiste à recenser les compétences et à identifier les personnes qui les maîtrisent au sein de nos différentes équipes. Il s'agit ensuite de former les personnes qui ne possèdent pas ces compétences clés. Nous pouvons aussi faire appel à des équipes situées dans d'autres zones géographiques et particulièrement compétentes dans un domaine précis. L'échange de compétences permet également d'instaurer une culture du collectif essentielle au progrès et à l'adaptabilité.

Nous avons par ailleurs créé une plateforme de e-learning qui permet d'avoir accès à des informations et à des supports multi-langues.

Vos principaux clients sont les collectivités territoriales. Quelles sont leurs exigences sur le plan technique ? Avez-vous par ailleurs observé une prise de conscience des enjeux environnementaux dans la commande publique ?

Chaque ville est un monde en soi. Une ville est composée de citoyens qui élisent un maire sur la base d'un programme. Les attentes des villes ne sont donc pas toujours les mêmes. Certaines veulent améliorer leur attractivité et attirer plus de touristes ! D'autres, comme par exemple Venise ou Barcelone, estiment qu'elles en accueillent trop. Il est donc fondamental d'être à l'écoute des attentes des villes, par nature assez diverses.

Pour autant, nous voyons émerger des grandes tendances à travers le monde et, en particulier, la recherche de l'efficacité énergétique et la responsabilité environnementale. Nous avons ainsi la chance de travailler pour la ville de Copenhague, une ville pionnière en la matière puisqu'elle vise la neutralité carbone d'ici 2025. Nous y réalisons la refonte complète de l'éclairage public avec un objectif d'économies d'énergie de 62 %. Autre grande tendance : toutes les villes ont la volonté de développer le « bien-vivre » pour les citoyens. Mais cela ne se traduira pas de la même façon partout. Pour certaines, la question de la sécurité est primordiale et constitue le principal enjeu dans l'espace public. Pour d'autres villes, c'est l'innovation qui prime : elles veulent tester de nouvelles technologies, développer des start-ups sur leur territoire !

Justement, prenez-vous des engagements contractuels sur les économies d'énergie ?

Nous nous engageons en effet. C'est le cas à Copenhague, et c'est ce type d'engagement, ainsi que les outils que nous fournissons pour les contrôler, qui nous ont permis de remporter l'appel d'offres. C'est un élément que nous maîtrisons très bien grâce à notre plateforme Muse, d'ailleurs la « smart city ». En Italie, nous allons même plus loin, nous-mêmes l'énergie et nous portons le risque financier : si les économies d'énergie prévues ne sont pas réalisées, c'est la rentabilité de notre projet qui est pénalisée.

Le credo de Citelum, c'est l'éclairage « intelligent » et « utile » ! Outre les économies d'énergie, comment la technologie fait-elle évoluer la proposition de valeur de votre métier ?

L'éclairage apporte une infrastructure sur laquelle il est possible de greffer d'autres services en matière de sécurité avec l'installation de caméras et de systèmes de reconnaissance d'image intelligents, ou autour de la mobilité avec des capteurs de données

ou des systèmes de recharge électrique. Ainsi nous expérimentons avec la ville de Calais l'installation de systèmes de recharge des véhicules électriques intégrés dans les mats d'éclairage. Notre ambition est un jour de pouvoir dire aux villes que nous pouvons leur offrir la lumière en valorisant l'infrastructure avec des services connexes, comme le stationnement intelligent ou des systèmes de communication comme le Wifi.

Les dotations aux collectivités sont généralement revues à la baisse. Le coût de telles infrastructures est-il encore supportable pour les petites et les moyennes villes françaises ?

La réalisation d'un projet d'infrastructure d'éclairage permet de réaliser des économies d'énergie de 50 % à 70 %, voire de 90 % dans certains quartiers. Cela permet d'amortir l'infrastructure sur une durée moyenne d'environ dix ans. Et si la ville ne peut pas financer l'investissement en fonds propres, nous proposons des solutions de financement.

Que ce soit en matière d'éclairage intérieur ou extérieur des bâtiments, le mot d'ordre est « sublimer ». Va-t-on assister à une « guerre de esthétique » sur le marché de l'éclairage urbain ?

Cette dimension artistique fait partie de l'ADN de l'entreprise depuis longtemps. Nous avons des concepteurs lumière dans nos équipes et travaillons aussi avec des spécialistes externes. Chaque fois que nous répondons à un projet d'éclairage pour une ville, nous proposons systématiquement la mise en valeur du patrimoine par la lumière, celle des monuments mais aussi celle des voies publiques. Par exemple, nous sommes très fiers de l'éclairage artistique réalisé pour la cathédrale de Puebla, au Mexique, classée au patrimoine mondial de l'humanité. Parallèlement, avec très peu de moyens, nous avons réalisé la mise en valeur patrimoniale des quartiers très pauvres de cette même ville. On peut donc aussi embellir un quartier périphérique et redonner de la fierté aux citoyens qui y habitent.

Citelum réalise plus de 75% de son chiffre d'affaires à l'international. Comment vous adaptez-vous aux différents marchés que vous adressez à travers le monde ?

Dans les pays où nous sommes présents, nos filiales emploient une majorité de salariés locaux. Et nous avons des équipes commerciales locales qui ont pour mission de bien comprendre les enjeux de leur marché et les besoins de leurs clients. C'est important car on n'éclaire pas du tout de la même façon, au Danemark et au Mexique : la culture de la lumière et de la couleur est différente, la proposition ne peut donc être identique. A Venise, par exemple, l'éclairage se veut sobre, de faible intensité, afin d'entretenir le mystère de la ville. Les feux de circulation sont installés différemment aux Etats-Unis et en Italie car les croisements ne fonctionnent pas de la même façon ! La prise en compte des mobilités douces, notamment les cyclistes, n'est pas non plus la même à Copenhague et dans les villes françaises.

Citelum affirme aujourd'hui sa présence sur les marchés industriels et tertiaires. Quelles sont vos ambitions ?

Historiquement, notre activité s'exerce à 90 % pour les collectivités et à 10 % pour les marchés industriels et tertiaires. Notre ambition est de porter cette part à 20 % dans un contexte de croissance globale de l'entreprise - j'espère en effet porter le chiffre d'affaires de Citelum à 500 M€, dans trois ans. Nous travaillons par exemple pour des constructeurs automobiles et d'autres industriels qui souhaitent dégager des économies d'énergie dans leurs unités de production. Nous travaillons également pour des hôtels et pour la distribution, sur des concepts de « magasins intelligents » car le savoir-faire acquis dans l'éclairage urbain peut être transposé dans de nombreux domaines.