

L'Hospitality Management à Framatome, tour AREVA, La Défense

Xavier Baron

Framatome et Dalkia

Si Framatome existe depuis 1958, l'entreprise actuelle est une filiale EdF, restructurée en 2017. Elle compte 14 000 salariés dans le monde, 7500 collaborateurs en France (2016) répartis sur 18 sites dont deux tertiaires, à Paris (16 650 m² sur 9 étages d'une tour IGH¹ de la Défense) et Lyon. La fonction de Directeur des Environnements de Travail (DET) apparaît en 2017, alors que le périmètre de la société et ses implantations sont précisés et réaménagés pour 1 400 personnes à La Défense. Elle compte un directeur, rejoint par deux responsables à temps plein (services aux occupants et services techniques). Cette équipe est relayée sur les deux sites tertiaires depuis 2018 par Dalkia², opérateur unique en charge du multi technique et du multiservices, via un contrat de *full FM*.

« L'externalisation des années 80 et le FM ont suggéré un pilotage des prestataires, pour bien valoriser les espaces, de plus en plus orienté QVT (Qualité de Vie au Travail) des occupants. On a commencé à former nos personnels (une population technique « invisible ») sur des attitudes orientées occupants, avec des formations comme « Parlons clients » »³.

Le pilotage opérationnel des prestations est assumé par la Responsable de Site Dalkia, assistée de deux techniciens postés. Elle est relayée pour les services « soft » par un chef d'équipe des factotums et 5 agents courriers sous-traités. En propre, un chef d'équipe non œuvrant du prestataire sous-traitant (ONET) est présent pour 10 agents. Une cheffe hôtesse œuvrante (Charlestown) est identifiée au sein d'une équipe d'accueil de 2 à 3 personnes/jour.

Le contrat et la relation commerciale entre Framatome et Dalkia sont inclus dans un périmètre plus vaste à l'échelle du groupe, intégrant d'autres filiales ou sociétés de la sphère du nucléaire (Edvance et Areva), également occupantes de la tour. Cela a joué un rôle important dans le renouvellement du contrat prévu en gré à gré en juin 2022, et reporté en décembre 2022, alors que certains contrats étaient à échéance de juin.

Les fonctions/prestations d'hospitality management décrites et analysées ci-après ont été mises en œuvre pendant plus de 3 ans au bénéfice de Framatome, dans le cadre de ce contrat *full FM*. Le retour d'expérience s'appuie sur une quinzaine d'entretiens de prestataires et bénéficiaires.

¹ Immeuble de Grande Hauteur.

² Dalkia, filiale 100% EdF, est en France le premier opérateur d'exploitation multi technique immobilière (19 000 collaborateurs en 2021 et 14,2 Md€ 2018).

³ Responsable commercial Dalkia.

Hospitality Managers chez Framatome : deux profils et deux situations professionnelles

Les deux phases d'enquête successives ont permis de révéler l'existence non pas d'une, mais de deux fonctions ou rôles relevant de l'Hospitality Management (HM) :

- Un premier rôle a été explicitement organisé, à l'initiative de Dalkia, comme élément différenciant pour Framatome, non facturé spécifiquement et pris en charge dans le forfait, pour un temps partiel au départ. Ce rôle est assuré par un cadre sénior Dalkia (ingénieur, 60 ans), auprès notamment des responsables DET de Framatome et relayé par des « ambassadrices ». Conçu à l'origine sur un temps très partiel (1/2 journée par semaine), non directement facturé, sa présence, son rôle effectif et sa valeur ajoutée reconnue étaient à l'origine du présent retour d'expérience ;
- Un second rôle est apparu au cours de l'enquête, moins officiel mais tout aussi effectif, souvent valorisé par les bénéficiaires rencontrés, mis en œuvre au fil de l'eau. Un temps plein d'Hospitality Management est en effet assuré, dès les débuts du contrat, par un salarié non cadre de KS Services, sous-traitant de Dalkia pour des services courriers et évènementiels, avec un intitulé « responsable de site » ne valant que pour son employeur. Il est rattaché hiérarchiquement à un chargé d'affaires multisites de KS et « répond contractuellement » au responsable de site Dalkia, qui représente le client.

L'analyse à suivre traitera l'hypothèse d'une valeur ajoutée liée, pas seulement aux activités complémentaires de ces deux personnes, mais à l'existence d'un « système de management », constitué de plusieurs acteurs :

- Le « HM officiel » offert par Dalkia ;
- Un « HM terrain », posté à temps plein par un contrat de sous-traitance confié à KS Services pour l'ensemble des filiales de la tour AREVA ;
- Les responsables DET, et notamment le responsable Framatome « services aux occupants » ;
- Les « ambassadrices » identifiées par le HM Dalkia, et plus largement les assistantes, ambassadrices ou non.

Il apparaît que le ressenti d'une pertinence et d'une réussite de l'Hospitality Management à Framatome est un résultat systémique et partiellement non intentionnel. La valeur ajoutée reconnue serait ainsi l'effet d'une combinaison :

- D'une offre Dalkia, proposant un système d'organisation dans lequel l'Hospitality Manager est indépendant de l'exploitation ;
- D'une gestion par les responsables Framatome ;
- De la présence simultanée de deux profils, encore rares dans les services aux environnements de travail, qui se sont avérés complémentaires et pertinents en situation, l'un de Dalkia, l'autre salarié d'un sous-traitant. Non pris en compte officiellement, ce dernier a failli disparaître dans les effets collatéraux d'une renégociation du contrat de tête (juin 2022), et de la perte du contrat par son employeur.

Ces deux profils et activités sont successivement décrits ci-après, en deux parties.

L'hospitality Manager « officiel » de Dalkia

Monsieur B. est Hospitality Manager (HM) affecté à temps partiel pour Framatome depuis la signature du contrat en juillet 2018. Cette activité est dimensionnée en principe à une demi-journée par semaine.

Situation professionnelle du HM Dalkia

Salarié de Dalkia depuis 1988, 4 ans d'études supérieures, niveau Ingénieur et disposant d'une expérience professionnelle dans la marine marchande, Monsieur B. a exercé plusieurs emplois dans des sites divers principalement en région parisienne, notamment de responsable de site avec une dimension de syndic et de gestion de copropriété.

Il est rattaché au service Hospitality Management et Environnement, exerçant sur le périmètre Dalkia mais sis dans l'Agence Ile de France (Tour Dalkia à la Défense). C'est une caractéristique importante qui fonde son indépendance relativement aux unités opérationnelles en charge des contrats (définition, négociation commerciale...) sur lesquels il intervient. Il ne reporte pas à la responsable de site en charge de l'exploitation *full FM*, pas plus qu'il n'exerce d'autorité hiérarchique directe ou fonctionnelle sur elle et son équipe.

« Framatome est un des premiers contrats où nous avons dissocié le HM des équipes d'exploitation »⁴.

Il exerce la fonction de HM à Framatome, et assure en parallèle d'autres déploiements pour d'autres sociétés clientes de Dalkia, tantôt seul et toujours à temps partiel, parfois temporairement et (ou) en appui d'équipes dédiées à temps plein. Les activités de Monsieur B. varient d'un site à l'autre, d'une période à l'autre (démarrage de contrats, déménagements...) en fonction des collaborations recherchées, avec les clients comme avec les partenaires prestataires.

De plus, Monsieur B. est à 50% en charge d'une fonction support dans l'autre pôle « Haute Qualité Environnementale et Décret Tertiaire⁵ » du service auquel il est rattaché. Il mène à ce titre des missions d'appui à la certification HQE⁶ ou d'accompagnement de l'application du décret tertiaire pour d'autres clients de Dalkia. Cette faible disponibilité temporelle explique que certains occupants ne le connaissent que de vue ou situent son action sur un mode intellectuel :

« Je ne sais pas bien son rôle, je n'ai pas de contact, je le connais de vue, pas plus » (assistante de direction), « c'est l'intellectuel, il est dans le recueil d'info » (ambassadrices).

Une configuration professionnelle en évolution permanente

Cette fonction résulte d'un enrichissement de l'offre commerciale de Dalkia, proposée en amont de l'obtention du contrat de *full FM* pour Framatome. Absent du cahier des charges initial, le « HM » a été inventé et adapté in situ, au moment de la conclusion du contrat et dans la période de démarrage. La fonction HM avait été :

⁴ Responsable Dalkia.

⁵ Décret n° 2019-771 du 23 juillet 2019 relatif aux obligations d'actions de réduction de la consommation d'énergie finale dans des bâtiments à usage tertiaire.

⁶ Haute Qualité Environnementale.

« ... proposée en option dans un appel d'offre antérieur de 6 mois sur Lyon, elle a été intégrée en standard dans le forfait pour Paris. C'est une accélération, cela mûrirait chez les FMers, mais d'autres le présentaient comme un gadget autour de l'évènementiel ou des animations. Cela a été l'élément différenciant que Dalkia nous a proposé. Contrairement à leurs concurrents, on a senti qu'ils avaient une approche plus mature. L'indépendance de la mission par rapport à l'exploitant nous a semblé une bonne approche mais surtout il nous semblait que Dalkia avait compris que dans l'organisation de la DET de Framatome réduite à 3 personnes, et compte tenu des enjeux, plus orientés services aux occupants qu'entretien des bâtiments (matures), la fonction de HM était le chaînon manquant entre les occupants et la DET, et remplissait un rôle de courroie de transmission entre les besoins des occupants et les réalisateurs des demandes d'intervention⁷.

Peu définie et non chiffrée, cette fonction n'a fait l'objet que de quelques lignes dans le contrat.

« Cette mission n'est pas facturée directement. Elle correspond à un investissement commercial au moment de la signature et dans la perspective de la facilitation du renouvellement du contrat ».

« Nous cherchions à faire une offre de prestation intégrée, avec une dimension différenciante, pour apporter un élément nouveau. Nous avons des expériences HM déjà ancrées chez Dalkia. Elle a fait l'objet de quelques lignes seulement dans l'offre. Elles proposaient :

- La réalisation d'une enquête annuelle de satisfaction auprès des bénéficiaires ;
- Une personnalisation de la relation et de la communication client ;
- La rédaction d'un livret d'accueil ;
- La livraison d'un audit annuel »⁸.

« Ces quatre lignes ne disent pas tout évidemment. On a progressé au fur et mesure dans une volonté d'adaptation »⁹.

« Dalkia a argumenté sur un constat. Framatome naissant dans sa configuration actuelle créait la fonction DET, sur un mode très « lean ». Au démarrage, le DET était seul avec un agent administratif (aujourd'hui avec deux adjoints, en charge respectivement des services soft et des services équipements tour). Dalkia nous a convaincu avec cette fonction distincte de l'exploitation. Le choix de l'externalisation devait intégrer une courroie de transmission entre le DET et les occupants ».¹⁰

« Le volume horaire alloué à la fonction (une demi-journée jour par semaine) est resté officiellement le même tout au long du contrat. La période du démarrage et de la mise en place a cependant occasionné des dépassements importants de cette durée pour atteindre jusqu'à trois jours par semaine »¹¹.

Plusieurs appréciations, client et Dalkia, convergent : « Un mi-temps serait bien dimensionné ». Pour autant, la satisfaction est exprimée.

« Avec seulement une demi-journée, il (le HM) a très vite mis l'église au centre du village, mais c'est trop peu ».

⁷ Responsable DET client.

⁸ Responsable Com Dalkia.

⁹ HM Dalkia.

¹⁰ Responsable DET Framatome.

¹¹ Responsable DET Framatome.

« Depuis, nous mettons en avant cette fonction permettant de répondre à une promesse de participation à la performance des occupants, les soulageant des irritants, leur permettant de se focaliser sur leur travail grâce à la QVT :

- en allant régulièrement vers les occupants et à travers des « ambassadeurs » ;
- en communiquant avec les occupants ;
- en collectant l'information sur les irritants »¹²

« Les HM arrivent « en dehors », ils ont une to do list avec des prestations minimales, il y a des « pavés » :

- Rondes ;
- Communauté d'ambassadeurs ;
- Évènementiels ;
- Conduite du changement ...

..., mais la hiérarchisation n'est pas définie à l'avance. Et on ne communique pas à la place du client (sur la température par exemple, le décret tertiaire). Je leur demande d'être en veille, d'aller dans les salons, il est dans la compréhension de l'attente, et dans l'adaptation aux contraintes. Le HM n'est pas consultant¹³ ».

Le profil de l'Hospitality Manager ?

Sur le profil et l'organisation du HM, les réponses soulignent l'absence assumée d'un référentiel officiel (il n'y a pas de profil de poste) au profit d'une volonté d'adaptation, pour les besoins d'une grande variété, ou diversité de profil et de définition. Sur le site Framatome de Lyon une fonction définie de manière comparable est en place sur un mi-temps. Les profils et organisations des activités diffèrent cependant.

« En principe, (le HM à Lyon) est également détaché de l'exploitation, rattaché à la direction de la qualité. Mais le contrat démarre mal. A mi-temps, la personne assure aussi du management opérationnel. A Lyon c'est un assistant en reconversion, alors qu'à Paris c'est un ancien responsable de site sénior. Les choses se mettent progressivement en place, mais nous sommes encore loin du rendement espéré¹⁴ ».

En référence au HM Dalkia de Paris, un responsable commercial de Dalkia propose une liste des qualités et des savoir-être requis :

- un « talent » et des dons d'animation ;
- savoir fédérer ;
- favoriser la synergie, la conciliation ;
- être diplomate ;
- un sens aigu du service ;
- le souci de l'image de l'entreprise ;
- la capacité à transcender les objectifs (économiques et techniques) de Dalkia pour privilégier la relation client ;
- une capacité à travailler pour le futur.

Il précise ; « A Framatome, la dimension sénior plait. Mais là où il y a des profils de HM à temps plein, les clients demandent plutôt des profils jeunes ».

¹² Responsable Com Dalkia.

¹³ Responsable Dalkia.

¹⁴ Responsable DET Framatome.

Les activités du HM Dalkia Framatome à Paris

Plusieurs registres d'activités sont rapportés :

Des livrables notamment liés à la période de démarrage du contrat et de la relation :

- livret d'accueil pour les occupants du site récemment réaménagé, conçu et diffusé en 2 mois ;
- organisation et réception d'un réseau « d'ambassadeurs » dans une séance de *kick off* ;
- intégration d'un outil Dalkia de Demandes d'Interventions, ouvert immédiatement à tous à Paris.

Des activités régulières de relations :

- aller vers les occupants ;
- animer le réseau des ambassadeurs (entre 11 et 15 pour 1 400 personnes sur 9 étages) ;
- associer les équipes opérationnelles de Dalkia et des partenaires ;
- mener des enquêtes régulières (annuelles) de satisfaction avec les ambassadeurs.

L'exercice d'une expertise intégrant des initiatives d'innovations :

- découverte et mise en œuvre expérimentale d'un usage des « Cubes Green Me » ; un dispositif d'IOT¹⁵ permettant de mesurer des paramètres d'ambiance (bruits température, hygrométrie, qualité de l'air), associé à un déclaratif sur un mode volontaire de l'humeur de l'occupant. Huit cubes ont été dispatchés et analysés, par campagne, notamment au moment d'un passage (avant et après) en *open space*.
- apport d'expertise et conseil sur les initiatives et souhaits d'aménagement de Framatome¹⁶ :
 - o création des « noyaux » ; espaces de convivialité et de cafétéria conçus sur le mode place de village ;
 - o intégration de l'*open space* ;
 - o extension progressive de l'organisation en *flex office* ;
 - o veille et observation des usages des espaces collaboratifs non réservés ;
- apport d'expertise sur l'usage des portillons automatiques ;
- contribution à la réflexion en cours sur l'usage du *flex office* et l'extension du télétravail, avec les outils d'objectivation des occupations par tablette (Power BI), Room et Groom Pads (initiative benchmarkée par Framatome en Allemagne) ;
- aide à la mise en place d'un processus simplifié d'approvisionnement en fournitures de bureau (avec stockage unique mais autogestion, soit une réduction de 75K€ à 50K€) sur l'initiative de la direction des environnements de travail de Framatome, imposée à Dalkia en compensation d'activités en réduction du fait de la restitution de surfaces.

Ce positionnement place le HM en animation d'un système de management, mais sans responsabilité d'encadrement hiérarchique ou contractuel. Il ne « pilote » pas les prestations.

¹⁵ *Internet of Things*, désigne les objets connectés

¹⁶ Framatome mène les réaménagements en mode projet avec des aménageurs et des entreprises pilotés par la DET, ou comme contractant général avec le pilotage de l'aménageur. En tant que chef projet, Framatome intègre Dalkia dans les réunions de coordination afin de gérer les interfaces avec la vie courante.

L'Hospitality Manager « terrain » de KS Services

Parallèlement et discrètement, une autre fonction HM a été mise en œuvre, sur le terrain, à partir d'un poste de responsable évènementiel confié à un sous-traitant, KS Services.

Le parcours du « responsable de site », KS Services

Né en 1989, Monsieur M. est titulaire d'un *Bachelor of Business Administration* en Hospitality Management obtenu au Liban, équivalent licence, formation spécialisée en gestion hôtelière. Présent depuis septembre 2019 sur la tour, il a été recruté par KS pour ce poste. Il dispose d'expériences antérieures, notamment dans plusieurs hôtels 5 étoiles avec des activités diverses (restauration, réception, finance, compta, RH, direction). Il a participé à la création de 2 restaurants. Depuis septembre 2019, il opère chez KS Services en sous-traitance du contrat Dalkia, au côté de ONET, Charlestown ou Electro Génie (régies et équipement vidéo/audio), en ressource pour les salles de réunion, et de 2 techniciens assurant le premier niveau de relamping, de plomberie, ainsi que les petits déménagements.

« Ce choix, ce n'est pas pour la rémunération, mais j'aime l'aspect terrain. J'étais curieux de faire l'expérience, dans le tertiaire, pour boucher des trous dans ma formation, gérer aussi le changement de pays et de culture »¹⁷.

Une configuration professionnelle construite au fil des attentes des occupants

Avec ses mots, mais confirmé par les personnes rencontrées (responsable services aux occupants, chef d'établissement, assistantes), l'activité de Monsieur M. répond également à une définition possible de l'Hospitality Management.

« Je suis un peu responsable services aux occupants (coté prestataires), à l'origine (en charge de) l'évènementiel, aujourd'hui le HM. Je suis venu comme responsable évènementiel, et j'ai pris en charge tout le reste progressivement. Je suis devenu un interlocuteur direct du client (bénéficiaires). Officiellement, c'est le responsable de site (Dalkia). Je suis le référent de l'Hospitality Manager (officiel Dalkia). Il n'est présent que le mardi. Tout le monde m'appelle, sur tous types de questions. Je prends en charge tous types de besoins (sauf les plantes vertes) machine à café, fontaines à eau. C'est moi l'interlocuteur direct des occupants. Sur le papier, je ne suis pas chef d'équipe mais il n'y a jamais eu de définition de fonction. Je fais tout avec tout mon cœur, je suis autonome, j'adore le travail en équipe mais je traite tout ce qu'il y a à faire sans attendre. Avec les occupants, je fais le boulot que fait JCB le mardi matin, mais tous les jours. Je prends les sujets, je l'informe, il m'appelle. Je rencontre les ambassadeurs presque tous les jours. Mes relations c'est 50% avec les occupants en direct, 30% avec les responsables DET (RH) et 20% avec Dalkia. S'il y a un succès de l'Hospitality Management, il faut m'y associer. J'ai un responsable chez KS, « chargé de clientèle multisites ». Il passe environ une fois par semaine, ou toutes les deux semaines. »¹⁸

Un apport valorisé dans l'opérationnel et la relation humaine par les bénéficiaires

Un responsable Framatome précise :

¹⁷ Monsieur M.

¹⁸ Monsieur M.

« Il y a un building manager ici. C'est M., c'est l'interface avec les assistantes, il est KS Services, un sous-traitant de Dalkia, dans le contrat Dalkia. C'est un autre hospitality, ex-hôtellerie. Il avale tous les sujets, pour tout l'immeuble. Il est permanent, présent tout le temps, il devrait être le second hospitality. C'est lui qui a contribué à 80% à la réussite du contrat Dalkia. Tout ce qu'il fait est bon, y compris sans qu'on lui demande. Il a l'approche client.

Dans le nouveau cahier des charges retravaillé pour le renouvellement en gré à gré, on doit avoir une présence accrue du HM (de Dalkia). Il prend les doléances, il explique aux assistantes et ensuite c'est Monsieur M. qui y va. Ils nous permettent d'éviter le délit de marchandage direct ».

Une assistante de direction :

« J'ai besoin d'un interlocuteur, sur ce qui n'est pas fait. Souvent je fais appel à Monsieur M., sinon à D. (Responsable Services aux occupants). Je ne sais pas aller sur l'outil (Nouvel Atrium) ». « Monsieur M. est vraiment très bien, il fait, il suit. (mais) on ne m'a jamais proposé (demandé) de m'adresser directement à lui, alors je continue de demander à D. »

Un responsable fonctionnel RH et établissement :

« Monsieur M. est multitâches, une vraie perle ! Et comme il fait, il est énormément sollicité. KS a repéré un garçon qui ne se ménage pas. Le HM, c'est plutôt des couteaux suisses, un sens du service, de la rapidité, sans perturber le travail des autres, des tâches que nos ingénieurs ne comprennent même pas, qu'ils ne savent pas résoudre. Le couteau suisse, c'est une vraie valeur dont nos ingénieurs sont incapables ».

Des assistantes ambassadrices ajoutent :

« Le Flex sans Monsieur M., c'est pas vivable ». « C'était déjà compliqué en open space. Il prend tout ». « Il m'a fait connaître les gens qu'on peut solliciter, et qui réagissent. Il a les relations, il diligente, (changement de PC et des bases) ». « On l'aide, il nous aide, il fait partie intégrante de notre réseau d'entraide, proactif, attentif, une pépite. Même des assistantes de Lyon le contactent pour organiser quelque chose ici. On est les utilisatrices finales ».

Une situation mise en cause au moment du renouvellement du contrat

Mi-mai l'information circule que le contrat de KS Services avec Dalkia, au service de Framatome, ne sera pas reconduit dans le cadre du renouvellement du contrat entre Dalkia et Framatome, à échéance alors de fin juin. Pour continuer d'exercer ses activités, Monsieur M. devait donc changer d'employeur, et si possible, (selon sa formule) de « remonter la chaîne ». Sur l'hypothèse d'une embauche en direct par Framatome,

« Je n'y ai pas même songé ; c'est impossible, il n'y a aucun poste chez Framatome correspondant et la stratégie de Framatome est l'externalisation de ce type de fonction ».

Il n'y a de fait pas eu de dialogue direct avec Framatome sur cette hypothèse. Le souhait de Monsieur M. est alors d'être embauché par Dalkia. Son succès dans son poste (jamais défini formellement), l'élargissement reconnu de ses fonctions en trois années de coopération et son souhait explicite de rester au service de Framatome ont conduit Dalkia à s'engager sur une solution lui permettant de le maintenir dans son poste. Une hypothèse d'embauche par Dalkia a été documentée, mais non validée en interne.

La charge, ou l'opportunité d'une embauche, a alors été transférée/proposée au nouveau sous-traitant choisi par Dalkia. Le lot courrier et petits travaux, dont la fonction de Monsieur M. et de deux autres techniciens, a été confié à Samsic Flex. Début juin, une responsable commerciale de Samsic a négocié et défini une offre d'emploi lui permettant de rester dans la tour au service de Framatome. Samsic Flex d'une part et Samsic FM d'autre part ont ainsi proposé la reprise de trois des salariés de KS Services ; Monsieur M. par Samsic FM, avec un statut cadre et un salaire accru, deux techniciens par Samsic Flex.

Fin juin, après une trop longue période d'incertitudes, Monsieur M. s'est vu confirmer son embauche par Samsic FM. Il n'a donc quitté ni la tour, ni les bénéficiaires, ni son job. Il a instantanément changé d'employeur en restant à son poste, avec un meilleur titre et un meilleur salaire. KS Service n'a pas tenté de le retenir, ou même de lui imposer un préavis.

Monsieur M. et ses deux collègues ont vécu cette période d'inter-contrats avec inquiétude, ils se trouvaient en situation précaire et en déficit d'information. Dans un contexte de pénurie sur les profils dans les services, un risque a été pris que leurs compétences échappent tout à la fois à :

- Framatome, client final, et à ses bénéficiaires, du fait de son choix de *full FM* et de ses contraintes de renégociation du contrat avec Dalkia ;
- Dalkia du fait du choix de la sous-traitance ;
- Samsic, intéressé par le profil mais empêché de répondre, le temps de la signature du contrat justifiant l'embauche¹⁹.

Enfin, malgré une évidente bienveillance, KS Services a « perdu » cet employé et les deux autres salariés. Cette situation montre bien les limites de la sous-traitance dans le développement d'offres orientées client et la valorisation des compétences de terrain.

¹⁹ Dans le cas particulier, la tension a été produite par le délai de réponse de Samsic, lequel s'explique lui-même par une décision de Framatome (Areva et Edvance) de reporter de quelques mois le renouvellement du contrat avec Dalkia, échu à terme en juin.