

COMITE CENTRAL D'ENTREPRISE DALKIA
PROCES-VERBAL DE LA REUNION DU 27 JUIN 2018

Étaient présents

Sylvie JEHANNO	Présidente Directrice Générale (Présidente)
Florence SCHREIBER	Directrice des Ressources Humaines
Odile DESTOOP	Directrice à la DRH
Véronique BARLA	Responsable des Relations Sociales
Vanessa GUILLAUMIN	Juriste en Droit Social

1^{er} collège – Ouvriers – Employés – Techniciens

Titulaires

Jean-Philippe FRANKE (CGT)

Suppléants

2^{ème} collège – Agents de Maîtrise

Titulaires

Georges SERRE (CFDT)
Sandrine VERNEAU (CFDT)
Jacques BLANC (CGT)
Antonio PEREIRA (UNSA)
Patrick DUPUCH (UNSA)
Norbert BATTISTELLO (FO)
Hafid TAGNAOUTI (FO)

Suppléants

Ludovic GOMEZ (FO)
Thierry LAMBERT (FO)
Didier VINCENT (CFDT)
Philippe BEAU (CFTC)
Marylène BOURDILLEL (CFE-CGC)
Gilles BLAS
Jacques DUBRAY (CGT)
Philippe GATEAU (FO)

3^{ème} collège – Ingénieurs, Assimilés et Cadres

Titulaires

Jean-Luc BENHAMOU (CFE-CGC)
Serge CANEL (FO)

Suppléants

Adelino ROSADO MARQUES (CFE-CGC)
Liliane TERRAL (FO)

Représentants Syndicaux

Cécile LEPECH (FO-Nord) – Bruno PRIEUR (CFDT-Centre ouest) – Christian GALLE (UNSA-Méditerranée) –
Christian STAUDT (CFE-CGC – Est)- Philippe PORZYCKI (CGT-Nord) remplacé par Laurent RUIZ

Absents excusés

Michel VIENNOT (UNSA)- Jean-Georges STOCK (CGT)- Nicolas BOITEAU (CFDT)- Laurent BIRK (FO)
Frédérique CARRIBOU (FO)- Dominique CURUTCHET (FO)

Information - Consultation annuelle sur l'actualisation des orientations stratégiques de Dalkia (Point d'avancement du projet stratégique CAP DALKIA)

F. SCHREIBER ouvre la séance et propose de passer au premier point de l'ordre du jour relatif à l'Information - Consultation sur l'actualisation des orientations stratégiques de Dalkia.

S. JEHANNO rappelle les objectifs de Cap Dalkia, le plan stratégique de Dalkia à horizon 2022 et ses 17 projets qui concrétisent notre engagement « *A vos côtés pour accélérer votre performance énergétique durable* » :

- sur la performance énergétique : Dalkia construit une relation client différente de celle de ses concurrents. Elle est plus humaine et vise à les satisfaire. Notre cible sur ce point est d'atteindre une satisfaction de 8/10 dans la durée.

- « *A vos côtés* » car nous avons l'ambition de moderniser notre relation avec des outils digitaux en proximité de nos clients, sur une relation à la fois numérique et humaine.

- L'idée "*d'accélérer* » illustre notre souci d'aller plus loin, d'améliorer la *performance* énergétique du client, car notre expertise est différente des autres, nous sommes sur le smart grid, la connexion de réseaux.

- Nous visons une excellence *durable* par nos actions en matière de protection de l'environnement dans le cadre de la transition énergétique via les énergies thermiques renouvelables (biomasse, géothermie, récupération de chaleur) et les services énergétiques (services multi énergies, l'engagement de résultat dans les économies d'énergie). Nous avons une cible de 50% d'ENr en 2022, nous étions à 2% en 2000, 37% en 2017.

La croissance : L'objectif de chiffre d'affaires est d'atteindre les 5 milliards € tout en doublant la performance économique de Dalkia à horizon 2019. Dalkia doit devenir cashflow positif sur son activité opérationnelle.

L'ambition humaine : la sécurité est au cœur de cette ambition. Le taux de fréquence a baissé, c'est un sujet de tous les instants ; il y a eu beaucoup de travail en termes de communication et d'acculturation sur les gestes clefs et nous lançons une campagne de communication avec un premier thème : la consignation. La qualité de vie au travail fait également partie des objectifs.

Le numérique : il s'agit d'une ambition pour les clients et pour les salariés avec l'espace clients qui se substitue à Déclic, D@cbord pour le management, D@ctech pour les techniciens dans le multi-Technique et eCRT pour permettre aux techniciens de disposer d'une vision du P1 sur leur mobile.

H. TAGNAOUTI explique que le fait de ne pas payer les fournisseurs pose problème aux sous-traitants.

S. JEHANNO répond qu'il ne faut pas hésiter à faire remonter ces problèmes. Tout le monde est sur le pont sur cette question et il y a une prise en compte spéciale au CRC (Centre de Relations Clients) des appels relatifs à cette question. Le changement du système informatique Hélios est complexe, les difficultés sont identifiées et vont être résolues progressivement.

B. PRIEUR demande que les messages passent plus du bas vers le haut.

S. JEHANNO répond qu'il n'est pas dans la culture de Dalkia qu'un utilisateur de terrain propose son expertise dans le cadre de la construction d'un projet SI et pourtant on en a besoin, mais les méthodes de travail sont en train de changer. Elle précise être très moteur sur cette question.

P. DUPUCH demande à ce que la Direction pense aux salariés de Dalkia. Beaucoup ne se sentent pas bien dans leur entreprise. Cap Dalkia ne se voit pas sur le terrain et l'organisation du travail n'est pas toujours adaptée.

S. JEHANNO répond que c'est précisément l'objet des négociations qui ont été lancées sur l'organisation et la durée du travail, sur l'astreinte et sur la qualité de vie au travail.

F. SCHREIBER ajoute que la Direction a aussi des remontées. Elles concernent surtout les problèmes liés aux outils. Les DRH ont été sensibilisés pour qu'une attention particulière soit portée à ces salariés. L'enquête RPS

(Risques Psycho Sociaux) va faire remonter également ces difficultés. Tout ne se corrigera pas miraculeusement mais le maximum est fait pour travailler ces questions au plus près du terrain sur les zones et métiers en tension.

S. JEHANNO exprime le fait qu'elle a entendu que le projet Helios (+ référentiel) crée des difficultés et du stress car le projet visait la simplification et, à ce jour, les salariés ont l'impression de mal travailler. Cela va se résoudre. Elle annonce qu'elle a désormais positionné Hélios comme un projet de CAP Dalkia. Ce sujet est désormais suivi en Comex ainsi que l'avancée des solutions envisagées.

L. RUIZ revient sur le terme "ambition humaine". A son sens, le mot « humain » a disparu à certains endroits : salariés surchargés, managers surmenés... L'enquête RPS porte plus sur la vie extérieure et pas assez sur l'entreprise. Les réponses ne seront pas le reflet de la réalité. D'ailleurs il ressort des chiffres de la participation à cette enquête que les salariés ont préféré répondre à l'enquête my EDF.

O. DESTOOP répond qu'il y a des espaces d'expression libre dans l'enquête RPS et que les verbatims sont remontés en très grand nombre.

S. JEHANNO ajoute qu'il n'y a pas beaucoup d'entreprises qui s'exposent ainsi sur la qualité de vie au travail et que le questionnaire, sans être parfait, donne la parole aux salariés.

B. PRIEUR prend la parole en tant que membre de la commission QVT. Les questions de l'enquête étaient certes ciblées mais il fallait une échelle de mesure reconnue par le BIT, le but n'étant pas de faire un traitement individuel des remontées. Il y a peut-être eu des endroits où l'enquête a peiné à démarrer mais, à ce jour, il y a eu le retour de 8000 verbatims.

F. SCHREIBER ajoute que ce sont des enquêtes normées, standards afin de pouvoir faire référence et se comparer. L'important est ce qui va en être fait.

L. GOMEZ prend un exemple de RPS : il y a des injonctions de faire des Echap&Belles et pourtant des mises à jour peuvent disparaître de l'outil dans sa version mobile. Il a été reproché à des salariés de l'avoir supprimé volontairement.

J.DUBRAY demande ce que recouvre le projet « manager ».

S. JEHANNO répond que ce projet s'adresse aux managers dans leur ensemble mais plus particulièrement aux managers de 1er niveau opérationnel (MOP).

M. BOURDILLEL précise que ce sont ceux qui portent tout sur leurs épaules et qu'ils attendent que l'entreprise les aide. Certains sont à la limite du burn-out.

S. JEHANNO répond que ce projet a pour objectif de répondre à leurs attentes.

JP FRANKE rappelle que le technicien est le 1er commercial de l'entreprise et qu'il convient de ne pas l'oublier.

T. BROT, en charge de la stratégie et du pilotage de Cap Dalkia, se présente puis introduit de nouveau les 4 piliers de Cap Dalkia, il présente l'objectif de 50% d'Energies Renouvelables et de Récupération dans le mix énergétique du Groupe Dalkia.

H.TAGNAOUTI demande où en est Dalkia sur la partie solaire.

T. BROT répond que ce n'est pas un sujet d'actualité pour le moment chez Dalkia. Le solaire peut représenter une solution d'appoint mais pas le cœur de ce qui fera le mix énergétique de Dalkia demain.

T. BROT présente les 6 objectifs chiffrés de Cap Dalkia :

- 5 milliards € de chiffre d'affaires, avoir une croissance supérieure au marché.
- Doublement de la performance du Groupe dès 2019 au travers de la marge opérationnelle.

- Un taux de fréquence des accidents inférieur à 2 : il faut rompre avec le passé, la pente est positive mais il reste encore du travail à faire.
- 50% d'Energies Renouvelables et de Récupération dans le mix énergétique du Groupe Dalkia : il y a eu une grande dynamique en 2016 et 2017 qui situe Dalkia un peu au-dessus de la trajectoire.
- 100% des clients connectés et 100% de données opérationnelles numérisées : la dynamique est aujourd'hui assez faible mais le déploiement de l'espace clients va aider.
- Une satisfaction client à 8/10 dans la durée : il y a encore un effort à faire.

C. VERGNOLLES (cabinet AudiCE) rappelle aux membres du Comité Central d'Entreprise que les documents qu'elle a communiqués sur ces sujets sont confidentiels et très sensibles.

T. BROT expose ensuite les 17 initiatives phares de transformation des structures au travers des 4 piliers : les horizons de temps sont différents et les objectifs également. Ces initiatives sont suivies en mode projet et pilotées au plus haut niveau de l'entreprise. La fin des projets ne marquera pas forcément la fin des enjeux.

T. BROT présente les réalisations concrètes de Cap Dalkia au 1^{er} semestre 2018 :

- sur la croissance : la nouvelle organisation Grands Comptes, la nouvelle équipe et les nouveaux process pour les offres nationales multi techniques, multi sites, l'extension de la marque Dalkia en Russie, l'activité travaux en croissance (fruit de la nouvelle organisation travaux mis en place dans les Régions).
- sur l'efficacité opérationnelle : la nouvelle stratégie achats, entre autre.
- sur l'ambition humaine : l'ambition zéro accident et les différents accords négociés ou en cours de négociation avec les partenaires sociaux (intéressement, QVT, temps de travail etc.).
- sur le numérique : création d'une Direction des Systèmes de l'Information et du numérique, le développement d'assistants numériques et le nouvel espace clients bientôt disponible.

H.TAGNAOUTI rappelle que l'approche multi technique ne permet pas toujours de gagner le contrat. Il prend l'exemple du contrat Total.

T. BROT répond que, sur les appels d'offres nationaux, il y a dans le monde industriel une dynamique importante et les clients ont tendance à centraliser les appels d'offres. Il a donc été créé une cellule nationale avec des chefs de projets afin que les clients aient un interlocuteur unique qui rassemble sous une offre unique les services offerts par Dalkia dans les régions.

J.DUBRAY regrette de ne pas voir apparaître le développement de Dalkia SA dans les données sur la performance.

S. JEHANNO explique que ces données seront exposées après mais que la dynamique globale veut que soient présentés les données relatives à l'ensemble du périmètre de Dalkia (France, International et filiales de spécialité) pour parler de Cap Dalkia et que l'ambition s'applique à toutes les composantes de Dalkia.

JC SAMY se présente en qualité de Directeur Financier. Il précise que le périmètre dont il parle concerne Dalkia et ses filiales en régions et que le chiffre d'affaires a augmenté de 150 millions € par rapport à 2016.

S.CANEL rappelle l'objectif de 500 millions € d'ici à 2022.

H.TAGNAOUTI attire l'attention sur le pilier ambition humaine qui ne parle que des MOP (Manager Opérationnels).

T. BROT répond que l'ambition humaine ne se résume pas aux seuls Managers Opérationnels mais c'est une priorité donnée suite à un diagnostic. Les contraintes de temps justifient qu'il y ait un projet ciblé sur cette population de MOP en 2018.

L. RUIZ demande si l'objectif est de rendre les managers plus proches du terrain.

T. BROT répond que :

- le 1^{er} axe du projet vise à résoudre les irritants qui sont source de perte de temps (trop de reportings...) : comment leur faire gagner du temps au quotidien.

- le 2^e axe vise à renforcer les moyens pour être demain de meilleurs managers. Cela passe par la formation au sens large et le parcours de carrière.

F. SCHREIBER précise qu'il faut dire aux managers ce qu'on attend d'eux, comment on les aide, et on dégage de leur temps pour mieux accompagner les techniciens. Des Régions ont déjà travaillé sur ce sujet et le projet ne partira donc pas de zéro.

L. GOMEZ demande si les outils informatiques contribueront à lutter contre le sentiment d'isolement sur le terrain. Le technicien se débrouille souvent seul face notamment aux problèmes relationnels. Un outil même performant ne pourra pas tout faire.

Il est passé au vote sur l'avancement des orientations stratégiques.

S. CANEL rappelle que les élus du Comité Central d'Entreprise doivent donner un avis sur l'état d'avancement des orientations stratégiques. Il relève que :

- La croissance est au rendez-vous tant en performance qu'en travaux.

- Concernant l'ambition humaine, il note les accords sur l'intéressement et la Qualité de vie au travail. Les autres sujets sont en cours de négociation : l'organisation et le temps de travail, l'astreinte.

- Concernant le numérique, le signal est positif mais loin encore des objectifs. L'avis concerne donc les 1^{eres} réalisations concrètes de Cap Dalkia sur le premier semestre 2018.

S. CANEL ajoute que la majorité des élus s'abstiendront mais qu'ils sont confiants grâce à la croissance, à l'organisation des travaux et au P6. Le point bloquant étant l'ambition humaine, pilier qui demande encore beaucoup de travail.

O. DESTOOP répond que le pilier de l'ambition humaine n'a pas le même positionnement dans le temps compte tenu de sa nature.

Elle propose aux élus de passer au vote : sur 13 votants, 1 vote est favorable, 2 sont défavorables et 10 membres s'abstiennent.

L. RUIZ motive le vote de la CGT par l'inquiétude sur l'ambition humaine et l'impact humain du numérique insuffisamment suivi.

JP FRANKE ajoute qu'il souhaite que le P6 n'aille pas trop à la sous traitance.

Consultation sur la situation économique et financière de Dalkia au titre de l'exercice 2017

• Présentation de la Direction Générale

JC SAMY rappelle que le périmètre France concerne les 7 Régions et leurs filiales. En effet, les clients souhaitent avoir leur filiale dédiée. L'approche est donc plus pertinente en prenant en compte ces filiales.

JC SAMY explique qu'en 2017, d'importants contrats ont été signés. Le chiffre d'affaires a augmenté de 5%, l'activité opérationnelle a été soutenue et la réorganisation de la filière travaux induits a produit des effets visibles déjà dans les résultats de 2018. L'activité travaux représente 1 milliard d'Euros au niveau du Groupe Dalkia (y compris international).

JC SAMY rappelle l'acquisition d'IMTECH (en Grande-Bretagne) et de Matex (en Pologne) ainsi que la signature de Cogestar 3 à fin 2017. Il explique que :

- L'Ebitda a augmenté de 10% par rapport à 2016.
- Le paiement des fournisseurs a été accéléré fin 2017 en anticipation de la bascule Hélios, ce qui a provoqué un besoin de fonds de roulement ponctuel.
- L'Ebitda de 282 millions € et la marge brute de 520 millions € sont à mettre au regard des investissements qui sont supérieurs au cash, cette situation n'étant donc acceptable que ponctuellement.

• Restitution du rapport de l'expert-comptable (AUDI-CE) aux membres

A. MERIC attire l'attention sur le fait que si la Direction prend dans son périmètre de présentation Dalkia SA et les filiales, AudiCE ne parle que de Dalkia SA d'où le décalage des chiffres.

A. MERIC commence sa présentation par l'analyse du marché :

- les indicateurs sont tous au vert avec une forte croissance. Les facteurs clés ont été le bâtiment, la dépense des ménages, la mise en chantier résidentiel et les surfaces commencées non résidentiels en 2017 pour 2018.
- La croissance du Groupe Dalkia se développe aussi à l'international. Cependant le chiffre d'affaires de Dalkia SA représente 53% du chiffre d'affaires du Groupe et se concentre principalement dans la partie Nord de la France.
- Pour résumer : le chiffre d'affaire est en phase avec son évolution, la valeur ajoutée est en baisse, l'Ebitda également, le résultat net est négatif (lié à l'impact du résultat financier), les effectifs sont en baisse, le chiffre d'affaires par ETP est en hausse et le total du bilan est en hausse.
- Concernant les produits d'exploitation, les productions stockées (toute activité facturée de manière anticipée) correspondent aux variations des en cours sur l'activité travaux. Les frais de gestion que facture Dalkia SA à ses filiales sont en légère baisse suite à la sortie de Bois Energie. Le corporate reste la « région » qui facture le plus de frais de gestion mais cela est lié aux réaffectations et il devrait y avoir une stabilisation en 2018.
- Le chiffre d'affaires de Dalkia est globalement en croissance de 3% et retrouve son niveau de 2015.
- Cette progression s'observe principalement sur les prestations de travaux et les ventes d'électricité. Concernant les principaux contrats et la concentration client au sein de la SA : le top 30 des contrats représente environ 35% du chiffre d'affaires 2017, EDF et ses filiales occupent la seconde place du classement. Près de 153 millions de chiffres d'affaire vont arriver à échéance fin 2018.

H.TAGNAOUTI souhaite attirer l'attention sur la difficulté de maintenir le portefeuille, les durées du contrat sont courtes et c'est une remise en cause permanente.

JC SAMY admet que le taux de renouvellement des contrats est un grand défi des Régions. Les équipes ont fait un très gros travail et le taux de renouvellement des contrats est aujourd'hui à plus de 80%.

S.CANEL attire l'attention sur les petits contrats pour lesquels le taux de renouvellement peine à atteindre les 50%.

S. JEHANNO répond que c'est un des projets de Cap Dalkia : « client first ». Avoir une approche ciblée de ces clients permettra d'éviter le « gagner-perdre » trop important.

A. MERIC continue sur la sous traitance qui continue de croître et devient le troisième poste de dépense pour Dalkia SA pour les travaux sous traités. Cette évolution en valeur est concomitante à son poids dans le chiffre d'affaire.

C. VERGNOLLES fait remarquer que les premiers sous-traitants sont, entre autre, Climatelec et OS ; il s'agit donc plus de synergie Groupe que de sous-traitance.

JP. FRANKE ajoute que le troisième est Veolia, un concurrent de Dalkia.

S. JEHANNO répond que d'importantes prestations sur le traitement des eaux dans la région Nord-Ouest sont effectuées, ce qui explique la présence de Veolia dans la liste et qu'il existe peu de concurrents sur le domaine de l'eau. Il ne s'agit pas de Veolia Energie.

A. MERIC poursuit sur l'évolution de la sous traitance P6 qui suit la mise en place de Cap Dalkia 2022.

JC SAMY intervient sur la faible croissance du chiffre d'affaires travaux par rapport à la sous-traitance. C'est une question de prisme, il ne s'agit ici que de Dalkia SA qui travaille beaucoup dans les travaux d'installation. Cela explique la part de la sous traitance. Par ailleurs il faut aussi mettre en regard de la sous-traitance les travaux en cours, pas encore facturés aux filiales, mais qui ont généré de l'activité et des dépenses, et pas seulement le chiffre d'affaires.

A. MERIC pose la question suivante : ne serait-il pas plus rentable d'internaliser en grande partie le P6 ? Avoir le prisme France permettrait d'avoir une vision plus stable. Il poursuit sur les charges qui se caractérisent par des dépenses de location, de déplacement et de refacturation concernant le P3 avec EDF. En septembre il sera possible de voir la correspondance entre les éléments comptables et les éléments donnés par la Direction Générale.

H.TAGNAOUTI interroge la Direction sur la sous traitance des travaux dit Cœur de métier. Les clients reprochent à Dalkia de n'être juste qu'une boîte aux lettres et passent en direct avec le sous-traitant.

S. JEHANNO explique que si Dalkia a recours à la sous traitance, c'est soit par choix stratégique soit parce qu'elle n'a pas toujours les ressources adéquates à un moment donné et qu'il peut être risqué de les internaliser.

L. GOMEZ pense que les compétences en interne sont mal détectées, Infinity a tiré à côté. De plus, une fois les tests terminés, rien ne s'est passé. On ne cherche pas à redresser le tir.

F. SCHREIBER lui répond qu'il est mal informé sur ce sujet et que les tests font l'objet d'un plan d'action.

P.DUPUCH partage l'opinion de L. GOMEZ : Infinity a consisté à cocher des cases ce qui n'a servi à rien puisque les demandes de formation sont réapparues et les salariés ont été envoyés à une autre formation. Les élus n'ont manifestement pas les mêmes remontées que la Direction.

F. SCHREIBER propose qu'un point dédié soit planifié à la rentrée sur Infinity en Comité Central d'Entreprise et sur les formations qui en ont découlé. Il s'est avéré que la majorité des salariés avaient le bon niveau de compétences.

L. GOMEZ s'interroge tout de même sur la valeur d'un QCM en serrurerie/chaudronnerie.

A.PEREIRA demande ce qui est fait pour améliorer les compétences du technicien en dehors de passer des tests.

A. MERIC poursuit sa présentation sur la moyenne des effectifs et du chiffre d'affaires par ETP en Région. Puis sur le THO (Taux horaire) qui est un indicateur en évolution bien qu'il y ait une incompréhension entre la Direction Générale et les membres du Comité Central d'Entreprise quant à la perception de ce THO. Il s'interroge sur ce que cela recouvre concrètement.

JC SAMY répond que le THO s'obtient en divisant les coûts par le volume horaire.

H.TAGNAOUTI demande s'il s'agit d'un THO global pour toutes les prestations.

JC SAMY répond que le THO est à la main des Régions.

S. JEHANNO ajoute que cela permet de s'ajuster sur les appels d'offre.

L. GOMEZ ne souhaite pas que le THO serve pour apprécier le rendement des Régions. Il rappelle que le THO a déjà servi d'argument pour le Plan de Départ Volontaire en Ile De France. Les données sont brumeuses et ne doivent servir qu'au commerce.

S. JEHANNO répond que le THO reflète quand même les coûts.

JC SAMY est d'accord pour dire que c'est avant tout un outil de chiffrage des devis, mais que dans le THO il y a des coûts qui existent et qui doivent être couverts par du chiffre d'affaires.

A. MERIC (Audi-CE) revient sur le résultat financier négatif de Dalkia SA qui explique pour partie le déficit en 2017 :

- Entre autres, les dividendes qui sont en nette baisse suite à la chute des revenus de participation perçus de Cogestar 2 et la sortie de SVD. Par contre, le résultat exceptionnel est positif grâce aux produits de cessions et à la baisse des dotations exceptionnelles.

- Sur le bilan et la situation financière, il apparaît que Dalkia SA est une société financièrement liée à ses filiales et dépendante d'EDF.

- La variation du Besoin en Fond de Roulement (BFR) est positive en 2017 ce qui signifie qu'il y a une aggravation de l'utilisation de ses ressources par l'entreprise. Cela se constate principalement sur la gestion « des en cours » et la baisse des comptes fournisseurs. La question est de savoir si la Direction a anticipé les difficultés à venir sur ce sujet.

- Concernant le prévisionnel de Dalkia SA, 2018 devrait montrer un niveau d'activité en recul mais une meilleure productivité.

- Sur la partie analytique ; le PAO est en croissance au niveau du P1 et P2/P4 mais en baisse au niveau du P6 pourtant pilier de la stratégie de Dalkia 2020. Les ventes de P2/P4 poursuivent leur croissance en 2017 et sont même budgétées à la hausse pour 2018. La progression des ventes P2 s'accompagne d'une progression des prestations effectuées en sous traitance et d'une baisse des prestations effectuées par l'effectif interne. Globalement les ventes P3 « garantie totale des installations » ont légèrement progressés. Les ventes P6 enregistrent une baisse.

- La synthèse par PAO démontre que les Régions Nord, IDF et le Corporate sont en tête de liste. Concernant le taux de marge sur activité, il dépend de la Région et n'a pas forcément de lien avec le résultat.

H.TAGNAOUTI souhaite remercier AudiCE pour la qualité de ce rapport. Par ailleurs il précise que les élus sont interrogatifs sur le déficit en exploitation. A quand les profits ?

JC SAMY rappelle que les chiffres qui apparaissent dans le résultat financier sont en fait de nature opérationnelle au niveau France, les filiales versant des dividendes. C'est donc partiellement un problème de périmètre et de prisme de lecture et à la part importante de l'activité faite au travers des filiales. Il est cependant vrai que la compétition est rude et que nous avons du mal à passer tous nos coûts dans notre chiffres d'affaires. Il précise que le CA est en progression de 5% par rapport à 2016, malgré les CODOA (mise en service des cogénérations) non confirmés par l'administration que des actions sont soutenues pour tirer la performance opérationnelle de Dalkia, que la réorganisation des travaux avec une progression des effectifs doit conduire à +15% de CA travaux par rapport à 2017, avec une marge sensible.

L'Ebitda est supérieur au budget de +10% il rappelle le financement important via cogestar 3 avec les cogés de Tours et Lens, le cash-flow, les investissements sont à hauteur de 310 M€ en 2017 supérieurs à notre cash-flow.

Ces investissements sont importants pour notre métier, mais ne sont pas tenables à ce niveau-là dans la durée si le cash ne s'améliore pas.

• Questions de la Commission Economique et réponses de la Direction Générale

Éléments portants sur la stratégie :

Q1- Quel est le but des achats et des ventes de sociétés ? Pourquoi certaines sociétés sont-elles revendues à perte ?

S.CANEL reformule la question : pourquoi vendre des sociétés si elles ramènent du résultat ?

JC SAMY prend l'exemple des Cogestar et des CRE. Les investissements étaient plus élevés que les cashflow générés. Dalkia n'avait pas les moyens de financer ce plan, le choix a donc été fait de vendre des sociétés en conservant le renouvellement et la marge P1 afin de refinancer. Le prix de vente a remboursé le coût de construction. Mais on ne peut pas dire qu'il y a eu en 2017 de sociétés revendues à perte.

Partie Produits :

Q2 - A quoi correspondent les marchandises vendues au sein de Dalkia SA ?

- A quoi correspondent les productions immobilisées de biens à soi-même ?

JC SAMY répond que les marchandises vendues correspondent à l'activité "Négoce" de Dalkia, notamment pour les contrats pour lesquels il n'y a pas la prestation P1 et où du combustible est revendu en l'état (« gaz sec »).

S. JEHANNO explique que cela détériore l'Ebit sur le chiffre d'affaires mais qu'il faut le faire pour satisfaire le client.

Q3 : Le THO :

- A quoi correspondent les différents THO pour chaque régions (taux N2 ; N3, ...) ? Pourquoi nous basons-nous sur le THO global pour nous comparer aux autres entreprises sachant que celui-ci est très variable et différents en fonction des régions, métiers, marchés, ... ?

S.CANEL répond que la Direction a partiellement répondu à cette question plus haut mais que la question demeure de savoir pourquoi se servir du THO pour comparer Dalkia à ses concurrents.

JC SAMY est d'accord pour dire que le THO n'est pas un indice de productivité. Néanmoins, dans une démarche commerciale, le but est de couvrir ses coûts et faire des marges. Il faut donc intégrer le THO à sa base de coûts. Les régions calculent leur THO pour leur usage avec la même formule mais pour des clients différents ou des centres opérationnels différents pour ajuster le prix lors d'appels d'offres. C'est un outil de chiffrage et dans le THO il y a des coûts qui sont une réalité.

Si le CA d'un contrat est insuffisant, le résultat de la région sera négatif.

J.DUBRAY attire l'attention sur le fait que la Direction se réfère à Dalkia et ses filiales quand elle parle de la marge mais ne se réfère qu'à Dalkia SA quand elle parle du THO. Dalkia supporte toujours les points négatifs.

JC SAMY répond que les filiales supportent assez peu de coûts liés aux effectifs, et les THO sont des éléments de coût de la main d'œuvre. Les revenus pris en compte sont ceux de Dalkia mais aussi des filiales mais, pour les employés qui travaillent pour le compte des sociétés autres que Dalkia, il s'agit principalement de salariés de Dalkia SA.

H.TAGNAOUTI demande à ce que le message passe aux DRH : il n'y a pas que le THO.

Analyse des charges :

Q4 - La sous-traitance augmente et principalement au niveau du P6, en adéquation avec la stratégie Cap Dalkia 2022. Cependant Quid du pôle travaux dans certaines régions et de leurs activités ? Assisterons-nous à une croissance des prestations P6 des pôles créés en 2018 ?

JC SAMY répond par l'affirmative. Il faut mettre en avant de la sous traitance le chiffre d'affaires et l'activité sur les travaux pas encore vendues aux filiales, intégrés dans les travaux en cours.

J.DUBRAY pense que la réorganisation travaux n'a pas encore eu d'impact.

F.SCHREIBER répond que le grément est en cours avec des recrutements depuis fin 2017 et que l'impact effectivement se fera davantage sentir à partir de fin 2018.

Q5 - Les frais de gestion continuent d'augmenter depuis le passage chez EDF, quelle est l'explication à cela ? La réaffectation des charges comme en 2016 ?

JC SAMY répond que l'exercice 2017 a effectivement supporté un reliquat, comme en 2016, sur les managements fees d'EDF de l'année précédente. Ces frais, comme mentionné dans le rapport, devraient se stabiliser sur 2018.

Q6 - Le personnel détaché occupe une place de plus en plus importante depuis 2014, pourquoi cette évolution sur l'exercice 2017 alors que le personnel détaché diminue en nombre ? Est-ce lié à une croissance de l'activité commerciale Groupe Dalkia ?

F. SCHREIBER répond qu'il est normal que le personnel détaché évolue depuis 2014 date d'arrimage à EDF avec les mobilités intraGroupe. Ce n'est pas forcément lié à l'activité commerciale mais cela permet de créer des synergies.

J.DUBRAY constate que les mobilités se font surtout d'EDF vers Dalkia et peu dans l'autre sens.

F. SCHREIBER répond que la mobilité se fait bien dans les deux sens mais que cela se voit moins dans les comptes.

L. GOMEZ demande si le développement des Travaux sur le P6 concerne l'ensemble du P6 induit ou seulement les gros travaux.

JC SAMY répond que le développement concerne l'ensemble des travaux. Il rappelle que 20% du chiffre d'affaires du P6 induit se fait sur des montants inférieurs à 5000 € mais qui sont très profitables, et rappelle que la réorganisation a conduit à préciser que la filière « travaux » est désormais au sein de la filière Opération.

Analyse des résultats :

Q7 : Le chiffre d'affaires progresse en 2017, mais le résultat d'exploitation continue sa chute, en partie, raison de la hausse de la sous-traitance. A quand un résultat d'exploitation positif ? Les coûts de corporate (Région GFK) sont-ils supportés seulement par la SA ?

- Sur les 2 derniers exercices, Dalkia SA devait sa santé à ses activités financières, cependant nous constatons sur 2017 une perte financière importante. Doit-on s'attendre à des pertes futures ou devrions-nous voir ce résultat s'améliorer en 2018 ?

La Direction a déjà répondu à cette question.

Partie analytique :

Q8 - Nous constatons que le PAO indiqué concerne toujours Dalkia France (la SA et ses filiales en France) et non la SA uniquement. Pourquoi ne pas avoir un analytique spécifique à la SA permettant de comprendre la réelle santé des Régions ?

JC SAMY répond qu'une partie des revenus est réalisée en dehors de Dalkia SA. La comptabilité analytique est, naturellement, organisée sur les périmètres de responsabilité managériale de l'entreprise et nous avons la particularité d'avoir un croisement des organisations territoriales et des entités juridiques. C'est donc bien à cette maille que les analyses de gestion et la vision de la performance des régions est pertinente.

J.DUBRAY rappelle que les élus du CCE représentent uniquement Dalkia SA.

Q9 - Les ventes P1 sont en croissance alors que le taux de marge sur le P1 combustible continue de baisser. Le taux de marge sur le P1 global, budgété à la hausse pour 2017 (6%) est en baisse (4%). Nous constatons par ailleurs une dégradation de ce taux de marge depuis 2015, cette baisse est-elle amenée à continuer ?

- A quoi sont dues les grandes différences entre le budget 2017 et le réalisé 2017 au niveau du P1 combustibles ?

JC SAMY répond que l'activité P1 est complexe à analyser et ses paramètres font qu'il n'y a pas nécessairement proportionnalité entre l'évolution du Chiffre d'Affaires et celle de la marge. C'est le résultat notamment des effets commerciaux, des effets prix, des effets climatiques, des rendements, des mixités, de la disponibilité des installations. Sans oublier le fort développement de l'activité de vente « gaz sec » pour des raisons commerciales.

Q10 - Pourquoi augmenter la sous-traitance sur le P2 et baisser l'activité interne ?

La Direction a déjà répondu à cette question.

Il est passé au vote du CCE sur la situation financière et économique de Dalkia

S.CANEL rappelle que le volet social sera à l'ordre du jour du Comité Central d'Entreprise de septembre et invite les membres à se prononcer sur la consultation relative à la situation économique et financière de Dalkia au titre de l'exercice 2017.

L'avis est rendu sur 13 votants : 1 voix pour et 12 abstentions.

Information - Consultation sur la suppression dans le règlement intérieur de Dalkia du paragraphe sur la réquisition sur les CNPE

V. BARLA rappelle qu'en séance du Comité Central d'Entreprise du 23 juin 2011 a été présenté aux membres et soumis à leur Information-Consultation une modification du règlement intérieur nécessité par le développement des activités de Dalkia dans les installations classées plus particulièrement sur Marcoule. Le problème majeur qui tient au contexte de l'époque est l'emploi du terme « réquisition » terme de droit public réservé au Préfet. A Saint-Alban dans le cadre de demande de maintien de postes, l'inspection du travail a récemment conclu que cela n'était pas légal ce qui amène à supprimer l'article du règlement intérieur concerné, dans son intégralité.

O. DESTOOP ajoute que d'autres modifications du règlement intérieur interviendront en septembre sur la protection des données personnelles entre autre.

N.BATTISTELLO attire également l'attention sur la nouvelle législation sur le vapotage.

O. DESTOOP répond que d'autres modifications sont en réflexion sur les addictions.

J.DUBRAY attire l'attention sur le paragraphe sur les « vêtements de travail » car les salariés de Dalkia portent des Equipement de Protection Individuelle.

V. GUILLAUMIN explique que le sujet des EPI est abordé au chapitre II « Hygiène et sécurité » alors que les vêtements de travail sont abordés dans le chapitre IV « Moyens et matériel mis à disposition ».

A.PEREIRA pense que les EPI et les vêtements du travail étant remis ensemble au nouvel embauché, il n'y a plus de raisons de séparer les deux sujets dans la rédaction.

F. SCHREIBER ne comprend pas l'intérêt de cette question.

A.PEREIRA répond que, lors des visites de sécurité, l'équipement doit être porté sous peine de sanction. Il n'y a plus de distinction entre les EPI et les vêtements de travail.

J.DUBRAY souhaite également rappeler la question du nettoyage des EPI dont certains ne passent pas à la machine à laver.

Il est passé au vote sur la suppression du paragraphe sur la réquisition dans le règlement intérieur.

L'avis est positif à l'unanimité.

Approbation du procès-verbal de la réunion du 23 mai 2018

S. CANEL fait part en séance des modifications à apporter à ce Procès-Verbal.

Sous réserve de la prise en compte de ces modifications, les membres approuvent le Procès-Verbal à 12 voix pour et 1 abstention.

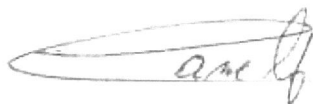
Informations diverses

O. DESTOOP rappelle l'entrée en vigueur du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) depuis le mois de Mai. Ce sujet concerne entre autres les activités socio culturelles des Comités d'Etablissement et la responsabilité de ces derniers. Elle propose donc que le consultant qui aide la Direction sur ce sujet intervienne en réunion préparatoire de la prochaine réunion du Comité Central d'Entreprise.

F. SCHREIBER clôt la séance et remercie les membres du Comité Central d'Entreprise.

Le Secrétaire

S. CANEL



La Présidente

ph S.JEHANNO

