

**COMITE SOCIAL ET ECONOMIQUE CENTRAL DALKIA SA  
PROCES-VERBAL DE LA REUNION DU 24 juin 2020**

## INFORMATION A :

1<sup>er</sup> collègue – Ouvriers – Employés – Techniciens**Titulaires**

Jean Georges STOCK (CGT)

**Suppléants**

Frédéric DELOOF (CGT)

2<sup>ème</sup> collègue – Agents de Maîtrise**Titulaires**

Norbert BATTISTELLO (FO)

Gilles BLAS (FO)

Frédérique CARRIBOU (FO)

Samuel ELOUGA (FO)

Hafid TAGNAOUTI (FO)

Laurent LEFEVRE (CGT)

Philippe PORZYCKI (CGT)

Frédéric DESNOYER (CFDT)

Stéphane CAPUT (CFDT)

Guillaume MASSEL (CFDT)

Bruno PRIEUR (CFDT)

Emmanuel LEGRAND (CFDT)

Michel RAPHALEN (CFE-CGC)

Gérard CERDAN (UNSA)

Patrick DUPUCH (UNSA)

Anthony BORDAS (UNSA)

**Suppléants**

Mehdi ZEHOUBANI (FO)

Gianni LUPO (FO)

Myriam CHAIB (FO)

Mehdi EL MAHJOUBI (FO)

Abdelkader LEBCIR (FO)

Sandy DELEPINE (CGT)

Laurent ROUGIEUX (CFDT)

Véronique NOIROT (CFDT)

Guillaume LUNEL (CFDT)

Patrick BOMBEAU (CFDT)

Sébastien CORREARD (SE)

Laurent POTIN (CFE-CGC)

Michel VIENNOT (UNSA)

Pascal GINES (UNSA)

Frédéric GORAL (UNSA)

3<sup>ème</sup> collègue – Ingénieurs, Assimilés et Cadres**Titulaires**

Agnès VIALE (FO)

Hervé BECK (CFE-CGC)

Gérard DURAND (CFE-CGC)

Adelino ROSADO MARQUES (CFE-CGC)

**Suppléants**

François DOZOLME (FO)

Jean Luc BENHAMOU (CFE-CGC)

Christian BROSSET (CFE-CGC)

Grégory MANRY (CFE-CGC)

Représentants Syndicaux

Jean Philippe FRANKE (CGT) – Serge LEVRAULT (UNSA) – Christophe MARCHAND (CFE-CGC) ---

Philippe GATEAU (FO) – Georges SERRE (CFDT)

YB

NB

---

**Étaient présents**

Sylvie JEHANNO	Présidente Directrice Générale
Vinciane BEURLET	Directrice des Ressources Humaines, Présidente du CSE Central
Véronique BARLA	Responsable des Relations Sociales
Vanessa GUILLAUMIN	Juriste en Droit Social

**1<sup>er</sup> collège – Ouvriers – Employés – Techniciens**

Jean Georges STOCK (CGT)

**2<sup>ème</sup> collège – Agents de Maîtrise**

Norbert BATTISTELLO (FO)  
Gilles BLAS (FO)  
Gérard CERDAN (UNSA)  
Pascal GINES *en remplacement de* Anthony BORDAS (UNSA)  
Stéphane CAPUT (CFDT)  
Frédérique CARRIBOU (FO)  
Frédéric DENOYER (CFDT)  
Patrick DUPUCH (UNSA)  
Samuel ELOUGA (FO)  
Laurent LEFEVRE (CGT)  
Bruno PRIEUR (CFDT)  
Michel RAPHALEN (CFE-CGC)  
Hafid TAGNAOUTI (FO)  
Guillaume MASSEL (CFDT)  
Emmanuel LEGRAND (CFDT)

**3<sup>ème</sup> collège – Ingénieurs, Assimilés et Cadres**

Hervé BECK (CFE-CGC)  
Adelino ROSADO MARQUES (CFE-CGC)  
Agnès VIALE (FO)

**Représentants Syndicaux**

Jean-Philippe FRANKE (CGT) – Philippe GATEAU (FO) – Serge LEVRAULT (UNSA) – Christophe MARCHAND (CFE-CGC) – Georges SERRE (CFDT)

VB

10

## Ordre du jour

### 1° Approbation des procès-verbaux

- CSE Central du 5 mai 2020
- CSE Central du 20 mai 2020

### 2° Point de situation sur la crise sanitaire

### 3° Point trimestriel sur les questions de Santé-Sécurité

### 4° Information en vue de la consultation du CSE Central sur la politique sociale

- Politique de l'emploi
- Politique de rémunération

VB

VB

La séance est ouverte à 08 heures 30.

S. JEHANNO souhaite à tous les membres la bienvenue à cette séance, qui représente la dernière de Mesdames BARLA et GUILLAUMIN ainsi que de Monsieur SERRE. Pour saluer leur départ prochain, un moment de convivialité aura lieu à la suite de cette séance.

S. JEHANNO rappelle le nécessaire respect de la distanciation physique ou, à défaut, le port du masque.

## I. Approbation du procès-verbal

1. CSE Central du 5 mai 2020

2. CSE Central du 20 mai 2020

Les deux procès-verbaux sont approuvés à l'unanimité.

## II. Point de situation sur la crise sanitaire

S. JEHANNO souligne que de nombreuses mesures ont été déployées, conformément au protocole de déconfinement établi par les autorités. De nouvelles modalités sont en passe d'être mises en place et la contrainte des 4 m<sup>2</sup> par personne ainsi que la préconisation du télétravail, dans la mesure du possible, devraient être levées. Par conséquent, un avenant sera établi afin de tenir compte de ces évolutions.

Seuls les gestes barrières restent préconisés ou, à défaut, le port du masque. Toutes les personnes travaillant dans les bureaux devraient être ré-autorisées à revenir sur site. Seuls 60 techniciens sont encore en activité partielle pour raison économique – leurs clients opérant dans l'aéronautique, l'automobile (etc.) n'ont pas repris – et 90 personnes sont en situation de vulnérabilité.

H. TAGNAOUTI considère la reprise comme prématurée et estime qu'il aurait été possible de laisser la majorité des salariés en télétravail au moins jusqu'en août.

S. JEHANNO explique que de toute manière le mois de juillet sera particulier, en raison des traditionnels congés payés.

H. TAGNAOUTI ajoute que la Normandie est repassée en zone rouge et d'autres foyers de contamination émergent.

S. JEHANNO déclare que l'Entreprise agit en fonction des décisions des autorités publiques.

N. BATTISTELLO plaide pour la mise en place d'horaires décalés, afin d'éviter une trop forte affluence dans les locaux.

S. JEHANNO appuie en ce sens et indique que le management devra faire preuve de bienveillance et adapter les horaires si besoin.

N. BATTISTELLO fait part de la volonté de certains salariés de rester en télétravail.

S. JEHANNO rappelle que la majorité des salariés de Dalkia ne sont pas concernés par le télétravail à ce jour. Une réflexion sur ce mode d'organisation du travail sera entreprise de manière concertée, sachant que l'accord Qualité de Vie au Travail (QVT) en fait état.

P. DUPUCH souligne l'absence d'accord télétravail en tant que tel au périmètre de Dalkia, alors que certains salariés ont travaillé dans des conditions dégradées pendant le confinement. Il souhaite savoir si les personnes dites « vulnérables » peuvent rester en télétravail au moins jusqu'au mois de septembre

S. JEHANNO explique que les personnes dites « vulnérables » ont la possibilité d'obtenir un certificat d'isolement pour justifier leur demande de maintien en télétravail.

N. BATTISTELLO demande si des séances de CSE seront organisées pour informer les élus de chaque établissement de la reprise générale de l'activité sur site, sachant que certaines zones du pays rebasculent en rouge et que d'autres foyers de contamination émergent.

S. JEHANNO est favorable à l'organisation de séances extraordinaires de CSE, mais souhaite agir après la publication du nouveau protocole de l'Etat.

N. BATTISTELLO en déduit que des séances de CSE se tiendront la semaine prochaine.

S. JEHANNO le confirme, si le nouveau protocole est bien publié.

A. VIALE souligne que des salariés revenus sur site ont été confrontés à des problèmes de promiscuité et un manque de civisme de certaines personnes (défaut de port du masque) dans les transports en commun. Elle salue les efforts de l'Entreprise pour assurer la sécurité de ses salariés, mais craint que tout cela ne soit vain en raison d'un manque de responsabilité de certaines personnes.

S. JEHANNO convient d'un certain relâchement de la population dans le respect des mesures de protection et appelle chaque salarié de Dalkia à se montrer exemplaire par le respect des consignes définies en interne.

N. BATTISTELLO souhaite que les salariés empruntant les transports en commun reçoivent des masques et bénéficient d'horaires de travail adaptés. Quoi qu'il en soit, les modalités de reprise sur site doivent être définies au plus proche de la réalité de chaque site, ce qui implique d'organiser des réunions de CSE.

Il demande par ailleurs si la détection d'un cas de contamination entrainera la mise en quarantaine des personnes de l'ensemble du service

H. TAGNAOUTI cite l'exemple d'un cas de contamination enregistré en Ile-de-France.

V. BEURLET souligne qu'en cas de contamination, le manager doit identifier toutes les personnes ayant été en contact avec la personne dans les 48 heures. Ces dernières seront invitées à contacter leur médecin traitant pour effectuer un test et, dans l'attente des résultats, devront rester à leur domicile.

B. PRIEUR signale que ces salariés souhaitent des précisions sur la manière dont ils seront rémunérés.

V. BEURLET indique que ces personnes devront être placées en arrêt maladie par leur médecin traitant et seront rémunérées quoi qu'il arrive.

A. VIALE demande si le médecin du travail a le droit de prescrire des tests.

V. BEURLET le confirme. Le médecin du travail accompagne le salarié et l'oriente vers son médecin traitant si besoin.

N. BATTISTELLO souligne la difficulté des médecins du travail à planifier des rendez-vous en situation normale et doute qu'ils puissent réaliser des tests en urgence, si nécessaire.

V. BEURLET rappelle l'évolution à venir du protocole national de déconfinement. Les gestes barrières, les mesures d'hygiène (lavage des mains...) et la distance d'un mètre seront probablement maintenus. Quant au masque, il sera obligatoire en cas d'impossibilité de respecter la distanciation physique. En revanche, la généralisation du télétravail ainsi que l'impératif de 4 m<sup>2</sup> par personne devraient être abandonnés, permettant ainsi le retour sur site de la majorité des salariés. Pour autant, les horaires de travail seront adaptés. Par ailleurs, l'État envisage de mettre fin au certificat d'isolement au 31 août 2020. En somme, les directives des pouvoirs publics évoluent du fait d'une amélioration de la situation sanitaire. Quant à l'Entreprise, la reprise sur site est satisfaisante, notamment grâce à la robustesse de l'organisation.

S'agissant de l'activité partielle, celle-ci a pris fin le 22 juin pour les personnes en arrêt garde d'enfant, mais se poursuit pour les personnes dites « vulnérables » et les 60 techniciens en activité partielle pour raison économique.

En outre, certains types de réunion seront poursuivis en visioconférence, car ce mode de communication donne satisfaction. Le nouveau protocole national sera envoyé dans chaque région.

P. DUPUCH observe que l'organisation de réunions en visioconférence évite les déplacements, mais considère que ce mode de communication n'est pas adapté aux réunions nécessitant un partage de documents.

V. BEURLET en convient.

Elle présente les grandes lignes du questionnaire diffusé aux salariés, pour recueillir des informations sur la manière dont ils ont vécu le travail à distance pendant le confinement.

Le taux de réponse atteint 74 % et concerne toutes les régions et toutes les filières. Surtout, 91 % des répondants sont satisfaits du travail à distance et les 7 000 verbatim reçus sont en cours d'étude.

V. BEURLET précise que le questionnaire porte sur le travail à distance pendant le confinement et non sur le télétravail en situation classique. 90 % des répondants estiment avoir été efficaces voire plus efficaces qu'en situation de travail classique et 95 % ont été satisfaits ou très satisfaits des outils numériques mis à leur disposition. De plus, 92 % des répondants sont satisfaits de la communication assurée par le management. 89 % souhaitent poursuivre le télétravail et 41 % sont favorables à deux jours de télétravail par semaine.

H. TAGNAOUTI souligne les bons résultats présentés, mais signale que les 92 % de personnes satisfaites de la communication du management ne correspondent pas aux informations portées à sa connaissance par le terrain.

V. BEURLET précise que la question est : « êtes-vous satisfait de l'animation et de la communication mises en place par votre manager ? ». En tout état de cause, le management a été présent pendant cette période exceptionnelle et ce taux est en cohérence avec ceux obtenus sur d'autres questions.

H. TAGNAOUTI considère en tous cas que le lien entre le salarié et son manager est fondamental.

V. BEURLET ajoute par ailleurs que le besoin de contact avec ses collègues et sa hiérarchie représente la première motivation de retour sur site.

### III. Point trimestriel sur les questions de santé-sécurité

#### Thierry BAURE : Directeur santé-sécurité

T. BAURE annonce que 155 salariés sont atteints ou réputés atteints par le Covid-19 depuis la semaine dernière, mais deux nouveaux salariés franciliens ont été testés positifs depuis cette date. Les tests réalisés sur les cas « contact » se sont révélés négatifs. En outre, huit personnes ont été hospitalisées et l'Entreprise déplore un décès, celui de Monsieur CHAMBORD qui opérait dans la région Nord. Le pic de la crise sanitaire est passé, mais le virus continue à circuler, notamment en Ile-de-France.

N. BATTISTELLO souhaite connaître la date à laquelle les deux nouveaux salariés franciliens ont été déclarés positifs.

T. BAURE répond que ces salariés ont été déclarés positifs il y a quelques jours.

N. BATTISTELLO demande si ces salariés opéraient sur le même site que le salarié évoqué par Monsieur TAGNAOUTI.

T. BAURE répond par la négative et précise que ces cas datent des 16 et 17 juin. De manière générale, face à un cas de contamination suspectée ou avérée, le manager doit identifier les personnes potentiellement cas « contact » et les inviter à contacter leur médecin traitant pour effectuer un test. Au niveau des clusters, les cas « contact » sont communiqués par l'Entreprise aux ARS et ces dernières transmettent les informations aux brigades sanitaires, évaluent le risque et décident des personnes à tester et à placer en isolement. La capacité de test étant plus forte en Ile-de-France, les résultats sont connus sous deux à trois jours ce qui évite une mise en quatorzaine. L'isolement est décidé par le médecin traitant, bien que le médecin du travail puisse délivrer des arrêts maladie et demander la réalisation de tests.

H. TAGNAOUTI souligne la difficulté d'identifier les cas « contact » d'une personne dont la contamination est suspectée ou avérée.

T. BAURE en convient et précise qu'il est nécessaire de croiser différentes sources d'information. Le salarié est interrogé sur les personnes qu'il a rencontrées, tout comme son manager qui a une vision sur les personnes « contact professionnel » (salariés, sous-traitant, visiteurs...).

A propos du suivi en CSEC et dans les CSE, l'activité a été adaptée au fur et à mesure de l'évolution de la crise. Les activités essentielles ont été maintenues, puis élargies aux activités opérationnelles dès le 20 avril, pour accompagner la réouverture de sites clients. Le 27 avril, les activités sur les sites diffus ont repris (sans co-activité ou travaux). Les activités supports et administratives ont repris progressivement et de manière alternée (1j/semaine) sur sites Dalkia à compter du 2 juin.

L'évolution des effectifs reprenant l'activité est en cohérence avec les différentes phases mentionnées. A ce jour, près de 9 000 techniciens sont en activité opérationnelle quasi normale, excepté les techniciens opérant pour des clients dont les sites sont toujours fermés.

Concernant la communication, un portail « covid » dédié aux directions des ressources humaines et aux directions des opérations a été mis en place, dans le but de suivre les contacts identifiés et de gérer les EPI. En outre, un site internet « covid » a été créé pour mettre à disposition de tous des supports, animations et causeries pour le manager. De plus, un livret salarié et un livret technicien ont été créés pour accompagner la reprise d'activité, ainsi que des PERA opérationnels, des fiches réflexes « nationales » et des modes opératoires spécifiques.

La crise a représenté un défi logistique pour l'Entreprise, en ce qu'elle a nécessité d'approvisionner les sites en masques et en gel. Puisque les fournisseurs acceptaient seulement les livraisons en un lieu unique, débordés par les demandes des clients, une plateforme logistique a été installée à la tour Europe, pour organiser les envois aux régions. Compte tenu de la difficulté à identifier des transporteurs, un contrat d'exclusivité a été conclu avec l'un d'eux pour acheminer les équipements aux différentes régions, à savoir 21 tonnes de gel, 12 000 sprays et 1,5 million de masques chirurgicaux.

N. BATTISTELLO demande si les kits de protection ont été distribués à tous les salariés.

T. BAURE explique que les kits sont remis au moment de la reprise. De ce fait, les personnes en garde d'enfant, dites « vulnérables » ou en activité partielle pour raison économique n'ont toujours pas reçu de kit de protection.

B. PRIEUR demande si tous les salariés ont bénéficié d'une visite médicale à leur retour.

T. BAURE répond par la négative. Les médecines du travail sont débordées et une telle mesure ne revêt aucun caractère obligatoire. Pour autant, les salariés en affection de longue durée pourront bénéficier d'une visite médicale de reprise. Par ailleurs, il a été demandé aux régions de refaire des accueils sécurité, surtout pour les salariés revenant de longue maladie ou ayant été en activité partielle.

N. BATTISTELLO demande si les salariés revenant d'un arrêt maladie de longue durée rencontre le médecin du travail.

T. BAURE répond que tel est le cas, dès lors qu'une obligation réglementaire existe.

N. BATTISTELLO fait part de la difficulté d'obtenir un rendez-vous avec les médecines du travail, tant elles sont sollicitées.

T. BAURE en convient.

N. BATTISTELLO ajoute que des CRH demandent à des salariés d'obtenir une prolongation de leur arrêt de leur médecin traitant jusqu'à la date de visite fixée par la médecine du travail. Il demande si le salarié devra reprendre son poste, s'il n'obtient pas cette prolongation.

T. BAURE déclare qu'il n'est pas possible d'affecter un salarié, sans avis d'aptitude à la reprise délivré par le médecin du travail.

O. KEFI souhaite connaître le coût des mesures mises en place.

T. BAURE indique que les commandes de sprays, de désinfectants et de gels (transport inclus) représentent 800 000 euros (hors masques délivrés par EDF). En tenant compte des masques fournis par le Groupe, le coût s'en trouve doublé. Quant au coût financier, il est plus important étant donné l'impact économique de la crise sanitaire.

H. TAGNAOUTI demande si le document de référence sera communiqué aux élus.

T. BAURE répond par l'affirmative.

H. TAGNAOUTI sollicite des précisions sur le salarié décédé du Covid-19.

T. BAURE précise que Monsieur CHAMBORD a été hospitalisé à la fin du mois de mars. Victime de complications, il a été placé en coma artificiel, puis en réanimation. Son état s'était amélioré, mais il a été de nouveau opéré suite à des complications et en est décédé.

H. TAGNAOUTI fait part d'un décès d'une personne de la Région Ile-de-France.

T. BAURE confirme le décès d'un collègue suite à une crise cardiaque. Pris en charge par ses pairs puis par les services de secours, il a été évacué à l'hôpital, où son décès a été prononcé.

T. BAURE présente le bilan santé-sécurité.

Depuis le début de l'année 2020, 7 IGP ont été recensés, ce qui est largement inférieur par rapport à l'année précédente. Depuis la fin du confinement, quatre IGP sont survenus depuis la reprise d'activité, dont un particulièrement sensible : un flash électrique sur une cellule haute tension lors d'une opération de consignation électrique.

Des messages ont été envoyés au management afin de rappeler que le risque sanitaire ne doit pas occulter les autres types de risque professionnel auxquels sont exposés les salariés. Un plan d'actions spécifique sera construit le mois prochain, afin de sensibiliser les salariés à tous les risques et pour inviter les managers à tenir compte de la dimension santé et sécurité dans la préparation des activités.

Dalkia a enregistré un très faible nombre d'accidents du travail pendant la crise. Pour mémoire, la santé et la sécurité sont pilotées à partir des accidents du travail donnant lieu à des arrêts ou non. Depuis le déconfinement, le nombre d'accidents est en hausse au niveau de Dalkia France. Puisque les salariés reprennent après un arrêt relativement long, il paraît nécessaire d'organiser des accueils sécurité. L'organisation liée à la reprise entraîne également une charge de travail plus conséquente et les managers ainsi que les équipes sont concentrés sur le risque sanitaire, parfois au détriment des autres risques.

Au premier semestre 2020, les trois principales causes d'accident sont la manipulation d'objets, la chute avec dénivellation, la chute de plain-pied et la manutention manuelle. En nombre de jours d'arrêt, les trois premiers types d'accident sont les chutes de plain-pied (34 % du nombre de jours d'arrêt), les chutes avec dénivellation (22 % du nombre de jours d'arrêt) et la manipulation (9 % du nombre de jours d'arrêt).

Pendant le confinement, 3 400 situations dangereuses et presque accidents ont été remontés, soit un nombre identique par rapport à l'année précédente. Ce nombre est supérieur à n-1 en janvier et février, mais en avril et en mai le nombre de situations remontées sont respectivement de 244 et 446. Ces situations dangereuses doivent être traitées avec une même réactivité par le management, qui doit gérer par ailleurs la reprise et la crise sanitaire.

Pour ce qui est des causeries, 5 000 ont été recensées au premier semestre 2020, contre 4 000 l'année passée. Un grand nombre de causeries ont été réalisées en mars sur le coronavirus, avant le confinement. Celles des mois d'avril, mai et juin portent majoritairement sur le risque sanitaire.

Cependant, seulement 500 VSH ont été réalisées (12 en avril et 15 mai), contre 1 200 l'an dernier, en raison du confinement. La Direction insiste auprès du management pour qu'il soit au plus près du terrain et il est demandé aux personnes tenues de réaliser des VSH d'en faire une ou deux dans le mois à venir. Ainsi, il est attendu un plus grand nombre de VSH en juin et en juillet.

T. BAURE souligne que la remontée des situations dangereuses est une pratique bien ancrée, puisque 250 remontées ont été enregistrées au plus fort de la crise et très peu concernait le risque

sanitaire. Les principaux types de situations dangereuses signalées sont les suivantes : chute en hauteur, chute de plain-pied, risque électrique et risques de brûlures.

S'agissant des performances de sécurité, la dynamique est restée forte pendant la crise, excepté les VSH. Les outils et actions de sécurité sont parfaitement intégrés au quotidien des équipes.

Les résultats sécurité sont en amélioration. En toute logique, la baisse d'activité a engendré une diminution du nombre d'accidents. De fait, les données ne sont pas le reflet d'une situation normale et il paraît nécessaire d'attendre la fin de l'année pour tirer des enseignements, sachant que l'objectif reste de réduire le nombre d'accidents global en 2020.

JP. FRANKE souhaite connaître le nombre de droits de retrait.

T. BAURE indique qu'une personne « vulnérable » a formulé un droit de retrait pendant la crise sanitaire, avant que le gouvernement décide de mesures particulières pour cette catégorie de la population.

Sur le Chrome VI, un sujet évoqué à plusieurs reprises en Instance, le partenaire Clark a informé l'Entreprise, à la fin du mois d'août 2019, de la découverte de chrome VI sur des pièces du circuit d'échappement et d'isolation thermique. Les tests réalisés sur les installations de cogénération confirment la présence de ce produit cancérigène, mutagène et reprotoxique qui demande de respecter des consignes, d'évaluer le risque d'exposition et de la réduire au maximum.

En septembre 2019, trois scénarios d'exposition avaient été élaborés : exposition passive lors d'une intervention dans le local de cogénération ; exposition en intervention sur les collecteurs et lignes d'échappement ; exposition en intervention sur d'autres éléments du moteur susceptible de contenir des résidus de chrome VI.

Concernant le premier scénario, les mesures d'ambiance réalisées dans 20 % des locaux de cogénération de Dalkia montrent qu'une personne intervenant dans un local de cogénération n'est pas exposée au chrome VI. De nouvelles mesures d'ambiance seront à nouveau effectuées au mois de septembre pour confirmer les premières mesures. A propos du deuxième scénario, les mesures au porteur réalisées ont permis d'évaluer le niveau d'exposition, mais il existe une forte variabilité au niveau des résultats : certains moteurs sont vierges de chrome VI et d'autres présentent des dépôts, mais avec une quantité de poussière plus ou moins importante. Les campagnes de mesure au porteur réalisées dans le cadre du troisième scénario se sont révélées négatives.

Pendant la campagne de maintenance intersaison, il est prévu de constituer neuf groupes d'exposition pour chaque type de moteur et de tâches. Trente-trois sites de cogénération ont été identifiés, pour y effectuer une soixantaine de mesures au porteur et une centaine de mesures surfaciques, de manière à compléter les premières évaluations. Le protocole d'intervention avec versaflo (protection respiratoire à ventilation assistée) et aspersion d'eau (pour limiter les remises en suspension) reste applicable, dans l'attente des résultats de cette campagne de maintenance intersaison.

M. RAPHAELLEN demande si les journées sécurité de la région Centre-Ouest sont maintenues.

T. BAURE le confirme.

*La séance est suspendue de 10 heures 35 à 10 heures 55.*

## IV. Information en vue de la consultation du CSE Central sur la politique sociale

### 1. Politique de l'emploi : Patrick HUT – Directeur recrutement et gestion de carrières, Françoise VIALATTE – Directrice formation et développement des compétences

P. HUT rappelle l'enquête réalisée au sein de Dalkia en 2017 afin de faire le point sur les difficultés de recrutement. Concernant les techniciens et agents de maîtrise en 2020, 78 000 projets de recrutement sont remontés via pôle emplois en France.

Toutefois, de nombreux facteurs structurels pèsent sur les activités de recrutement.

Tout d'abord, le marché souffre d'un problème d'attractivité. En février 2020, Dalkia affiche un nombre de postes ouverts de 4,6 % par rapport à l'effectif, contre 4,5 % pour Cofely à titre de comparaison. Surtout, les perspectives de recrutement s'effondrent du fait de la pandémie. En effet, 800 000 suppressions d'emplois sont attendues et il n'est pas possible d'en préciser les modalités pratiques à ce jour. Mais certains secteurs, tels que l'aéronautique, sont particulièrement impactés. De fait, le marché de l'emploi est bouleversé et comporte de nombreuses incertitudes.

L'activité de recrutement était en croissance en 2019 malgré une légère baisse enregistrée sur les alternants en 2019. Le développement des activités, les départs dits « naturels » et ceux renvoyant au dynamisme du marché du travail expliquent la hausse des postes à pourvoir et l'augmentation des recrutements.

Aujourd'hui, en raison d'un marché de l'emploi dynamique, les candidats se comportent comme des clients obligeant l'Entreprise à se montrer proactive à leur égard. D'ailleurs, le nombre d'interruptions de la période d'essai est en hausse et la veille des nouvelles recrues sur le marché du travail peut durer entre trois et six mois, voire plus, si la nouvelle recrue ne se projette pas.

Les raisons des démissions sont multiples (rémunérations, conditions de travail, identification d'un emploi plus proche) mais ne renvoient pas à un éventuel manque de loyauté d'une personne vis-à-vis de l'Entreprise. En revanche, l'attachement à la Société et la fidélisation représentent un véritable enjeu.

H. TAGNAOUTI suppose que ce constat est en lien avec les logiques propres à la nouvelle génération, peu encline à réaliser toute une carrière dans une entreprise identique.

P. HUT en convient et souligne que l'Entreprise est tenue d'adapter ses pratiques en conséquence avec les enjeux de recrutement suivants :

- Disposer des ressources nécessaires ;
- Attirer les talents du secteur ;
- Favoriser la diversité ;
- Adapter les modes de recrutement au contexte économique et social ;
- Disposer des technologies ;
- Préparer et anticiper les métiers de demain.

La stratégie est déployée autour de quatre axes. Premièrement, la marque employeur vise à rendre l'Entreprise attractive et la manière dont elle a géré la crise sera décisive. La marque employeur a des effets sur le recrutement externe, mais aussi sur les ressources internes. Deuxièmement, le sourcing représente la clé de voûte du recrutement. Troisièmement, deux partenariats ont été établis – le premier avec pôle emploi et le second avec défense mobilité –

l'objectif étant de faciliter le travail entre pôle emploi et les régions d'implantation de l'Entreprise. Quatrièmement, l'approche de recrutement doit être transformée. Pour ce faire, des actions ont été initiées pour élargir la cible de recrutement vers des personnes n'ayant pas forcément toutes les connaissances techniques, mais possédant des compétences comportementales (maturité, organisation) utiles et qui seront accompagnées pour l'acquisition des compétences métier. La transformation de l'approche de recrutement implique toutes les parties prenantes : les managers, les collaborateurs et les RH & recruteurs.

F. VIALATTE présente la démarche des comités métiers, qui ont vocation à anticiper les besoins des métiers et compétences. Le processus a été renouvelé en 2017 et 2018 et un *shadow* comité réunissant vingt-cinq salariés de tous statuts et toutes CSP a été mis en place en 2018, pour réfléchir, avec l'accompagnement d'un cabinet externe, aux futurs métiers nécessaires à l'Entreprise. Les résultats de leurs travaux ont été présentés en comité de pilotage puis intégrés à différents projets.

Plusieurs enjeux ont été identifiés : anticiper les évolutions à trois à cinq années, en identifiant les facteurs de l'évolution (changements sociaux, technologiques...) et les impacts, dans le but de réfléchir aux actions communes à mener.

Les comités métiers ont identifié plusieurs sortes d'impact : organisationnel (télétravail, transversalité), métiers (management distanciel, replacer l'humain au cœur de l'activité..) et culturels (autonomie, responsabilité, modalités de formation attractivité des métiers).

Le *shadow* comité métiers a identifié neuf métiers en évolution et sept nouveaux métiers.

Pour 2020-2021, la démarche vise à inspirer et récupérer de la matière afin de permettre à toutes les parties de se projeter et de converger vers un scénario partagé. Afin que la démarche fonctionne, celle-ci doit être portée par le Top management et encadrée par une méthodologie, adossée à une dynamique et une vision pertinente des marchés. En outre, il conviendra de tenir compte des apports des clients et des collaborateurs, dans un souci de co-construction.

N. BATTISTELLO signale que les salariés entreprenant une formation ne bénéficient pas nécessairement d'une reconnaissance de leur effort de montée en compétences, par un changement de poste notamment. Un chef d'exploitation agit en fonction des besoins de son secteur, ce qui peut entrer en contradiction avec les besoins du marché.

V. BEURLET convient de la nécessité de travailler ce point, afin que les managers tiennent compte des besoins des autres secteurs, pour envisager des mobilités fonctionnelles.

L'experte du cabinet Marquant-Vergnolle annonce un léger recul de l'effectif du fait de la sortie de Dalkia EN. A effectif constant, celui-ci est en hausse de 2 %. Concernant l'alternance, le nombre d'apprentis recrutés cette année est largement supérieur aux années précédentes.

Par ailleurs, 279 salariés en CDI ont été transférés vers PMiG et les transferts de cadres du juridique et des achats des régions vers le Siège ont été nombreux, conduisant ainsi à une hausse de l'effectif du Siège.

Par filière, la croissance des effectifs en CDI est forte sur l'informatique (+10 %) et les travaux (+18 %), mais en baisse sur l'exploitation (-2 %). Des recrutements d'ingénieurs travaux sont en cours et la question est de savoir si le secteur Travaux constituera le cœur de métier de Dalkia dans le futur et s'il est voué à se développer.

Par CSP, le poids de l'encadrement est en hausse, en raison de recrutements externes et de promotions de 55 agents de maîtrise vers le statut cadres. Au niveau national, le taux d'encadrement est de 24 %.

Par ailleurs, les CDD restent mesurés et moins importants cette année par rapport à 2018. Par exemple, 111 personnes ont été recrutées en CDD au niveau de la sous-filière « autres CDV » (les départs de CDI en CDV ont été remplacés par des CDD).

En 2019, le taux de renouvellement atteint 10 %. Le nombre d'entrées en CDI est équivalent à celui de l'année dernière, mais les sorties sont plus nombreuses. Concernant les recrutements, ils concernent en majorité les équipes Travaux. Le nombre de sorties est élevé au sein de Dalkia, en raison des départs à la retraite, mais aussi aux démissions dont le nombre progresse sur les trois dernières années, en particulier pendant les périodes d'essai. Surtout 10,4% des recrutés quittent l'Entreprise dans l'année. Les démissionnaires sont surtout des techniciens ayant une ancienneté de six années. Par ailleurs, la sous-traitance représente 25 % du chiffre d'affaires de Dalkia.

H. TAGNAOUTI souligne la difficulté de fidéliser les recrues en raison d'un marché du travail particulièrement ouvert, mais considère comme important que l'Entreprise s'adapte aux nouvelles logiques.

Un intervenant partage ce souci et assure qu'il est intégré à la réflexion quotidienne.

## **2. Politique de rémunération : Elisabeth TERRAIL – Directrice rémunération**

### Le cadre de la politique de rémunération

E. TERRAIL rappelle les principes de la politique de rémunération : lisibilité, équité, motivation, reconnaissance de la performance individuelle et collective, comparaison avec le marché et soutenabilité financière de la politique.

La structure de la rémunération globale comporte la rémunération fixe (salaire de base et primes fixes), une rémunération variable (objectifs collectifs et individuels pour les cadres et primes conventionnelles et primes d'horaires pour les non-cadres), la part variable collective, l'intéressement, la participation et l'épargne salariale. Les œuvres sociales, la prise en charge des transports et la mutuelle sont également considérées comme des éléments de rémunération.

La rémunération fixe relève de la classification des emplois. La rémunération variable individuelle est liée aux résultats pour les cadres (taux du salaire fixe annuel de référence) et les commerciaux peuvent percevoir des bonus additionnels en lien avec leurs objectifs. Il existe pour la salle des marchés des bonus spécifiques liés à l'exercice de ces fonctions, en cohérence avec les pratiques du marché. Elle concerne des personnes ayant peu d'ancienneté.

Les non-cadres peuvent également être concernés par des primes sur objectifs, par exemple les commerciaux sédentaires concernés par un dispositif en expérimentation depuis décembre 2019.

En matière de communication, le portail RH « Mon espace RH » explique les différentes composantes de la rémunération. Le BSI, mis en place il y a quelques années, donne la photographie de tous les éléments financiers perçus par chaque salarié.

### Les données chiffrées

E. TERRAIL souligne la progression de la rémunération mensuelle moyenne depuis 2017, pour les agents de maîtrise (+5 %) et les cadres (+3 %).

Les autres primes et avantages sont principalement les voitures de fonction et la monétisation des CET et RTT pour les cadres. Les primes des non-cadres sont beaucoup plus variées. On peut noter l'augmentation des primes d'astreinte, dont le montant a augmenté dans le cadre de la mise en œuvre du nouvel accord.

### Les perspectives

E. TERRAIL rappelle l'engagement pris dans l'accord participation d'organiser un séminaire de partage et d'ouvrir une négociation sur l'intéressement et la participation. La pandémie a entraîné en report de ce séminaire à l'automne. Des travaux ont été effectués dans le cadre d'un chantier organisé avec des représentants des métiers et des RH., les pistes pourront être évoquées dans le cadre de ce séminaire.

N. BATTISTELLO croit savoir que des primes pour objectif existent pour les ETAM.

E. TERRAIL explique qu'une expérimentation est en cours sur ce point sur 35-40 personnes et il a été décidé de mettre en place un dispositif d'intéressement aux résultats. Un bilan de cette expérimentation sera fait.

L'experte du cabinet Marquant-Vergnolle présente l'évolution des salaires médians, par région, pour les entrants. L'objectif est d'éclairer la politique de recrutement et les salaires d'embauche pratiqués. En Ile-de-France, sur certains métiers, le salaire à l'embauche est supérieur à ceux des agents déjà en poste, ce qui n'est pas des plus heureux en termes d'attractivité. De ce fait, le salaire d'un entrant et d'un sortant est à peu près équivalent. De même, les salaires d'entrée des cadres de la région Est sont plus élevés que ceux déjà en poste, car les recrues sont plus souvent expérimentées, preuve que la Société a besoin d'un certain niveau de technicité pour honorer ses engagements.

Concernant le montant des primes, le volume est biaisé par la prime « Macron ». Une personne sur cinq a bénéficié de primes exceptionnelles cette année contre une sur quatre l'année précédente. Au niveau de la région Est, seuls 2 % de l'effectif ont bénéficié de ces primes exceptionnelles. Quant aux bonus commerciaux, 187 personnes en ont bénéficié.

A propos de la dispersion des salaires, pour avoir une vision plus juste de la réalité, il convient de définir des classifications individualisées par coefficient, notamment chez les techniciens, pour traiter les inégalités intraclasse. La présente analyse révèle une meilleure reconnaissance des femmes au sein des fonctions supports, contrairement aux agents de maîtrise où les femmes sont moins nombreuses. Les augmentations du salaire de base sont plus importantes au sein de la région Est et moindre au Siège et dans le Sud-Est.

Une intervenante souligne la volonté de l'Entreprise de recruter et de fidéliser les talents du secteur d'activité. Pour ce faire, le recrutement doit être réalisé au prisme de deux éléments : la pérennité dans l'emploi et l'évolution. Les objectifs de croissance dans certaines régions ont été atteints, mais il est important que les compétences recrutées permettent de dégager des marges.

B. PRIEUR constate que la Direction a tenu son engagement d'augmentation de 5 % sur les salaires d'embauche, mais cette évolution pose un problème d'inéquité vis-à-vis de ceux ayant une ancienneté de 4 à 5 ans. Cette distorsion explique d'ailleurs le départ de certains salariés. Il est important que l'attention portée aux nouvelles recrues ne se fasse pas au détriment de ceux déjà en poste.

N. BATTISTELLO ajoute que les Organisations Syndicales invitent chaque année la Direction à déployer des actions visant à fidéliser les salariés aspirant à progresser.

L'experte du cabinet Marquant-Vergnolle remercie les représentants du personnel pour leur confiance et reste ouverte à leurs questions complémentaires.

F. CARRIBOU souhaite des précisions sur les profils de compétences des personnes ayant quitté l'Entreprise.

H. TAGNAOUTI remercie E. TERRAIL pour les informations transmises.

G. SERRE évoque la perte du contrat Horizon EDF.

V. BEURLET partage la déception de G. SERRE.

*L'ordre du jour étant épuisé, la séance est levée à 13 heures 15.*

La Présidente



Vinciane BEURLET

Le Secrétaire du CSE Central



Norbert BATTISTELLO