

**COMITE SOCIAL ET ÉCONOMIQUE  
DALKIA CENTRE-OUEST**

**PROCÈS-VERBAL de la RÉUNION du 28 NOVEMBRE 2019 N° 6**

Direction	P. GORGE, Président V. AMIANT, Adjointe DRH B. MORAS, Directeur Régional	Présent Présente Présent
Membres Invité	M. ZOUAOUI (CFDT) B. PRIEUR (CFDT) D. SIMONNEAU (CFDT) R. MALLARD (CFDT) F. ELISAS (CFDT) J. TANGUY (CFDT) C. DENIAU (UNSA) P. DRZEWECKI (CFE-CGC) C. DOUILLARD (CFE-CGC) A. MAUBLANC (CFE-CGC) M. RAPHALEN (CFE-CGC) S. A. BREUIL (CFE-CGC) H. PERDRIAUD (UNSA) V. LE PENNUEN (UNSA) Y. LE ROUSSEAU (UNSA)  Jean-Luc ROLANT (Président CSSCT)	Présent Présent Présent Présent Présent Présent Présent Présent Présente Absente remplacée par C. DOUILLARD Présent Présente Absent remplacé par C. DENIAU Présente Présent
Représentants Syndicaux	C. ROSA DO CARMO (CFDT) C. MARCHAND (CFE-CGC) A. BRENIER (UNSA)	Présente Présent Présent

13 Votants.

Début de séance 9 h.

**1) Approbation du PV de la réunion du 31 octobre 2019**

Pas de modification

⇒ Vote pour le PV de réunion du 31 octobre 2019 : 13 favorables.

**2) Situation de l'emploi, Centre par Centre : effectif CDI, CDD, intérim et poste à pourvoir**

**2.1 – Situation de l'emploi, centre par centre, en précisant la nature des départs et des embauches**

- Valérie AMIANT : **Au 31 octobre 2019**, nous étions **913 salariés** sur la région Centre-Ouest

CENTRE OPÉRATIONNEL LOIRE ATLANTIQUE – DLA : **103 + 2** Personnes

+ 1 CDI

Transfert CDI AM de DVA - LOIRET

Nature des CDD : 2 pour Surcroît.

CENTRE OPERATIONNEL COTES ARMOR - ILLE & VILAINE – DZISZ : **88** + 1 Personnes

+ 2 CDI

- 1 Démission

Transformation CDI O en CDI AM

Nature des CDD : 1 pour Surcroît.

CENTRE OPERATIONNEL VENDEE - MAINE ET LOIRE – DZIVK : **103** – 1 personne

+ 1 CDD

- 2 Démissions

2 Transformations CDI O en CDI AM

Nature des CDD : 2 pour Remplacement et 2 pour Surcroît.

CENTRE OPERATIONNEL FINISTERE - MORBIHAN – DZIVS : **62** + 2 personnes

+ 2 CDI

+ 1 CDD

- 1 licenciement

Nature des CDD : 1 pour Surcroît.

CENTRE OPERATIONNEL LOIRET – DVA : **76** - 2 Personnes

+ 1 CDI

- 1 Rupture conventionnelle

- 1 Fin de stage conventionné

Transfert CDI AM vers DLA – LOIRE ATLANTIQUE

Nature des CDD : 1 pour Surcroît.

CENTRE OPERATIONNEL EURE ET LOIR – DZIWA : **49** - 2 Personnes

- 2 Démissions

Nature des CDD : 1 pour Remplacement.

CENTRE OPERATIONNEL INDRE - CHER – DZIWI : **40** + 1 Personne

+ 1 CDI.

CENTRE OPERATIONNEL INDRE ET LOIRE – LOIR ET CHER - DTJ : **103** Constant

Transformation CDD en CDI O

2 Transformations CDI O en CDI AM

Nature des CDD : 4 pour Surcroît.

CENTRE OPERATIONNEL SARTHE MAYENNE - DZIPH : **61** Constant

Pas de mouvement

Nature des CDD : 1 pour Remplacement.

NOUVELLES ACTIVITES - DZJHZ : **24** Constant

Pas de mouvement.

DIRECTION REGIONALE TOURS - DLS : **204** Constant

Pas de mouvement

Nature des CDD : 3 pour Surcroît.

- M. ZOUAOUI : Pas mal de démissions (6). Le licenciement sur le Finistère-Morbihan, il s'agit de qui ? Pourquoi ?
- V. AMIANT : *Il s'agit de M. X.*
- M. ZOUAOUI : Les membres du CSE ont une certaine inquiétude par rapport aux démissions que l'on voit maintenant tous les mois. Inquiétude également dans les équipes. Un climat délétère règne. L'ambiance palpable des salariés à qui on dit régulièrement, « si tu veux partir, la porte est ouverte ». On a l'impression qu'on ne retient pas les salariés. Quid de la fidélisation des collaborateurs ?
- *Le Président : Il ne faut pas faire d'amalgame. Même si les démissions sont en augmentation il est manifestement excessif de conclure que de ce fait le climat serait délétère, et qu'on verrait une inquiétude dans les équipes.*

*Notre priorité reste d'exploiter nos contrats. Pour cela, nous avons besoin de toutes nos ressources. Il y a peut-être des salariés qui ont malgré tous nos efforts du mal à admettre que certaines pratiques, certaines habitudes doivent changer. S'ils ne veulent pas l'entendre, alors effectivement nous ne les retiendrons pas.*

- M. ZOUAOUI : De nombreux salariés n'étant pas bien à leur poste de travail avec un vrai sentiment d'une dégradation de leurs conditions de travail, commencent à vouloir voir ailleurs surtout que nos concurrents les accueillent à bras ouverts. Ils retrouvent du travail sans problème.
- *Le Président : Nous recrutons à minima 150 personnes par an. La plupart sont des personnels avec expérience professionnelle, d'où pensez-vous qu'ils viennent sinon de la concurrence ? Ceci n'est pas un argument. Effectivement, nous observons une augmentation des démissions, il faut regarder ce phénomène, et l'analyser de façon objective. J'observe qu'il est signalé dans toutes les régions, et de la même manière dans toute la profession. Donc, il ne faut ni nier l'existence de cette augmentation, ni en tirer des conclusions approximatives.*
- B. PRIEUR : Depuis le retour des vacances d'été, on a quand même le sentiment, sur le terrain, que le management a été un peu durci. Je n'ai jamais fait autant d'entretien préalable. Il y en a 1 sur 2 qui est justifié, et la moitié, je pense, qui pourrait se régler avec le management, sur le quotidien (l'organisation du boulot).  
Il n'y a pas que la rémunération qui compte quand les gens partent mais également la charge de travail.  
Les ménagers de proximité sont également à bout ainsi que dans l'administratif.
- *Le Président : Je ne le pense pas. Les procédures engagées lorsqu'elles se concluent par des sanctions ont fait l'objet d'un examen très attentif. Chacun est là pour respecter les règles de l'entreprise. Lorsqu'un salarié ne respecte pas les règles d'or en matière de sécurité, il est convoqué et sanctionné. Lorsqu'un salarié ne fait pas le travail pour lequel il est payé, il est convoqué. Lorsqu'un salarié par un comportement fautif engage la responsabilité de la société, il est convoqué. Il n'y a rien d'anormal, c'est le contraire qui serait anormal. Croyez bien que le management s'en passerait aussi bien volontiers.*

## **2.2 – Nature précise sur les contrats CDD, ainsi que des contrats intérim**

- *V. AMIANT : 11 personnes en intérim sur le mois d'octobre. 4 pour remplacement et 7 pour surcroît.*

**INTÉRIM - Éléments OCTOBRE 2019**

<b>DLA - LOIRE ATLANTIQUE</b>	
DLGHA 1 Remplacement	
DLGHA 1 Surcroît	
DLGHS 1 Remplacement	
<b>DTJ - UE 37 – 41</b>	
DLHA 2 Remplacements	
DLHA 2 Surcroîts	
DLHAC 1 Surcroît	
<b>DZISZ - CÔTES ARMOR - ILLE &amp; VILAINE</b>	
DLGL 1 Surcroît	
DLGLU 1 Surcroît	
<b>DZIVK - VENDÉE - MAINE ET LOIRE</b>	
	Néant
<b>DZIVS - FINISTÈRE – MORBIHAN</b>	
DLGP 1 Surcroît	
<b>DVA - LOIRET</b>	
	Néant
<b>DZIPH - SARTHE MAYENNE</b>	
	Néant
<b>DZIWA - EURE ET LOIR</b>	
	Néant
<b>DZIWI - INDRE – CHER</b>	
	Néant
<b>DZJHZ - NOUVELLES ACTIVITÉS</b>	
	Néant
<b>DLS - DIRECTION RÉGIONALE</b>	
	Néant
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>

### 2.3 – Point sur les postes à pourvoir, centre par centre

POSTES OUVERTS AU 27/11/2019		
SIGNÉE		
CDI		
CENTRE	POSTE	TOTAL
COA : LOIRE ATLANTIQUE	Technicien d'exploitation	1
		1
	Approvisionneur centre	1
COC : UES 37 – 41	Technicien d'exploitation	1
		1
		1
		1
		1
		1
	Technicien travaux	1
	Technicien N7	1
Technicien N6	1	
COD : LOIRET	Technicien d'exploitation	1
		1
COF : SARTHE MAYENNE	Technicien d'exploitation	1
		1
	Responsable services travaux	1
COG : CÔTE ARMOR – ILLE ET VILAINE	Technicien d'exploitation	1
	Chef de site N7	1
COH : VENDÉE – MAINE ET LOIRE	Technicien d'exploitation	1
		1
COI : FINISTÈRE – MORBIHAN	Technicien travaux	1
COJ : EURE ET LOIR	Technicien d'exploitation	1
		1
		1
COK : INDRE – CHER	RCO	1
	Technicien d'exploitation CVC	1
COS : DIRECTION ET SUPPORT UO	Chargé d'Affaires	1
	RRH	1
COX : ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLE REGION	Analyste CERU	1
	Configuration téléactivité	1
		1
	Technicien cogé	1
TOTAL		33

- B. PRIEUR : Sur les postes ouverts, vous avez reçu combien de candidats ?
- V. AMIANT : *Tout dépend du poste et du lieu d'emploi*
- M. ZOUAOUI : Quand des salariés Dalkia postulent à un poste à pourvoir en interne, souvent ils n'ont pas de réponse, ni de réponse leur disant qu'on a bien reçu leur candidature.
- V. AMIANT : *Nous nous efforçons toujours d'examiner en priorité toutes les candidatures internes. Avec le logiciel de recrutement, nous sommes relancés par le système si nous ne répondons pas. Ils n'ont peut-être pas la réponse tout de suite comme ils le souhaiteraient. De toute façon, quoi qu'il arrive, quand le recrutement est terminé, il y a automatiquement une réponse qui est transmise par mail.*
- C. MARCHAND : Il y a aussi la manière de la présenter. Soit un salarié peut faire acte de candidature en direct par rapport à l'annonce, mais est-ce qu'il n'a pas aussi intérêt à en discuter avec son N+1 ? Ce qui n'est pas forcément évident. Soit le salarié a une vision précise de ce qu'il veut faire mais il se dit que s'il en parle à son supérieur, ça risque de bloquer car son supérieur considère naturellement qu'il fait un bon boulot dans son service, et il n'a aucune raison de déstabiliser son service. On peut faire de la mutation fonctionnelle et géographique, mais naturellement les N+1 ou +2 peuvent être gênés par cette démarche. Ils ont un service à faire tourner et ça peut changer les paramètres.
- *Le Président : La hiérarchie n'a pas pour mission de bloquer les évolutions de carrière, mais de créer les conditions pour que celles-ci existent. Bloquer un salarié au motif qu'on en aurait besoin n'a pas de sens. Ecrivons lui une trajectoire, accompagnons le, et nous serons tous gagnants.*

### 3) Information en vue de la consultation du CSE des évolutions organisationnelles et managériales de Dalkia Centre Ouest

- B. MORAS :

Dans le cadre de notre projet régional Cap Dalkia Centre Ouest, nous avons défini trois impératifs qui nous guident dans l'action, ce sont les suivants :

- La santé et la sécurité,
- la performance économique,
- La conquête rentable.

Pour porter les résultats attendus sur ces trois impératifs, nous avons défini 8 chantiers. Ils doivent être porteurs de performance à court terme, mais visent aussi à transformer la région pour que ses performances soient durables. Ces 8 chantiers sont les suivants :

- |                     |                      |
|---------------------|----------------------|
| - santé et sécurité | - performance        |
| - clients           | - téléactivité       |
| - rentabilité       | - parcours clientèle |
| - conquête rentable | - ambition travaux.  |

Enfin, dès le départ, nous avons convenu que certains leviers devraient être activés pour améliorer notre performance, qu'il faudrait agir sur la performance de nos organisations, sur nos méthodes de management, sur la numérisation de nos activités et enfin favoriser le plus possible les coopérations entre les filiales.

Nos indicateurs clé sont :

- le nombre d'accidents, en visant une politique « zéro accident ». Nous mesurons nos performances en suivant l'indicateur du taux de fréquence des accidents avec arrêt (TF1), en restant attentifs à l'évolution du TF2, et à l'évolution de l'accidentologie de nos sous-traitants (TF3), ainsi qu'à l'évolution de notre taux de gravité (TG) ;
- la satisfaction client. Notre objectif est d'être parmi les meilleures références de la profession avec un taux de satisfaction supérieur ou égal à 8/10 (mesure réalisée dans le cadre de l'enquête satisfaction clients sur nos clients premium) ;
- et la marge. Celle-ci est mesurée en suivant l'évolution de l'EBIT de la Région. Notre objectif après deux années difficiles, est de revenir vers les niveaux de rentabilité des années 2016/2017, ce niveau de rentabilité nous ouvrant de nouvelles opportunités de financement de grands projets.

Notre projet régional est maintenant en place. Il commence à produire ses premiers effets. Bien que l'année ne soit pas encore terminée, nous observons une très forte amélioration de notre TF1, nos marges bien que nettement inférieures aux niveaux attendus, se redressent et ce redressement s'accéléra en 2020. Nous ne disposons pas encore des résultats sur le taux de satisfaction clients, celui-ci ne sera disponible que début janvier, cependant tout nous laisse à penser que nous sommes sur la bonne voie.

Il nous faut donc poursuivre et accélérer notre transformation.

Les leviers d'action pour faciliter le déroulement de notre projet sont :

- L'optimisation de nos organisations,
- L'évolution de notre management,
- L'amélioration de nos modes de fonctionnement, notamment afin de développer les coopérations et le travail inter-filière.

### **Enjeux**

Pour être pleinement mis en œuvre, notre projet régional nécessite de :

- Gagner en efficience.
- Disposer d'organisations et de modes de fonctionnement facilitant la délivrance des résultats attendus.
- Clarifier et conduire les transformations essentielles à la préparation de l'avenir,
- Améliorer le fonctionnement inter-filières,
- Intégrer les nouveaux modes de fonctionnement induits par la numérisation de nos activités.

### **Orientations organisationnelles**

Des choix forts d'organisation ont été faits dans la Région concernant notamment la Direction des Opérations, la Direction Commerciale et la DTGP : mise en place d'une organisation des opérations privilégiant la proximité avec les équipes et les clients, d'une Agence Développement Industrie, d'une Agence Commerciale Régionale, de la cellule Défi, adaptation des fonctions support aux organisations opérationnelles...

La nécessité de faire progresser nos résultats à court terme nous a conduits à focaliser notre action sur des leviers rapides d'amélioration de la performance.

Pour autant, des changements profonds impulsés par Cap Dalkia sont nécessaires à l'amélioration de nos performances dans la durée.

Il faut parvenir à mener de front ces 2 exigences avec efficacité et efficience.

Nos choix organisationnels fondamentaux, figurant ci-dessus, sont toujours pertinents. Il y a lieu maintenant, avec le recul suffisant, de procéder à des optimisations et ajustements.

Ces évolutions, s'appuyant sur nos acquis, sont à conduire avec les orientations suivantes afin de répondre à nos enjeux :

- Mise en œuvre d'organisations simples, lisibles, responsabilisantes, favorisant le fonctionnement inter-filière et tournées vers nos clients ;
- Création d'une Direction de la Transformation en charge du déploiement des projets de préparation de l'avenir.

### **Orientations managériales**

L'objectif est de définir une trajectoire organisationnelle en recherchant à mettre en place une partie significative des évolutions souhaitées dès janvier 2020, notamment pour ce qui concerne la Direction des Opérations.

En 2020, une fois ces évolutions organisationnelles engagées, un travail sur l'évolution de nos modes de fonctionnement sera réalisé.

Il visera à :

- Diffuser des processus fondamentaux clairs, partagés et les faire appliquer,
- Clarifier les missions respectives des équipes et les attendus,
- Définir les objectifs transverses majeurs (satisfaction clientèle...),
- Améliorer les pratiques managériales tout au long de la ligne hiérarchique.

L'esprit est de fonctionner collectivement avec efficacité, solidarité, transversalité et efficacité. Notre volonté est que nos modes de fonctionnement nous permettent en permanence d'être « apprenants ». Ils doivent être porteurs de sens et favoriser l'autonomie.

### **Les bénéfices attendus de ces évolutions**

Les bénéfices attendus de ces évolutions organisationnelles et managériales pour les différentes parties prenantes sont les suivants :

#### **- Bénéfices clients**

Une meilleure réponse aux attentes : réactivité, pertinence des offres, capacité à prendre des décisions, qualité (délais, compétences),

Plus de proactivité,

Une plus grande lisibilité organisationnelle.

#### **- Bénéfices salariés**

Une amélioration de la Qualité de Vie au Travail : fluidité des fonctionnements, lisibilité des organisations internes et des missions, responsabilisation, fonctionnement inter-filières ;

Un meilleur accompagnement du changement,

Une plus grande professionnalisation et de nouvelles opportunités de carrière.

#### **- Bénéfices Entreprise**

Une plus grande efficacité (gain de temps et meilleure affectation des ressources),

Une amélioration de l'image,

Un fonctionnement inter-filières plus efficace,

Une plus grande fidélisation des salariés,

Un renforcement de l'expertise,

Une meilleure préparation de l'avenir.

### **Les évolutions organisationnelles prévues**

#### **Optimisation de la Direction des Opérations**

Un travail de réflexion sur les évolutions organisationnelles souhaitables a été conduit par le management de la Direction des opérations (avec l'accompagnement de Korn Ferry).

En intégrant le fruit de ces réflexions, notre recherche de responsabilisation et simplification conduit :

- à rattacher directement les RCO au DO et donc à supprimer le poste de Directeur des Exploitations,
- à créer un Centre Opérationnel en charge des CRE. Dans un premier temps, ce Centre aura la responsabilité des CRE de Rennes, Angers et Saint Pierre des Corps et l'animation fonctionnelle de l'ensemble des CRE,
- à optimiser le nombre de Centres Opérationnels. Dans ce cadre, les Centres du Loiret et de l'Eure et Loir seront fusionnés. D'autres optimisations sont à envisager, afin de se rapprocher d'une taille appropriée pour chacun des Centres,
- à recentrer le CPP, notamment sur ses missions de performance énergétique, la coordination des activités de performance opérationnelle et le démarrage des affaires complexes (multi-sites, contrats nationaux...),
- doter le plus possible les Centres opérationnels des activités nécessaires à la réalisation de leurs missions. Certaines ressources peuvent cependant être partagées pour des raisons de coût ou de maintien des compétences. Dans ce cas, la responsabilité managériale est à caler (centralisation ou partage de ressources entre 2 Centres).

Les activités d'intégration d'affaires et de planification seront transférées à court terme dans les Centres. Dans la même logique, en cible, on visera une évolution de même nature pour les activités QSE.

- M. ZOUAOUI : Les effets ne sont pas encore visibles à court terme ?

- B. MORAS : Les premiers effets sont visibles comme je l'indiquais en préambule, mais pas encore à la hauteur de ce que nous en attendons. Tout ceci est encourageant, nous sommes sur la bonne voie, mais ce n'est pas encore suffisant pour revenir aux niveaux de rentabilité enregistrés en 2016 et 2017. Par conséquent, en 2020, il faudra continuer à bien maîtriser nos dépenses P2 et P3, développer les travaux P6, c'est très important et puis trouver commercialement des affaires qui soient porteuses de marge. Objectivement, sur le plan économique, nous ne pouvons pas rester sur les niveaux actuels. Des projets commerciaux se dessinent, il va falloir les financer. Il est donc important que nous retrouvions rapidement cette capacité de financement de nos projets

- M. ZOUAOUI : Concernant les investissements, pourriez-vous nous en dire un mot.

- B. MORAS : Après des années de très forts investissements (30 million d'euros pour la région et par an), cette année nos besoins sont plutôt autour d'une dizaine de millions. De gros renouvellements vont arriver (ex. Nantes qui peut exiger des besoins importants de financement, Orléans...). Nous avons beaucoup investi, maintenant nous sommes sur plusieurs années avec des niveaux d'investissement plus faibles, mais il faut se préparer à l'horizon 2022-2023 à repartir sur des projets mobilisant des investissements significatifs.

A la fois, il faut donc qu'on continue à améliorer nos résultats, sur les bases de ce que l'on a pu faire en 2019 et puis il faut aussi qu'on prépare la suite. La suite, c'est ce que l'on a appelé les transformations de la région dans nos règles de fonctionnement, en particulier, faire en sorte que les travaux apportent une contribution significative à nos résultats, qu'on s'améliore sur le sujet des achats et des approvisionnements, le développement de la télé-activité est également un point important, la santé-sécurité et la relation client.

- M. ZOUAOUI : Nous n'avons pas trop de données chiffrées, sur l'efficacité, l'efficacité de vos actions. Où va-t-on, vers quel résultat ?

- B. MORAS : Les premières données chiffrées sont celles de notre projet à moyen terme (PMT) que je vous ai présenté le mois dernier.

- C. MARCHAND : Par rapport au projet que vous avez présenté, je retiens une chose essentielle, c'est de pouvoir en fait partager l'objectif. On a bien conscience que Dalkia doit adapter sa stratégie à la conjoncture. Ensuite, c'est faire en sorte que l'adaptation se fasse au niveau des salariés. Le travail, ça va être de repartir sur des éléments de confiance. Actuellement il y a une morosité, cette morosité elle doit être combattue et pour ce faire il faut certains leviers pour les managers.

Les managers, avec une certaine pédagogie, doivent être capables d'entraîner dans une motivation globale ces adaptations et c'est là où effectivement on attend des précisions. Le management dans ces considérations a beaucoup de sens pour justement influencer la confiance de l'équipe toute entière. C'est primordial si on veut réussir. Vous êtes attendus sur ces sujets-là, qui sont fondamentaux pour réhabiliter cette confiance. Il y a de l'énergie chez les salariés, c'est évident, ils vont vous accompagner mais partager l'objectif, donner du sens donc de la pédagogie et les moyens de cette pédagogie au management, ce sont des choses essentielles.

- B. MORAS : Il faut vraiment qu'on arrive à partager le sens de ce que nous entreprenons et des efforts demandés à chacun, que les gens comprennent là où on veut aller, pourquoi on fait des efforts sur tel endroit, pourquoi on investit sur tel autre. On passe beaucoup de temps dans la communication autour de notre projet car on pense que c'est essentiel.

- J.L. ROLANT : Les 3 ambitions principales de notre projet sont :
  - la santé-sécurité avec 0 accident,
  - la performance opérationnelle, c'est cela qui assurera une bonne partie de nos résultats ;
  - la satisfaction client.

Nous avons la conviction que, plus on a une ligne de management courte et plus on aura de chance de partager nos ambitions avec nos salariés. C'est dans cette logique là que nous avons mis en place il y a quelques années, un modèle d'organisation dans la région un petit peu différent des autres, avec des entités opérationnelles qui sont plus petites mais avec une chaîne beaucoup plus courte. Cette chaîne courte est un gage d'efficacité entre autre dans la communication.

Comment peut-on renforcer ce modèle en corrigeant ce qui n'est pas aussi efficace que ce que l'on voudrait ?

On s'est appuyé sur différentes sources de travail, avec un accompagnement managérial, un certain nombre de groupes de travail entre le Centre de Pilotage de la Performance et les centres, et on a analysé les données qu'on avait. Dans une logique d'efficacité, on s'est donné comme règle de placer les moyens dont on dispose au meilleur endroit possible (Centre ou région).

Le bilan à 18 mois de notre organisation décentralisée est contrasté mais globalement en progrès, avec quelques sujets d'attention particuliers autour de la QVT, un dialogue autour des équipes pour animer de manière un peu différente. Sur ce sujet, nous avons déployé des « Focus group » jusque dans les secteurs sur le centre pilote du Mans. Ce pilote est terminé et on va le déployer sur l'ensemble des centres.

Sur l'animation P2, il y avait un certain nombre de difficultés.

Il y a une réflexion nationale, qu'on va intégrer dès 2020, sur l'organisation de l'activité au quotidien, qui va être réalisée dorénavant par une seule personne, avec un nouveau rôle qu'on appelle « planificateur ».

Les dispatcheurs deviennent planificateurs, ils élargissent leur panel d'activité pour intégrer, non seulement les interventions non programmées (dépannages, demandes diverses non programmées), mais aussi ce qui arrive des plans de maintenance programmés.

Une autre réflexion est menée sur l'organisation du P2 : là aussi une évolution, un nouveau rôle sur la mise en route d'une affaire, c'est un rôle « d'intégrateur d'affaire » plus large que l'ordonnancement : il s'agira de récupérer et d'intégrer dans nos outils les données de nos contrats : plan de maintenance, consignes d'intervention, CPC, état des lieux, devis... C'est à la fois du démarrage d'affaire, à la fois de l'ordonnancement, à la fois du QSE. Ce rôle d'intégrateur d'affaire sera pris en charge par une seule personne, qui sera mise en place dans chacun de nos centres.

- M. ZOUAOUI : Est-ce une création de poste ou augmente-t-on la charge d'un poste déjà en place ?
- J-L. ROLANT : C'est une transformation. C'est de redéployer des postes qui existent.
- M. RAPHALEN : Vous n'avez pas peur que ces personnes soient en surcharge de travail.
- J-L. ROLANT : Aujourd'hui on a globalement 8 personnes qui s'occupent de ces sujets à l'échelle de la région, mais sur des sujets spécialisés (démarrage d'un côté, ordonnancement de l'autre...). Nous, on fait le pari de plutôt décentraliser des postes plus polyvalents sur un plus petit territoire, pour gagner en efficacité et en réactivité. On fera mieux que ce que l'on fait aujourd'hui en faisant au plus près du terrain.
- B. PRIEUR : En 2017, on a fait confiance à l'entreprise dans la nouvelle organisation avec les RCO au détriment des autres qui sont restés avec des directeurs de centre. Ça nous a pas mis la 1<sup>er</sup> région de France sur nos résultats ni en matière de sécurité, ni en matière financière. Mon inquiétude, c'est est-ce que ça ne nous met pas en porte à faux par rapport à tous les autres ?
- *Le Président : Nous n'avons pas la prétention d'avoir raison dans notre coin, car nous ne travaillons pas dans notre coin. Nous avons toujours eu le soutien de la Présidence et du Comex dans les choix faits par la Région. Nous pensons que cette organisation est pertinente pour notre région.*

*Par ailleurs, si certains résultats ont été nettement insuffisants notamment en 2018, nous observons avec humilité que nous performons en matière de sécurité, que nos comptes se redressent. Nous avons eu à faire face à des échéances de renouvellement de nos principales DSP. Nous avons dû abandonner une partie de notre marge pour nous maintenir sur ces affaires. Nous avons également enregistré la fermeture d'Arjo, qui était un client très important de la Région. En si peu de temps les coups ont été rudes, mais nous nous relevons, et nous sommes convaincus que notre organisation nous y aide, même s'il faut encore l'améliorer.*

*Selon nous, le projet que nous vous présentons vise à nous conforter dans cette trajectoire.*

- S-A. BREUIL : On se retrouve donc avec au moins 4 types de tâches qui vont être regroupés sur une seule personne. Au niveau savoir faire, on va se retrouver avec des gens qui ne sont pas experts dans les 4 domaines ; en accompagnement, au niveau formation et en passage de témoin, vous avez prévu quelque chose ?
- J-L. ROLANT : On a déjà réuni les candidats potentiels. On a prévu un cursus de formation de 11 jours (3 modules sur 3 mois) entre maintenant et le mois de mars. Par ailleurs, c'est un nouveau groupe de personnes qu'on crée. Au-delà de la formation, on va animer des points de rencontres réguliers entre eux pour qu'ils continuent de progresser ensemble. Ils auront également des journées de travail en commun. C'est calé jusqu'à fin mars. Et enfin, nous les ferons travailler en binôme pour se recouvrir en cas de congé ou d'absence. Ça été pensé avec eux.
- M. ZOUAOUI : Avez-vous rencontré des difficultés avec les salariés concernés ?
- J-L. ROLANT : Certains oui ; c'est compliqué le changement. Nous avons rencontré les personnes individuellement et en collectif. Il y a actuellement 7 personnes plus 1 poste à pourvoir.

- P. DRZEWECKI : Il ne faut pas perdre de vue qu'aujourd'hui, la clé de voute de nos outils c'est le référentiel et qu'à travers cette organisation, les centres ne vont pas forcément avoir les mêmes priorités. Est-ce que l'on ne risque pas d'avoir un problème d'alimentation de cet outil (référentiel) et d'avoir une certaine disparité ?
- J-L. ROLANT : Jusqu'à maintenant, la description d'un contrat et de ses déclinaisons reposait sur une mosaïque d'outils. Demain, ce sera fait dans un seul outil majeur qui est le référentiel.  
Oui, il peut y avoir un risque de dispersion. Deux choses importantes à ce titre :  
Tout d'abord, ce référentiel est absolument structurant. Si on ne rentre pas les bonnes choses dedans, derrière rien ne fonctionne. Un centre qui dirait « je ne m'occupe pas du référentiel », très vite il ne pourrait plus facturer, plus échanger avec son client via l'espace client.  
Par ailleurs, on pourra adapter la finesse qu'on met dans la description, le niveau de détail qu'on va aller mettre sur tel ou tel contrat, en fonction du besoin du client et du contrat, en restant à la main des Centres opérationnels à partir du socle commun minimal.  
Le rôle d'intégrateur est prépondérant justement pour rappeler aux Centres « attention si vous ne faites pas ça, rien ne marche ». C'est un poste important.

L'autre volet sur lequel on doit travailler, c'est l'animation autour des travaux : on a des résultats qui sont extrêmement contrastés sur les travaux réalisés dans les centres. Dans notre projet d'organisation, il y a le fait d'avoir une animation fonctionnelle des travaux au niveau de la région avec 1 RPT et le renforcement des cellules travaux avec des responsables travaux dans les centres.

Autour des clients, pas de réponse organisationnelle, néanmoins on essaie de réfléchir au fait que l'on organise un peu mieux les réponses aux clients. Pas de changement d'organisation.

Enfin, nous avons eu une réflexion sur les périmètres des Centres opérationnels. La taille optimale d'un centre c'est au moins 30 millions d'euros d'activité, entre 80 et 100 personnes, des territoires géographiques qui ne dépassent pas 2 départements. L'idée, c'est qu'un RCO s'il a entre 80 et 100 techniciens, ça fait 8 à 10 managers, 1 ou 2 assistantes d'exploitation, 1 planificateur, 1 intégrateur analyste, 1 responsable travaux, et donc globalement entre 13 et 15 personnes, ce qui reste gérable. On n'a pas besoin de rajouter un échelon hiérarchique et avec cela on pilote une activité sur un territoire.

Quand on fait l'analyse sur le budget 2020, il y a des périmètres qui correspondent aux critères et d'autres qui ne correspondent pas.

- *Le Président : Je pense qu'il faut être très clair, très précis sur ce sujet. Ce projet d'organisation ne vise pas à réduire les effectifs, mais à adapter nos organisations pour être plus performants.*
- J-L. ROLANT : On a pris deux décisions, deux modifications pour 2020. La première c'est de fusionner le 28 et 45. La deuxième, c'est de regrouper les cogénérations biomasse dans un seul Centre, car c'est vraiment une activité particulière sur laquelle il y'a beaucoup d'attentes et beaucoup de sujets lourds qui sont communs aux sites. C'est une entorse à la territorialité, mais nous les regroupons sous un seul management à partir de 2020 (Angers, Rennes et Tours) avec une exception pour Orléans.

#### **Adaptation par rapport aux périmètres des secteurs :**

Comme chaque année, nous envisageons aussi quelques aménagements d'organisation au niveau des secteurs pour nous adapter à l'activité.

**Sur le 45**, cette année, il y avait 4 secteurs sur Orléans dont 2 petits. Pour mieux gérer ces activités-là, le centre 28-45 va fusionner les secteurs 2 par 2. En termes de conséquence sur l'emploi, il y avait un manager. Ce poste va être redéployé en approvisionneur technique (son travail sera de rechercher le meilleur fournisseur pour les achats hors catalogue).

On ne crée pas un emploi mais c'est un poste en redéploiement.

Sur ce sujet, le 45 va être pilote pour notre région.

*Sur la Vendée, on a 1 secteur, il y aura 2 secteurs avec 2 managers, 1 Les Sables d'Olonne et 1 Sud Vendée, en promouvant au poste de manager un référent technique.*

*Sur le Morbihan, on va diviser le territoire en 2 (Lorient-Vannes), en promouvant au poste de manager un référent technique.*

*Sur la Loire Atlantique et la Sarthe, il y a les conséquences malheureuses de nos pertes d'affaire (BNP et Arjowiggins) avec la suppression des secteurs dédiés. Les personnes ont été repositionnées.*

#### **Répartition des moyens :**

La direction des opérations doit être recentrée sur la production du résultat au quotidien.

Le DO 8 RCO de territoire et 1 RCO cogénération biomasse rattachés directement.

Les centres hébergeront la gestion de l'activité P2 décentralisée avec les intégrateurs d'affaires.

Le centre de pilotage sera directement rattaché au DO, il sera recentré sur le P1. Sur la coordination P2, il gardera uniquement un rôle d'animation. Sur le démarrage, il garde un rôle de coordination et de pilotage pour les affaires complexes ou multi-centres. On réduit le nombre de personnes dans le CPP pour les redéployer dans les Centres.

**Dans les centres :** des managers et des techniciens, des intégrateurs d'affaires, des planificateurs, des assistantes, des responsables, des conducteurs de travaux, demain des approvisionneurs.

**Le centre de pilotage :** Un responsable du centre de pilotage, une cellule P1, une coordination P2, une coordination des démarrages.

- M. ZOUAOUI : Quel est le poste de directeur qui disparaîtra, celui des opérations ?
- B. MORAS : Nous conservons dans notre organisation le poste de Directeur des Opérations, mais il n'y a plus de poste de Directeur d'Exploitation.
- C. ROSA DO CARMO : On aura une petite présentation avec tous les changements.
- J-L. ROLANT : *Je n'ai pas pensé à un document nominatif, mais on écrira les notes descriptives.*
- B. MORAS : D'une manière générale, à chaque fois qu'on pourra faire en sorte de décentraliser les activités dans les Centres c'est ce qu'on fera, mais il ya des limites à cela, par exemple un Centre trop petit pour pouvoir justifier un QSE.

#### **Optimisation de la Direction Commerciale :**

Nos axes de développement, nécessaires à notre positionnement d'acteur leader dans la transition énergétique sur nos marchés, sont clairs : développer les Energies Renouvelables et de Récupération thermiques locales et accompagner nos clients dans leur recherche d'Efficacité Énergétique.

Les circuits et modes de décision de nos clients, publics et privés, ont fortement évolué.

Dans ce cadre, la priorité est d'augmenter nos marges afin de pouvoir financer nos investissements et notre développement.

Nous avons quatre grands types d'activité :

- Renouvellement,
- Ennoblement et bonification des marges des affaires en portefeuille,
- Densification de nos réseaux,
- Conquête.

A partir de la compréhension de nos marchés et de notre stratégie commerciale par segment à horizon 2022, l'évolution de l'organisation de la Direction Commerciale doit permettre de répondre à 4 grands objectifs :

- Augmenter la satisfaction de nos clients,
- Gagner en efficacité,
- Disposer des compétences nécessaires au portage de nos stratégies,
- Favoriser les coopérations inter-filières et la transversalité.

Il y a lieu de redéfinir le dimensionnement de nos équipes selon ces types d'activité sur le territoire, le niveau de spécialisation, le nombre et la couverture territoriale des Agences Commerciales, le périmètre clients de l'ACR...

La bonne articulation avec la Direction des Opérations et la DTGP est absolument fondamentale. Il en est de même pour les relations avec la Direction Grands Comptes.

Un travail préalable de diagnostic approfondi, notamment sur la performance commerciale, et de préconisations, est à conduire avec le management et les équipes concernées avant définition précise de la cible et du chemin pour y arriver.

La cible sera donc à valider au deuxième trimestre 2020.

#### **La direction commerciale :**

Nous souhaitons pouvoir partager cette conviction que nos ressources sont aux bons endroits, sur les bons sujets, avec les bonnes offres.

Développer les énergies renouvelables, les énergies de récupération, la performance énergétique et agir sur nos contrats pour améliorer nos marges.

Sur la partie énergie décarbonée, il y a des grands projets de réseau de chaleur qui sont devant nous. Nous travaillons sur une extension au centre ville du Mans, il y a des projets sur Le Mans Nord, réseau de chaleur de Rennes Sud qui va être en concurrence en 2023, Angers La Roseaie.

On a également des sujets dans l'industrie : on travaille actuellement chez Lactalis...

Sur la performance énergétique, on croit beaucoup dans les contrats de performances énergétiques, on va concourir sur le 28, les lycées de la région Centre Val de Loire et d'autres sujets commerciaux, des réseaux de chaleur plus petits qu'on peut aborder, on est très bien placés sur le segment des piscines.

On sait sur quoi on veut travailler, on voit quels sont les niveaux de marges qu'on peut espérer. L'idée maintenant, c'est qu'on lance une réflexion organisationnelle, à partir de début décembre, en se disant que par rapport à nos enjeux de développements rentables, est-ce que nos ressources commerciales sont sur les bons sujets, au bon niveau de compétence ou est-ce que l'on doit améliorer les choses.

On verra sans aucun a priori à l'horizon d'avril 2020, s'il y a des adaptations à faire.

- B. PRIEUR : Korn Ferry, c'est qui ?
- *Le président : C'est un cabinet qui a accompagné la filière Opérations au cours des derniers mois. Le travail réalisé avec ce consultant et le management de la filière a permis de produire le projet de transformation que nous vous soumettons aujourd'hui. De la même manière, nous souhaitons les associer au travail à réaliser avec la Direction commerciale.*
- B. MORAS : On a une petite adaptation aujourd'hui, c'est le portefeuille industrie du département 41-18-36 qui était managé par le DAC 28-45. On va transférer le portefeuille industrie de ces départements vers l'agence commerciale qui les suit sur les autres segments de marché.

### **Déploiement d'Ambition Travaux et ajustement de l'organisation de la DTGP**

Notre ambition en matière de travaux est d'augmenter significativement nos marges.

Le déploiement d'Ambition travaux nécessite de faire évoluer nos organisations et modes de fonctionnement :

- Mise en place d'une cellule travaux dans chaque Centre Opérationnel (les dimensionnements seront à préciser par Centre), d'un Copil Travaux et nomination d'un Responsable Travaux. Au niveau de la Région, l'activité travaux sera coordonnée par un Responsable Pôle Travaux (RPT) ;
- Clarification de la stratégie de Climatelec et adaptation de son organisation,
- Positionnement de la DTGP sur des marchés d'opportunité.

L'organisation de la DTGP est à revisiter, en prenant en compte ces orientations, les organisations cibles de la Direction des Opérations et de la Direction Commerciale.

Les objectifs sont également de :

- Gagner en efficacité,
- Disposer des compétences nécessaires à la réalisation de notre projet,
- Appuyer l'action de la DO et de la Direction Commerciale,
- Clarifier les relations avec Climatelec et les rôles respectifs de chacun.

Le positionnement, les attendus et le dimensionnement de la cellule Defi sont inchangés.

- J. TANGUY : Il y a des hommes travaux DTGP qui sont déjà dans une logique de rejoindre cette cellule : la Vendée, le Maine et Loire, la Loire Atlantique, ce sont déjà des zones définies.
- *Le Président : Soyons clairs, nous pensons que nous serons plus efficaces en nous dotant dans chaque Centre d'une organisation dédiée aux travaux. Celle-ci sous la responsabilité du RCO sera managée par un Responsable Travaux. Des salariés de la DTGP sont pressentis sur ces postes de Responsable travaux. Après, recruterons-nous des techniciens pour faire en propre ces travaux ? Nous verrons. L'activité travaux n'a pas la même récurrence que l'activité de service. Nous devons donc être prudents.*
- M. ZOUAOUI : Il y a une demande bien spécifique des techniciens qui avaient de réelles opportunités et qui n'avaient pas de temps dégagé pour développer ce P6. Le Client est de surcroît demandeur et il y a la nécessité de proposer des travaux.

- *Le Président : Il y a des Centres où cela sera possible, d'autres peut-être pas. Il faut rester agile. Bien piloter nos travaux quitte à en sous-traiter la réalisation.  
La proposition émanera du Responsable Travaux, nous y gagnerons en réactivité. La réalisation du chantier est une autre chose, elle sera arbitrée par le Copil travaux dans chaque Centre. Dans les faits, nous nous sommes appuyés sur le retour d'expérience des Centres qui ont les meilleures performances. S'il n'y avait pas cette structure de pilotage, cela ne pourrait pas marcher. Demain, nous aurons un patron à l'échelle du territoire, ce sera le RCO. Il portera un objectif de marge complémentaire sur cette activité pour laquelle il sera doté d'une organisation travaux pilotée par un Responsable travaux.*
- B. MORAS : Pour faire simple, Climatelec a 3 missions :
  - effectuer les travaux de sous-traitance de la région,
  - récupérer des travaux chez nos clients,
  - travailler pour d'autres régions ou d'autres entités du groupe Dalkia.

Climatelec était très focalisé sur nos activités parce qu'on avait une grosse activité d'investissement. Ce qu'on leur demande maintenant, c'est de développer directement beaucoup plus d'activité vis à vis de nos clients, parce qu'il y a un marché. On est en train de préciser la stratégie d'offres de Climatelec : quelle taille d'affaires, quel type de produits, quel secteur de marchés, pour qu'ils apportent une vraie valeur ajoutée par rapport à ce qui peut être fait dans les centres.

Pour ce faire, nous allons :

- 1) recruter un commercial pour avoir une couverture commerciale de Climatelec sur toute la région ;  
Le service commercial sera ainsi composé de 1 responsable + 3 personnes en charge du développement dont le dernier en cours de recrutement sur le centre Val de Loire.
  - 2) Avoir une organisation dédiée à l'activité génie climatique.  
Sous la responsabilité du directeur général, le responsable du département génie électrique et maintenance va développer aussi une activité de génie climatique et au fur et à mesure de nos activités, on va recruter sur les plaques Angers, Nantes, Rennes.
- S-A. BREUIL : L'articulation avec Dalkia Froid Solutions, comment ça fonctionne notamment pour les marchés de froid industriel ? Climatelec sera-t-il positionné sur ce marché ?
  - B. MORAS : Pourquoi pas, mais on pensait moins à l'industrie, on peut aborder également ce marché là. Je ne suis pas trop inquiet sur l'articulation des filiales car le marché est très largement supérieur à ce qu'on aborde réellement. Leur domaine de compétence est le froid industriel et commercial sur la maintenance et les travaux. Nous, nous n'avons pas vocation à faire des activités de frigoriste dans les grandes et moyennes surfaces comme le fait Dalkia Froid Solutions.
  - B. PRIEUR : Climatelec a quand même une culture industrielle alors que Dalkia Froid Solutions, c'est plutôt une culture commerciale dans le froid et la climatisation.
  - B. MORAS : Il la développe aussi dans l'industrie. D'ailleurs, on les utilise quand on fait des contrats de maintenance dans l'industrie.  
A vrai dire, notre souci est moins de gérer des collisions avec nos filiales que d'aller chercher de nouveaux marchés.

#### Activités travaux DTGP :

Là aussi, on n'est pas avancé dans la réflexion. On sait que demain, on va avoir une reprise de nos investissements très significative à l'horizon 2022-2023. On sait qu'on va développer des marchés, comme les contrats de performance énergétique.

L'organisation de la DTGP est à revisiter en prenant en compte ces orientations, les organisations cibles de la Direction des Opérations et de la Direction Commerciale.

#### Les objectifs sont également de :

- Gagner en efficacité,
- Disposer des compétences nécessaires à la réalisation de notre projet,
- Appuyer l'action de la DO et de la Direction Commerciale,
- Clarifier les relations avec Climatelec et les rôles respectifs de chacun.

Le positionnement, les attendus et le dimensionnement de la cellule Defi sont inchangés (équipe rattachée à la DTGP de 5 personnes et qui réfléchissent à tout ce qui est optimisation technique qui permet d'améliorer la performance de nos installations. Ce sont des experts qui doivent nous aider à améliorer la performance technique et donc la performance économique des nouvelles installations).

- S-A. BREUIL : Globalement pour la DTGP. c'est de se rétrécir parce que le CAPEX rétrécit aussi, on s'adapte à la taille et la perspective à 3 ans. c'est que justement ça risque de regonfler.  
Par rapport aux EGP, on recherche des travaux, qu'on les recherche au niveau du P6, je le comprends bien, par contre les grosses affaires ça va chercher en amont, ce que font les études. On aurait pu imaginer que l'agilité qu'on demande aux gens soit plus vers « il n'y a plus de travaux, aller chercher des études quand vous aurez fait rentrer des affaires, vous aurez du travail » Qu'on soit là où il y a besoin.
- B. MORAS : Nous souhaitons développer l'activité travaux. Lorsqu'on dispose des compétences pour réaliser ces travaux autant les affecter aux bons endroits. De quoi allons-nous avoir besoin dans 2-3 ans ? De là, déduisons les ressources dont nous allons avoir besoin en intégrant les départs en retraite prévus et dotons nous des bonnes compétences.  
Le sujet de la DTGP, c'est vraiment un sujet autour des compétences dont nous aurons besoin dans 2 ou 3 ans.
- B. PRIEUR : Attention à la préparation de l'avenir. Il y a ce binôme très important qui est constitué par le commercial qui prépare demain et l'ingénieur étude-contrat. Il y en a quand même pas mal qui ont beaucoup d'expérience et qui vont bientôt partir en retraite, il s'agirait de ne pas obérer ce potentiel.

### B. MORAS : *Mise en place d'une Direction de la Transformation*

Cette Direction a pour mission de définir, déployer, piloter les projets de transformation nécessaires à la réussite de notre projet Régional et plus largement de Cap Dalkia.

Elle a vocation à impulser et accélérer la mise en œuvre de ces projets.

Elle en assure le retour d'expérience et propose les ajustements nécessaires au fil du temps.

Elle est transverse et s'intéresse à toutes les filières et fonctions support. Elle est en interaction avec toutes les Directions.

Elle assure le pilotage des chantiers de Cap Dalkia Centre Ouest.

A titre d'illustration, les transformations à conduire concernent :

- la définition et mise en œuvre de notre politique de téléactivité,
- l'organisation des approvisionnements,
- le déploiement d'outils SI structurants,
- la création des conditions pour réussir l'approche de nouveaux marchés, tels que les CPE ou la Smart City (évolution des compétences, des processus...);
- l'organisation de l'assistance Opérations et Commerce,
- l'accélération d'Ambition Travaux,
- l'identification et la mise en œuvre de nouveaux leviers de productivité,
- l'amélioration de la qualité de la relation client.

Pour mener à bien sa mission, cette Direction exerce notamment les activités suivantes :

- le pilotage de Cap Dalkia Centre Ouest,
- l'animation QSE - l'animation du SMI,
- les activités de Téléactivité,
- l'animation fonctionnelle des Travaux avec un RPT (Responsable Pôle Travaux) dédié à cette mission,
- l'animation de la production de CEE,
- le déploiement du référentiel,
- des activités transverses de Moyens Généraux (SI, véhicules, téléphonie).

Le Directeur de la Transformation est membre du Comité de Direction et rend compte au DR.

L'objectif est de le mettre en place au 1er janvier 2020.

- J-L. ROLANT : Avec cette organisation-là, il y a des rôles qui changent, des équipes qui sont redéployées et du coup ça impliquera quelques déménagements de bureau sur Acticampus pour permettre aux personnes qui travaillent ensemble de se regrouper. On en profite pour faire quelques ajustements.
- S-A. BREUIL : Physiquement, la conduite de la transformation, les gens seront plutôt à Tours ou à Nantes.
- B. MORAS : Il y aura des personnes à Tours et à Nantes, mais la Direction régionale est et reste à Tours.
- B. PRIEUR : Vous serez en mesure pour le 18 décembre de fournir un organigramme ?

- *Le Président : S'agissant d'un organigramme individuel, pour le 18 décembre se serait pour le moins prématuré. Il nous faudra d'abord recueillir votre avis, ensuite finaliser chaque trajectoire individuelle par voie d'avenant, cela nécessite un peu de temps. Par contre, comme l'objet de cette consultation est l'évolution de nos organisations et non l'organigramme, nous avons déposé dans la BDES, les organisations cibles des filières et des Centres.*
- B. PRIEUR : Quelques inquiétudes sur le rôle de Climatelec. Il y a une rumeur qu'ils seraient tous rattachés à Climatelec.
- B. MORAS : Non. Climatelec est une filiale de travaux spécialisés. Il faut qu'elle apporte une valeur ajoutée sur des sujets où on a des compétences et c'est en complément de l'activité qui est exercée par les Centres.
- B. PRIEUR : Est ce que Climatelec intervient dans nos filiales ?
- B. MORAS : Oui, ils peuvent le faire. Comme on a des compétences de travaux sur le territoire, si une autre filiale a besoin de l'utiliser, nous ne sommes pas contre. Le cœur de la stratégie c'est de faire en sorte que Climatelec nous serve dans nos grosses opérations d'investissement, dans nos offres globales quand on fait un contrat de performance énergétique, qu'on puisse les mobiliser et là ils sont en sous-traitance de Dalkia et développent sa propre activité de travaux.
- B. PRIEUR : Le personnel de Climatelec a des inquiétudes ; ils savent qu'ils ont des résultats pas bons. Du fait de ces inquiétudes, certains veulent regarder ailleurs pour ne pas être surpris.
- B. MORAS : Les résultats de Climatelec sont ce qu'ils sont, mais ils ne sont pas une fatalité. Si nous avons décidé de renforcer les moyens humains de cette société c'est bien parce que nous y croyons. Il n'en reste pas moins que comme toute société, Climatelec doit mettre de l'ordre dans son organisation et ses fonctionnements internes. Prendre des chantiers c'est bien, cela ne dispense pas de les piloter. La stratégie de la société est aujourd'hui clarifiée. Ses interactions avec sa maison mère également. Climatelec, comme Dalkia, doit désormais mettre la priorité sur la santé et la sécurité, la croissance rentable, et la satisfaction de ses clients.

S'agissant de la fonction QSE : l'animation de tout ce qui est sécurité-environnement sera rattachée à la direction de la transformation et à chaque fois qu'on pourra le faire, les chargés QSE seront rattachés aux Centres. Nous pensons en effet que ce sera plus efficace si le pilotage opérationnel de cette activité est à la main des RCO, donc au plus près du terrain. Pour commencer, nous pensons qu'il y a une phase de transition à gérer. L'animation de la politique sécurité-environnement restera bien à la Direction de la Transformation.

Enfin, pour finir cette présentation, nous vous consulterons sur ce projet lors de la réunion du 18 décembre prochain. Je souhaite envoyer un mail aux salariés sur nos évolutions organisationnelles dans la foulée. Ce message sera complété en janvier par une petite vidéo pour nous permettre de partager nos résultats 2019 et nos perspectives 2020. Les réunions et rencontres habituelles nous permettront ensuite de répondre aux questions qui seront soulevées.

D'ici la réunion du 18, faite nous connaître au plus tôt les compléments éventuels d'information que vous pourriez attendre.

#### **4) Bilan de la réunion des Représentants de proximité**

- M. ZOUAOUI : Nous n'avons un compte rendu qu'avec les questions de la CFDT, il faut juste que l'on voit ensemble comment peut-on articuler cette instance. J'avais pris l'initiative d'appeler Mme AMIANT pour lui demander « comment procède-t-on ? » est-ce qu'on vous pose les questions à la réunion des représentants de proximité ou vous envoie-t-on les questions par écrit pour que vous puissiez y répondre, comme on faisait auparavant en réunion des délégués du personnel ?
- B. PRIEUR : Qu'on ce voit avant pour préparer, on prend sur nos heures de délégation (en visio ou téléphone).
- *Le Président : Ce qui est important c'est qu'on sache s'il y a des questions qui sont restées sans réponse.*
- M. ZOUAOUI : C'est surtout des réponses à certaines questions ; concernant les vêtements de travail et sur CANAL + à Rennes où on nous dit « cette question est à traiter localement avec le RCO ». Je pensais que c'était à vous d'aller à la pêche aux renseignements sur les questions posées.  
J'insiste pour que ce soit les membres de cette commission qui désignent quel représentant de proximité sera présent.
- *Le Président : Les questions de proximité appellent des réponses de proximité. C'est donc localement qu'il vous faut aller les chercher auprès du management. Les dotations en matière d'EPI et de vêtements de travail sont gérées par les Centres, je vous laisse donc le soin de leur faire partager vos préoccupations. Je vous rappelle que le réseau des RRH est également là pour vous y aider, n'hésitez pas à les solliciter.*

*Je souhaite par contre que dans l'instance CSE, nous traitions des questions qui ne peuvent pas trouver de réponses au niveau local. La traçabilité de vos échanges à travers la commission ad hoc, doit nous y aider, tout en nous permettant de prendre connaissance des questions traitées localement.*

*Je rappelle que la loi a instauré des correspondants de proximité, veillons à ce qu'ils conservent effectivement cette dimension.*

*La seule contrainte que j'émetts, c'est que le pilotage des heures de délégation soit réellement traçable. Vos droits doivent être respectés, mais vous avez aussi des obligations. J'insiste sur ce point car j'ai déjà trop de signalements sur ce point émanant des Centres ou des Services.*

- M. ZOUAOUI : Donc on se rapprochera des bons interlocuteurs pour les questions qui sont restées en suspens.

## **5) Suivi du plan d'action régional sur la Qualité de Vie au Travail**

- *Le Président présente lors de la réunion le document A3 joint en annexe. Celui-ci détaille les initiatives prises au niveau régional pour accompagner la première et la seconde ligne de management aux opérations.*

*L'objectif d'accompagner 100 % des managers des opérations en 2019 sera tenu. Pour 2020, nous souhaitons que les focus group soient étendus aux techniciens avec une animation conjointe des RCO et de leurs Rex ou Mop.*

- M. ZOUAOUI : Qu'est ce qui en est sorti de ce plan d'actions ?
- *Le Président : Il en ait ressorti en premier lieu le projet de transformation des organisations que nous vous avons présenté pour information/consultation.  
Il en est sorti l'apprentissage de techniques d'animation du management par la QVT, qui seront déployées dès 2020 auprès des équipes de techniciens.  
Il en est ressorti des plans d'actions animés dans chaque Centre.*
- C. DOUILLARD : Vous ne parlez que des opérations, mais dans ce qui s'est passé dans cette journée, il a quand même été évoqué les inters filières, il y a un mal être aussi, un problème de communication. Est ce qu'il y a un plan d'actions là-dessus ?
- *Le Président : Oui, il y a eu des propositions qui ont été formulées dans ce domaine. Elles ne sont pas encore arbitrées. Nous attendons que la Direction de la Transformation nous aide à les instruire et à les arbitrer. Des propositions notamment pour mieux mutualiser certaines ressources à l'échelle des territoires, en particulier les assistantes.*
- B. PRIEUR : Ça paraît supposer qu'à terme, vous avez quand même accepté que le management puisse avoir une certaine autonomie, car ça va être compliqué d'avoir un modèle assez linéaire.
- *Le Président : On ne saura pas fonctionner dans un modèle complètement dérégulé et nous ne l'envisageons pas. Il y a un cadre général à respecter et ce cadre il faut qu'il soit le plus homogène possible. Par contre, il ne faut pas que ce cadre soit à ce point étrié qu'il n'y a plus de marge de manœuvre. Ce qui est efficace, nous le gardons, ce qui ne l'est pas a vocation à évoluer.*

## **6) Point sur l'intéressement secteur par secteur**

- *Le Président : Il y a encore quelques coups de collier à donner. Des sujets un peu irritants, notamment sur les causeries sécurité, mais les critères en vert semblent plus nombreux que l'an dernier à pareille époque.*
- M. ZOUAOUI : C'est ce que l'on a repéré aussi. Il y a plus de critères obtenus.

## **7) Présentation de la démarche point carrières**

- V. AMIANT : Nous avons décidé de mettre en place les points carrière, afin de limiter les démissions et attirer les talents pour accompagner notre croissance, accompagner la transformation de l'entreprise et répondre aux aspirations professionnelles, qui sont évoquées dans l'enquête my EDF. Cette démarche doit contribuer à avoir des salariés motivés et acteurs de leur développement et de la rentabilité de l'entreprise.

De quelle manière on va le faire :

On va demander aux salariés qui souhaitent avoir de la visibilité sur leur évolution et parcours, de rencontrer leur RRH avec leur manager pour examiner en détail leurs aspirations professionnelles tout en découvrant de nouveaux outils et puis faire en sorte de mettre en place un processus beaucoup plus fluide de mobilité, géographique ou fonctionnel, sans pour autant déstabiliser les équipes.

Comment on va mettre en place ces points carrière :

Dans chaque Centre, des journées point carrière seront organisées et les salariés pourront s'inscrire afin de rencontrer le RRH et son manager pour un entretien qui permettra ou non de faire émerger un véritable projet professionnel. En étant au cœur de ces points carrière et si les collaborateurs sont acteurs de leur parcours, les managers pourront ainsi faciliter ces évolutions professionnelles.

Une phase pilote est mise en place avec une présentation de ces points carrière, d'abord auprès des managers.

Il y a trois centres concernés :

- Vendée-Maine-et-Loire, le 10 décembre ;
- Ille et Vilaine et Les Côtes d'Armor, une présentation le 20 décembre ;
- Loir et Cher, le 20 décembre.

On a décidé aussi de faire un pilote sur la filière finance au mois de janvier.

Après cette phase pilote entre décembre et janvier, un retour d'expérience va être réalisé entre février et mars 2020 pour établir un bilan de ces entretiens et des attentes des salariés, de mesurer la perception des managers et des attentes par rapport à la façon dont les choses ont pu se dérouler pour ensuite établir les corrections, dont notamment les supports de communication.

L'objectif est d'obtenir une validation du CODIR pour que cette démarche puisse être déployée sur l'ensemble de la région à partir du mois de mai.

- M. ZOUAOUI : Tout le monde va y passer ?
- *Le Président : Il n'est pas question d'imposer à nos salariés de se rendre dans un point carrière mais de leur proposer d'y participer. On ne parle donc que de volontariat.*
- M. ZOUAOUI : Du coup, les postes à pourvoir rentreront dans ce cadre là.
- *Le Président : Si une personne est intéressée pour candidater sur un poste à pourvoir, son premier réflexe doit être d'en parler à sa hiérarchie et/ou à son RRH.  
Le point carrière vise à se donner de la perspective, à réfléchir à un projet de carrière, à construire ce projet, à évaluer sa faisabilité, les opportunités et conditions pour y parvenir, à le séquencer dans le temps, à s'y préparer, pas de candidater sur un poste à pourvoir.*
- C. DOUILLARD : Actuellement, quand on remonte les souhaits dans l'entretien annuel, comment ça se passe avec les managers ? Eux ils remontent ça, vous avez une causerie avec eux ou un tableau ?
- *Le Président : Je ne veux pas que l'entretien professionnel annuel devienne le moyen de se débarrasser de ce sujet. Un projet se construit, un projet se prépare, un projet se partage, un projet de carrière nécessite que chaque acteur s'implique, en commençant par le demandeur et le manager. C'est ce que nous voulons faire avec les points carrière.*
- S-A. BREUIL : On s'appuie bien sur le manager N+1 pour remonter l'info. Le manager a déjà un peu débroussaillé.
- *Le Président : Les managers sont au cœur du dispositif. Construire des perspectives de carrière pour leurs collaborateurs est central dans les missions qui sont les leurs.*
- C. DOUILLARD : L'ordre de procédure c'est qu'il va voir le RH et il en informe le manager ?
- M. RAPHALEN : En entretien, on nous demande si on est mobile, je suis sûr que pour la moitié des techniciens, ça veut dire changer de région alors que ce n'est pas forcément cela, il peut très bien partir pour la journée.
- *Le Président : C'est bien pour cela que l'EPA ne suffit pas. Un projet de carrière ça se construit pas à pas en intégrant aussi les contraintes qui pourraient aller avec.*
- M. ZOUAOUI : Regardez-vous les entretiens individuels ? Les formations demandées par les salariés qui ont eu un entretien individuel sont-elles aussi visualisées ?

- *Le Président : Oui, évidemment. Nous disposons d'un fichier Excel qui récapitule les principales informations. Pour autant alimenter un fichier, ne suffit pas. L'administration de l'information est certes nécessaire mais cela ne fait pas tout. Un projet de carrière ça se construit en face à face.*

#### **8) Point sur l'emploi des sites AVRIL**

- V. AMIANT : Il n'y a aucun changement par rapport à la situation qui vous avait été présentée en septembre.
- *Le Président : C'est un contrat multi-sites qui renvoie à la possibilité pour chaque patron de site de contractualiser ou non avec Dalkia. A date, nous n'avons donc pas de nouveau site à prendre en charge.*

#### **9) Modification de l'organisation de l'astreinte sur le secteur DLHEA**

- V. AMIANT : Vous avez reçu le document qui récapitule pour le secteur DLHEA le fait de passer d'un pôle d'astreinte à FAIBLE SORTIES RECURRENTES à un pôle en SORTIES EXCEPTIONNELLES à compter du 02/01/2020 (semaine 1).

#### **10) Modification des locaux mis à disposition des salariés DALKIA au Centre Hospitalier du Mans**

- V. AMIANT : Sur le centre hospitalier du Mans, ils avaient déjà une grande salle de réunion et en fait ils vont leur adjoindre en plus une salle avec un point kitchenette, sanitaire et vestiaire.

#### **11) Organisation des bureaux de l'agence de Rennes**

- V. AMIANT : Des aménagements de bureau sont prévus afin de créer des binômes au niveau des assistantes pour qu'elles puissent s'entraider en cas d'absence, ne pas être isolées et pouvoir échanger. Les personnes concernées ont été informées.

#### **12) Information concernant l'intervention programmée en décembre sur la Cogé d'Orgemont**

- V. AMIANT : En décembre, la cogénération d'Orgemont va fonctionner en heures ouvrées, ce qui nécessite un démarrage le lundi matin. C'est pourquoi une intervention programmée d'une heure est prévue les lundis matins du mois de décembre de 7 h à 8 h ainsi que le 26 décembre de 7 h à 8h.

#### **13) Information concernant l'intervention sur DS SMITH le 9 novembre 2019**

V. AMIANT : Le document qui récapitule l'intervention précise qu'une partie de l'entretien annuel de la chaudière vapeur du site DS SMITH, ne peut être réalisé que le samedi pour assurer une continuité de service. 1 journée de repos sera prise dans la semaine des travaux par le technicien concerné.

- M. ZOUAOUI : Un petit point sur la journée de repos hebdomadaire « la journée sera prise sur la semaine des travaux ».
- V. AMIANT : En fait, le technicien a du travailler le 9 novembre et du coup, il a pris son jour de repos hebdomadaire dans la semaine.
- M. ZOUAOUI : En l'occurrence, c'est une journée de récupération qu'il a prise et non de repos hebdomadaire.
- V. AMIANT : Non, puisqu'il a travaillé samedi de 8 h à 12 h et de 14 h à 17 h 30, il doit bénéficier d'une journée de repos.
- A. BRENIER : Si on travaille un samedi le jour de repos à prendre doit-il être une récupération anticipée, un RTT ou le déplacement du repos du samedi ?
- V. AMIANT : Vous devez travailler 38 h dans la semaine. Si vous travaillez une journée totale le week-end, nous faisons en sorte qu'une journée de repos dans la semaine puisse être programmée pour que le salarié puisse se reposer et éviter de générer des heures excédentaires.

- M. ZOUAOUI : Parle-t-on de récupération anticipée ou pas ?
- V. AMIANT : Il y a différentes situations. Si des salariés travaillent le samedi ou le dimanche, il est préférable d'anticiper le repos hebdomadaire dans la semaine. Pour les salariés qui interviennent la nuit, nous ne pouvons pas faire travailler le salarié toute la journée la veille et le lendemain de l'intervention. De ce fait, nous demandons à ce que les salariés prennent leurs heures de récupération pour le nombre d'heures qui n'a pas été effectué.
- A. BRENIER : Du coup, par rapport au travail la nuit, un collègue a travaillé de 21 h à 6 h, il n'a pas travaillé la veille ni le lendemain. Est ce qu'il a une perte de salaire ?
- V. AMIANT : Il n'a pas de perte de salaire, mais on lui demande de prendre des heures dans son compteur d'heures excédentaires.
- *Le Président : Je pense qu'il serait plus pertinent de traiter ce sujet en dehors de cette instance. Nous ne sommes pas réunis pour examiner les situations individuelles. Cela permettra de mieux partager les données et de vous apporter des réponses concrètes. Si effectivement le fait de traiter ce dossier soulève des problèmes de portée générale, alors nous pourrions en reparler.  
Je vous propose donc de vous rapprocher de Mme Amiant.*

#### **14) Information concernant l'intervention à la piscine CHOISEUL le 17 novembre 2019**

- V. AMIANT : Dans le cadre du contrat d'exploitation sur le site d'Aquachoisel de Chateaubriant, la présence de verdure sur le bassin Nordique nécessite une surchloration qui sera effectuée le dimanche 17 novembre 2019 de 19 h à 21 h par un technicien qui récupèrera ses heures.

#### **15) Information concernant l'intervention sur ARCELOR le 16 novembre 2019**

- V. AMIANT : A la demande du client, le redémarrage des aérothermes vapeur du site ARCELOR MITTAL doit se faire hors période de production et sera réalisé par un technicien le samedi 16/11/2019 ou dimanche 17/11/2019 de 10 h 00-12 h 00.

#### **16) Information concernant les interventions sur l'Hôpital des Sables d'Olonne**

- V. AMIANT : Une maintenance des chariots repas doit être effectuée et nécessite d'intervenir du lundi 18 au vendredi 22 Novembre 2019 de 20 h 00 à 4 h 30 sur le site de l'hôpital des Sables et sur le site de l'Hôpital de Luçon du lundi 25 au vendredi 28 Novembre 2019 de 17 h 30-2 h00 (retour domicile compris).  
2 techniciens effectueront cette maintenance (contrôle étanchéité, changement des joints, contrôle des charnières, contrôle des roues, etc.) et travailleront en décalé.

#### Nouvelle info :

- V. AMIANT : Sur le site d'Armor, changement du ballon OCS samedi 30 novembre. Raccordement du nouveau ballon et mise en service. Le technicien a pris son repos hebdomadaire lundi dernier.

#### **17) Information CSE :**

##### **- Vote chèque Noël adulte**

- M. ZOUAOUI : L'octroi du chèque Noël adulte n'étant pas au règlement ASC, nous devons procéder à un vote. Nous avons opté pour 80 € par salarié et nous proposons, pour les alternants, la somme de 60 €, malgré le fait qu'ils n'ont pas les 6 mois d'ancienneté.
- *Le Président : Je vous recommande de consulter votre assistance juridique, car je ne suis pas certain que ce que vous proposez ne soulève pas quelques difficultés juridiques.*
- M. ZOUAOUI : Je poserai la question car c'est vrai que les salariés qui n'ont pas 6 mois d'ancienneté n'ont rien. Je vais me renseigner pour ce cas précis.

- ⇒ Vote pour donner 80 € pour les salariés et alternants de plus de 6 mois : 13 favorables
- ⇒ Vote, sous réserve du service juridique, pour donner 80 € pour les alternants qui n'auraient pas 6 mois : 13 favorables.

## 18) Questions diverses :

### - Calendrier prévisionnel des réunions

DATES DES RÉUNIONS CSE		
29/01/2020	28/02/2020	27/03/2020
30/04/2020	29/05/2020	26/06/2020
16/07/2020	04/09/2020	30/09/2020
22/10/2020	27/11/2020	16/12/2020

### - Responsabilité civile

- V. AMIANT : Tous les ans, vous contractualisez une assurance responsabilité civile afin de couvrir les membres du CSE que l'entreprise vous rembourse. La personne en charge des assurances chez Dalkia m'a indiqué que notre police inclut la responsabilité civile du CSE. C'est pourquoi, je vous propose de regarder notre police d'assurance que je vous remets pour éviter de contractualiser doublement une nouvelle fois.

### - Règlement intérieur CSE

- V. AMIANT : Le règlement intérieur qui a été approuvé n'a pas été signé. Il restait à ajouter les coordonnées (adresse, téléphone et mail).

### - Feuilles de délégation

- V. AMIANT : Je ré-insiste pour que les feuilles de délégation soient correctement complétées, sans oublier le département. Si elles ne sont pas renseignées, on n'acceptera pas les temps de trajet.

### - Autre question diverse

- B. PRIEUR : Dans la piscine à La Flèche, comme apparemment la personne est partie, on mobilise les ressources sur Le Mans. Ils y vont deux fois par jour, il faudrait quelqu'un de plus proche. Il me semblait qu'on avait eu un engagement : que la personne qui travaillait sur une piscine avait au minimum une formation. Ils vont là bas, ce n'est pas leur métier de base, ils ne connaissent pas le traitement d'eau. Il y a eu suffisamment de pépins sur les piscines. C'est prévu jusqu'au mois de février. C'est un mode qui se dégrade.
- V. AMIANT : Nous entendons votre inquiétude et allons regarder avec l'exploitation, mais nous avons deux recrutements en cours sur Laval et des difficultés à trouver des candidats répondant au profil recherché.

PROCHAINE RÉUNION

LE 18 DÉCEMBRE 2019