

SEANCE EXTRAORDINAIRE DU C.H.S.C.T. DU 11 MAI 2016

Participants :

Franck GEORGE
Jean-Claude LE FOLL
Priscille HODARA
Bernard CLAUDEL
Samuel ELOUGA
Kheira REMOUS
Yassin KERBOUA
Choukri DAHMAN

Président du CHSCT
Responsable QHSE
Service Relations sociales
Membre désigné
Membre désigné
Membre désigné
Représentant syndical CGT-E
Représentant Syndical CGC

Absents :

Dominique CURUTCHET
Hafid TAGNAOUTI
Djamel AMEZIANE
Hervé BECK
Abdellilah HARIRI
Mehdi EL MAHJoubI
Frederick MICHAUD
Abdelkader LEBCIR
Amina TAGNAOUTI
Dr SANCHEZ
Vincent LABOURDETTE
Marion DUBOIS
Dr ZYGEL

Secrétaire du CHSCT
Secrétaire adjoint du CHSCT
Membre désigné
Membre désigné
Membre désigné
Membre désigné
Membre désigné
Membre désigné
Représentant Syndical FO
ACMS Paris 9^e
Représentant CRAMIF
Inspection du Travail section 4 et 6
ACMS Pyramide Paris la Défense

La séance est ouverte à 9 heures 05.

M. ELOUGA constate le faible nombre de participants à cette réunion, qu'il explique par la tenue concomitante d'une réunion de CCE.

M. GEORGE note que tous les membres du CHSCT absents ne sont pas membres du CCE. Il aurait jugé intéressant qu'au moins une personne ayant assisté à l'Instance de coordination assiste à cette séance.

En l'absence du secrétaire en titre, M. ELOUGA est désigné secrétaire de séance.

Information en vue d'une consultation sur l'outil ICT Infinity et son déploiement sur le périmètre France

M. GEORGE rappelle que des pilotes ont été mis en œuvre l'année précédente et ont donné lieu à un retour d'expérience en fin d'année 2015. L'Instance de Coordination des CHSCT a ensuite été réunie pour être informée et rendre un avis sur l'outil et son déploiement. Elle a souhaité surseoir à cet avis et faire réaliser une expertise par le cabinet Travail & Facteur Humain, laquelle a eu lieu et a débouché sur un rapport. L'Instance s'est alors de nouveau réunie pour rendre un avis.

Faute de parution des décrets d'application de la loi Rebsamen concernant l'ICCHSCT, cet avis n'engage pas les CHSCT de régions, ce qui explique la procédure engagée devant celui d'Ile-de-France. M. GEORGE précise qu'il envisage une séance de consultation le 1^{er} juin en vue de recueillir l'avis du CHSCT Ile-de-France. Il demandera en conséquence aux élus, à l'issue de la présente séance, et dans un délai de trois semaines, de lui faire parvenir toutes les questions, afin qu'il puisse apporter les réponses nécessaires à leur bonne information et qu'ils soient en mesure de formuler un avis à cette date-là.

Il souligne avoir transmis, avec la convocation, les pièces jointes suivantes :

- l'avis de l'ICCHSCT ;
- le rapport d'expertise ;
- les réponses de la Direction aux préconisations de l'expert.

Il s'enquiert de remarques ou questions sur ces divers documents.

M. CLAUDEL note que l'avis de l'ICCHSCT est clairement défavorable au projet et qu'il en a même demandé l'abandon.

En substance, il donne lecture d'un extrait de l'avis de l'ICCHSCT sur ICT Infinity, notant que cet outil est une source de diagnostic erronée et qu'il peut créer des situations d'injustice et d'inégalité de traitement préjudiciables à la population des techniciens et des managers de proximité.

M. GEORGE rappelle la finalité du projet, qui est de se donner les moyens de mieux évaluer les compétences nécessaires dans le cadre de l'exécution des contrats et d'objectiver les compétences acquises par les collaborateurs pour optimiser les parcours de formation et mieux répondre aux besoins des équipes de Dalkia. Ce projet ne recèle rien d'autre. Il souligne que cet élément, qui fait consensus au sein de Dalkia, a été relevé comme un point fort du projet par le cabinet Travail & Facteur Humain.

M. CLAUDEL doute qu'il ait été tenu compte des retours d'expérience du terrain, sinon les CHSCT n'auraient pas rendu de tels avis. Les techniciens redoutent légitimement, avec ICT Infinity, un outil de sélection des individus.

M. ELOUGA regrette que l'encadrement, au fait des réalités de terrain, ne soit pas plus syndiqué et engagé dans la réflexion autour des projets. Il attribue cette retenue à l'ostracisme frappant le phénomène syndical chez Dalkia : un véritable déni de confiance frappe les cadres qui osent se syndiquer. Il serait pourtant, selon lui, du plus vif intérêt que la strate des concepteurs soit associée au dialogue au

même titre que celle des exploitants ou des exécutants. Il regrette que la réflexion du corps œuvrant de Dalkia soit ainsi « privée de sa tête » et du même coup d'une certaine hauteur de vue. La puissance de pensée des cadres et leur compréhension des enjeux ne sont pas mises à profit par l'Entreprise. M. ELOUGA note que chez EDF, par contraste, l'encadrement est suffisamment syndiqué pour relever ces défis.

Il note par ailleurs l'anachronisme de la démarche. Avant de chercher à mettre en place un nouvel outil, l'Entreprise a eu toutes les occasions d'échafauder une vraie gestion des compétences. La GPEC est, chez Dalkia, un serpent de mer qui n'a jamais débouché sur rien. Il se demande d'ailleurs à quoi ont travaillé les membres de la Direction des Ressources humaines Dalkia Ile-de-France pendant toutes ces années.

M. GEORGE rétorque qu'ICT Infinity est une application de Dalkia France - et non propre à l'Ile-de-France. Développé par la région Centre-Ouest, l'outil a justement pour intérêt d'objectiver les compétences nécessaires sur les sites et les compétences acquises par les collaborateurs, de manière à construire des plans de formation plus adaptés.

A l'attention de M. Elouga, Mme HODARA confirme d'ailleurs qu'ICT Infinity est un outil de GPEC.

M. ELOUGA souligne que le sujet traîne depuis 2004-2005. Il regrette l'inaction de la Direction des Ressources humaines Dalkia Ile-de-France pendant toutes ces années et voit dans ICT Infinity une traduction de l'incompétence de la Direction des Ressources humaines Dalkia Ile-de-France. En quelque sorte, le projet reporte la responsabilité de cette carence sur les techniciens, qui, contrairement à la Direction des Ressources humaines Ile-de-France, n'ont pas les moyens de se défendre. De fait, ils ont l'impression que ce projet cherche à les mettre en défaut.

M. GEORGE dément toute velléité de culpabiliser les techniciens. L'outil vise au contraire à permettre aux techniciens d'être plus à l'aise dans le poste occupé.

M. ELOUGA n'est pas opposé aux objectifs du projet, au contraire. Il souscrit entièrement à l'objectif de mettre les techniciens en mesure d'assurer l'exploitation d'un site de manière autonome. L'outil valorisera incontestablement le technicien sur l'ensemble de ses tâches. Cependant, il déplore le caractère culpabilisant du test.

M. GEORGE énumère les points forts du projet tels que relevés par le cabinet Travail & Facteur Humain. Le premier est le consensus autour de la nécessité d'optimiser le diagnostic des besoins de formation ainsi de mieux adapter les plans de formation. Le deuxième est que les objectifs du projet, et notamment celui d'optimiser les parcours de formation, ont été très bien compris par les techniciens ayant participé aux tests pilotes. L'outil apparaît à cet égard comme adapté au besoin (page 86 du rapport).

M. CLAUDEL souligne que le rapport mentionne le risque d'erreurs d'exploitation des résultats et, par rebond, d'erreurs dans la construction des plans de formation.

M. GEORGE évoque ensuite les points faibles, les recommandations afférentes et les réponses qui y ont été apportées par la Direction.

Le premier point faible est que les 24 fiches de fonction initialement rédigées couvraient l'activité de 80 % des collaborateurs de Dalkia France et n'incluait notamment pas l'activité de maintenance multitechnique dans le tertiaire et la santé. En réponse, la Direction a rédigé 14 fiches de fonction supplémentaire, faisant passer leur nombre total de 24 à 38. Deux de ces fiches complémentaires correspondent à la maintenance multitechnique en second œuvre dans le tertiaire.

Le deuxième point faible avait trait au manque de précision dans la description des niveaux de compétence 1 à 5. D'une part, pour les deux niveaux de référent, le premier (niveau 4) correspond à l'encadrement, à la supervision et au contrôle de la prestation, le second (niveau 5) à une véritable expertise sur la prestation, faisant de l'intéressé le référent du domaine.

Le niveau 2 à l'exécution de la prestation avec présence étroite de l'encadrement et en présence de directives bien précises, le niveau 3 à la réalisation de la prestation en autonomie.

Le niveau 1 a été clarifié : le collaborateur n'a pas les compétences requises ; sa mise à niveau nécessitera une formation prioritaire.

Le niveau 5 a également été clarifié comme susmentionné. La personne évaluée à un tel niveau peut être sollicitée dans la mise en œuvre de nouveaux équipements.

Pour les collaborateurs en situation de management, sept compétences de savoir-être sont évaluées par l'outil. Le niveau de compétence correspondant à chaque niveau d'évaluation de 1 à 5 a été précisé, allant de « à acquérir » à « excellent », en passant par « à développer », « acquis » et « bonne maîtrise ».

A propos de compétences de savoir-être, M. ELOUGA souhaite que la Direction mesure bien le chemin à parcourir en termes de passation d'information. Pendant trop longtemps, certains individus se sont complus dans la rétention de l'information, concevant celle-ci comme un instrument de pouvoir. Il note à cet égard que l'information circule beaucoup mieux dans le diffus que dans les sites fixes.

M. GEORGE soutient au contraire que, dans les sites fixes, les chefs rencontrent quotidiennement leurs équipes, alors que, dans le diffus, la communication à l'égard des équipes est plus complexe. La grande majorité des managers des sites fixes communiquent quotidiennement avec leurs équipes.

M. ELOUGA est convaincu du contraire.

M. GEORGE signale à ce propos que le formulaire d'entretien professionnel annuel a évolué et que la grille d'évaluation utilisée par le N+1 correspond désormais en tous points à la grille d'évaluation des savoir-faire et des savoir-être renseignés dans l'outil ICT Infinity.

M. CLAUDEL a du mal à saisir ce que recouvre une compétence de savoir-être, la notion lui semblant beaucoup trop floue. S'agit-il de relationnel, d'esprit d'équipe, de connivence avec l'Employeur ou le client ?

M. GEORGE rétorque que les sept compétences sont précises. Elles sont détaillées à la page 32 du rapport d'expertise : autonomie, prise d'initiative (capacité à réagir aux situations nouvelles), capacité à appréhender les besoins du client, esprit d'équipe (partage d'information avec les collègues notamment), adaptation et de flexibilité, engagement et la motivation dans le travail.

M. CLAUDEL souhaite savoir ce qu'il adviendrait d'une personne pêchant particulièrement dans ses compétences de savoir-être.

M. GEORGE indique que son manager la rencontrera pour évoquer ces difficultés avec elle. Un gain en autonomie passera probablement par une meilleure maîtrise technique du métier et du poste, ce à quoi une formation technique peut répondre. Pour les problèmes relationnels avec les clients, des formations relationnelles existent.

M. CLAUDEL estime que le savoir-être est pour une large part inné. Tout ne peut pas s'acquérir ni s'enseigner.

M. GEORGE rétorque que tout n'est pas inné. Il ajoute que ces compétences sont tout aussi essentielles que les compétences techniques, car la perception qu'a un client du service rendu est désormais tout aussi importante que la réalité de ce service, ce qui est encore plus vrai dans le tertiaire. Il faut savoir acquérir un certain sens du client, parfois se montrer un peu plus avenant. Des stages existent en la matière.

M. CLAUDEL fait valoir qu'à être trop gentil avec les clients, Dalkia finit par perdre de l'argent.

M. ELOUGA confirme : ces stages sont une « école de la servilité ». Pour lui, les techniciens ne peuvent pas tout à la fois assumer leur charge de travail quotidienne et soigner le relationnel. Au-delà de la politesse élémentaire, rien ne doit être exigé des techniciens en matière de savoir-être.

M. GEORGE souligne que, fort heureusement, la majorité des clients se contente de la bonne réalisation du service.

M. DAHMAN dément pour sa part toute servilité de la part des responsables de site. De plus, pour répondre aux interpellations de M. Elouga sur l'engagement syndical de l'encadrement, il fait valoir que les cadres ne sont pas moins engagés que les autres catégories, mais qu'ils ne mènent tout simplement pas le combat syndical de la même manière. Il précise qu'à titre personnel, il n'a jamais subi de représailles du fait de son engagement syndical.

M. GEORGE aborde un autre point faible relevé par le cabinet, à savoir la longueur des tests.

Pour avoir passé lui-même les tests, M. KERBOUA précise que le temps total imparti pour faire le test est de trois heures, délai au-delà duquel l'accès se coupe automatiquement. Beaucoup de ses collègues n'ont pas eu le temps de faire de pause. Il ajoute que certains « anciens » sont venus passer le test avec la peur au ventre. Quand bien même celui-ci serait imposé avec les meilleures intentions du monde, certains techniciens ne sont ni habitués ni préparés aux QCM. Ne serait-ce que de ce point de vue, ICT Infinity est incontestablement un instrument de tri sélectif.

M. GEORGE objecte que le test n'est qu'un outil d'aide à la décision, parmi d'autres. En l'occurrence, l'évaluation est double : elle mixe le test et l'évaluation par le manager. Un technicien bien évalué par son manager quant à sa capacité à tenir son poste au quotidien, mais qui aura complètement échoué aux tests sera confirmé dans son poste. Une moyenne est en réalité établie entre l'évaluation par l'outil et l'évaluation par le manager.

Pour ce qui est des pauses, la Direction rappellera aux personnes qu'elles peuvent prendre autant de pauses qu'elles veulent, trois heures étant amplement suffisantes. Dans l'hypothèse où un collaborateur prendrait deux heures pour répondre aux questions, il peut parfaitement se ménager une pause toutes les demi-heures pour relancer sa concentration.

M. ELOUGA considère que l'appréhension est également liée au manque de pratique, voire la répugnance de certains vis-à-vis de la bureautique. Certains techniciens n'ont jamais touché à un ordinateur de leur vie. L'outil crée déjà un premier biais de ce point de vue. L'effet de stress est exactement le même qu'un examen, sans compter les effets sur l'image de soi.

M. GEORGE rétorque qu'il ne s'agit ni d'un concours ni d'un examen. La première différence est que les collaborateurs peuvent avoir un retour à l'occasion du débriefing avec le manager qui s'ensuit et qui permet de s'expliquer et de tempérer les résultats. Le collaborateur peut évoquer ses difficultés avec les outils informatiques à l'occasion de ce débriefing.

Quoi qu'il en soit, la peur dont lui font part les représentants du personnel ne ressort pas des interviews menées par le cabinet Travail & Facteur Humain. Seules la durée des tests et des difficultés de concentration ont été relevées.

M. CLAUDEL objecte que le rapport évoque des erreurs d'interprétation des résultats et donc dans la construction du plan de formation. Il évoque jusqu'au risque de départ d'une partie du personnel suite à la mise en œuvre de l'outil, ce qui est pour le moins alarmant.

Mme HODARA souligne que ces effets négatifs - erreurs d'orientation et de formation - existent déjà aujourd'hui selon les commentaires que font régulièrement des membres du comité d'établissement lorsque le sujet de la formation professionnelle continue est à l'ordre du jour.

M. GEORGE précise que des corrections sont justement apportées de sorte que l'outil ne conduise pas à des erreurs d'interprétation auxquels il pouvait conduire dans sa première mouture.

M. CLAUDEL fait observer que des techniciens ont réellement eu peur de passer le test. Certains ont même appelé son syndicat pour savoir s'ils étaient obligés de le faire.

M. ELOUGA note à cet égard que M. George a beaucoup contribué à les rassurer.

M. GEORGE conçoit que le fait de faire passer des tests à 80 % de la population de l'Entreprise n'a rien d'anodin. Cependant, l'Entreprise a bâti une communication pour bien expliquer les tenants et aboutissants du projet, communication qui semble avoir porté ses fruits puisqu'il ne ressort pas des interviews menées par le cabinet Travail & Facteur Humain que quiconque appréhende l'introduction de cet outil.

M. ELOUGA considère que les rumeurs anxiogènes distillées par certains membres du Comex autour d'un éventuel PDV ne permettent pas aux techniciens d'appréhender l'outil autrement que comme instrument de sélection. Il accuse les instances dirigeantes de l'Entreprise de déni de droit et de malhonnêteté.

M. GEORGE ne voit pas comment M. Elouga peut établir un lien avec cet outil. Au contraire, l'outil permettra aux collaborateurs d'accéder plus facilement aux formations dont ils ont besoin. Il précise que l'Entreprise reproduira les mêmes efforts de communication au moment du déploiement de l'outil qu'à la mise en place du pilote.

M. KERBOUA s'interroge sur la composition du Comité de pilotage du projet.

M. GEORGE répond qu'il est composé d'un panel de Directeurs des Opérations de chacune des régions et de représentant des Directions des Ressources humaines des cinq régions pilotes et du siège.

En réponse à M. Elouga, qui l'interroge sur la teneur des avis des CHSCT régionaux, il souligne qu'un avis favorable a été rendu par le CHSCT de l'établissement Centre-Ouest ainsi que par celui de l'établissement Centre-Est. Il ignore ce qu'il en est pour les autres régions.

M. CLAUDEL souligne que les salariés, à qui elle a dissimulé trop de choses, ne font plus confiance à la Direction.

M. KERBOUA redoute pour sa part une utilisation pervertie de l'outil.

M. GEORGE estime que rien ne permet de le supposer.

M. ELOUGA précise que tant que certains individus, membres du Comité de Direction, seront partie prenante au projet, celui-ci ne pourra susciter que la défiance.

M. GEORGE se propose d'évoquer à présent les réponses apportées par le Comité de pilotage aux recommandations de l'expert. La première page du document récapitulatif ces réponses rappelle les objectifs d'ICT Infinity, l'outil étant une aide à la décision pour les managers, parmi d'autres outils, permettant de mieux adapter les compétences aux besoins des clients et de construire des plans de formation individuels et collectifs plus adaptés.

Un exemple de parcours de formation est ensuite présenté. Le premier module s'effectuerait en e-learning, grâce à un accès par Internet. Les programmes de formation sont déjà disponibles pour l'électricité, les brûleurs, le traitement de l'eau et le conditionnement d'air.

M. CLAUDEL souhaite savoir qui sont les sponsors de l'élaboration de ces programmes de formation.

M. GEORGE indique qu'il s'agit des directeurs des opérations, de leurs adjoints ou de personnes travaillant étroitement avec eux, qui doivent valider les programmes de formation une fois ceux-ci terminés.

Il rappelle par ailleurs que les techniciens sont évalués sur toutes les compétences, mais que seules les compétences nécessaires à la tenue du poste sont notées. Le fait d'évaluer les compétences non requises permettra à l'Entreprise de détecter des compétences ignorées. La formation dispensée correspondra au besoin de compétence lié au poste.

M. ELOUGA aimerait savoir si le fait que le module peut conduire à un certificat de compétences professionnel relève de la branche ou bien d'un accord d'entreprise. Il note en outre la modestie des

ambitions de l'Entreprise pour ses techniciens et agents d'exploitation, le CCP lui paraissant un niveau bien bas. Il aimerait que l'Entreprise vise un peu plus haut.

M. GEORGE explique que la transformation du module en CCP vise uniquement les personnes non diplômées, qui sont un certain nombre dans l'Entreprise. L'idée n'est pas, ensuite, de confiner les personnes à ce niveau. Il apportera cette précision dans le document.

Il précise que, dans le cadre du déploiement, la Direction communiquera auprès des managers afin qu'ils comprennent bien les tenants et aboutissants du projet et la contribution de l'outil au renforcement de leur rôle en management des compétences de leurs équipes ; celui-ci constituera une occasion supplémentaire d'ouvrir la discussion avec chaque technicien ; il doit permettre in fine au Campus d'apporter une solution adaptée en disposant d'une meilleure définition du besoin. La Direction se fera fort de démontrer, lors des réunions préalables à la passation des tests, tout l'intérêt de disposer d'une cartographie des compétences, l'objectif étant de faire évoluer les individus dans leurs compétences et, partant, de favoriser leur progression professionnelle et leur employabilité. Elle expliquera en outre pourquoi l'évaluation porte sur les cinq niveaux alors que certaines compétences ne sont pas requises, en l'occurrence pour permettre de disposer d'une cartographie complète des compétences de l'ensemble des domaines techniques.

M. ELOUGA juge cet élément très favorable, car allant dans le sens d'une meilleure connaissance des métiers de Dalkia par chacun, ce qui peut contribuer à favoriser la culture d'Entreprise et surtout de la faire partager par tous. Ainsi, chacun sera en mesure d'expliquer à un client ce que l'Entreprise est susceptible de lui proposer, en dehors de son champ propre de compétences.

M. GEORGE souligne par ailleurs que l'expert recommande de faciliter l'appropriation de l'outil par tous les utilisateurs. A cet effet, la Direction propose de revisiter le guide « prise en main de l'outil » et d'y ajouter un glossaire. Par ailleurs, des sponsors et des RH sont mobilisés pour accompagner le management et notamment rappeler la nécessité de bien respecter toutes les étapes du processus, de la présentation du dispositif à la restitution des résultats.

Sur la clarification de la distinction entre savoir et savoir-faire, les questions ne distingueront plus explicitement les deux catégories, au profit de mentions plus neutres telles que : « questions 1 à 6 » ou « questions série 1, série 2, etc. » En effet, la frontière entre le savoir et le savoir-faire peut s'avérer parfois ténue.

Pour ce qui est du nombre de questions permettant d'identifier les experts (2), jugé insuffisant par le cabinet Travail et Facteur Humain, et la confusion autour de la notion de référent, la Direction indique que l'expertise est déterminée par deux conditions cumulatives : que la personne ait au moins une bonne réponse sur deux sur les deux questions déterminantes et qu'elle ait 100 % de bonnes réponses sur les treize questions précédentes.

Sur la demande de mise en cohérence des fiches compétences et des fiches de fonctions sur les items relatifs aux compétences de « management », « outils » et « savoir-être », la Direction propose que la fiche compétences soit mise en adéquation avec la fiche de fonction qui a été adaptée lors de la mise en place de l'EPA 2015.

M. ELOUGA s'offusque de ne pas disposer d'un exemplaire dudit formulaire d'entretien d'évaluation.

M. GEORGE rétorque que ce document n'a rien de confidentiel et qu'il suffit de le demander. En outre, ces formulaires d'entretien d'évaluation sont censés être utilisés par tout le monde.

M. ELOUGA profite de l'occasion pour dénoncer l'ostracisme dont lui et plusieurs autres collègues représentants du personnel font l'objet. En l'occurrence, ils n'ont plus d'entretien d'évaluation depuis longtemps. Il aimerait que M. George, qui bénéficie de la confiance de nombreux salariés, intervienne personnellement à ce sujet.

M. KERBOUA souhaiterait pour sa part que la durée totale impartie pour effectuer le test soit allongée, afin de prendre en compte la possibilité de faire des pauses.

Pour conclure, M. GEORGE engage les personnes qui auraient des questions complémentaires à les lui faire parvenir rapidement, afin qu'il puisse apporter des réponses au plus tard lors de la réunion du 1^{er} juin.

En aparté, M. ELOUGA souligne que la demande des techniciens réside plus dans la considération que dans le salaire. Il exhorte la Direction à introduire plus d'humain, de sensibilité, voire d'aléas, dans sa gestion - et moins de processus, par essence déshumanisants.

L'ordre du jour étant épuisé, la séance est levée à 11 heures 40.