

SEANCE EXTRAORDINAIRE DU C.H.S.C.T. DU 1^{er} JUILLET 2016

Participants :

Franck GEORGE
Jean-Claude LE FOLL
Priscille HODARA
Hervé BECK
Dominique CURUTCHET
Samuel ELOUGA
Abdellilah HARIRI
Frederick MICHAUD
Kheira REMOUS
Choukri DAHMAN

Président du CHSCT
Responsable QHSE
Service Relations sociales
Membre désigné
Secrétaire du CHSCT
Membre désigné
Membre désigné
Membre désigné
Membre désigné
Représentant Syndical CGC

Invités :

M. RIEU
M. DURIN-VALOIS

Physiofirm
Physiofirm

Absents :

Djamel AMEZIANE
Bernard CLAUDEL
Yassin KERBOUA
Hafid TAGNAOUTI
Mehdi EL MAHJOUBI
Abdelkader LEB CIR
Amina TAGNAOUTI
Dr SANCHEZ
Vincent LABOURDETTE
Marion DUBOIS
Dr ZYGEL

Membre désigné
Membre désigné
Représentant syndical CGT-E
Secrétaire adjoint du CHSCT
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 15.

Restitution de la mission d'expertise menée par le cabinet Physiofirm sur l'exposition aux risques psychosociaux des salariés en situation de ressource disponible

Le rapport d'expertise a préalablement été remis aux membres du CHSCT.

S'agissant du déroulement de l'expertise, M. DURIN-VALOIS fait savoir que la mission confiée à Physiofirm s'est avérée complexe, en raison de la multiplicité de cas individuels et de la nécessité d'élargir le champ d'études aux collaborateurs du Siège chargés de l'activité International.

M. DURIN-VALOIS indique que les managers ont apporté des réponses franches aux questions de l'expert. Pour leur part, de nombreux salariés souhaitaient pouvoir s'entretenir avec un psychologue. Au global, le cabinet Physiofirm a conduit huit entretiens exploratoires, 36 entretiens individuels et quatre entretiens collectifs. Il a également réalisé deux observations sur site. A cette occasion, Physiofirm a été impressionné par la qualité et le collectif des équipes Dalkia.

M. DURIN-VALOIS note que Dalkia recentre son activité sur la performance énergétique, investit dans les technologies et la télégestion et fournit un effort massif sur les énergies renouvelables, d'où la mise en œuvre des plans Narval, Nepal 1 et 2 et Infinity. Ce dernier ne semble pas suffisamment exposé aux salariés, par exemple dans le cadre d'une démarche de GPEC. En tout état de cause, ces plans s'apparentent à la méthode de *lean management*, laquelle vise une productivité et une rentabilité accrues. Pour les collaborateurs, il est demandé d'augmenter la performance et de limiter les erreurs. En termes d'inconvénients, le *lean management* restreint l'autonomie des salariés et leur confère souvent un sentiment de déresponsabilisation.

M. GEORGE explique que Narval est un plan de modernisation des activités ayant pour objectif d'adapter ces dernières aux souhaits des clients et d'accroître la productivité. En revanche, Nepal et Infinity ne sont pas des plans stratégiques. Nepal ciblait les activités de courrier ou d'accueil, essentiellement présentes en Ile-de-France. Enfin, Infinity résulte d'une initiative de la Région Centre Ouest visant à mieux objectiver les plans de formation.

M. DURIN-VALOIS fait ensuite état de l'image sociale de Dalkia, laquelle prend parfois le dessus sur la perception de la qualité du travail. L'Entreprise possède une culture « virile », qui se traduit par la négation des faiblesses individuelles et des risques psychosociaux. Les collaborateurs isolés se trouvent fréquemment dans ce type de culture d'entreprise.

Par ailleurs, le contexte concurrentiel se caractérise par une pression sur les prix et sur la pérennité des contrats. La pression exercée par les clients sur les salariés est croissante, sachant que ces derniers subissent également la pression de leur N+1. En découle un contexte de stress accru. Les spécificités de Dalkia Ile-de-France augmentent ce phénomène, car de nombreuses sociétés ont leur siège social dans ce territoire, où les concurrents sont plus nombreux.

M. DURIN-VALOIS indique en outre que le chiffre d'affaires moyen par salarié de l'activité de Réseaux est supérieur à celui des activités Industrie ou du Tertiaire. La perte de clients évoluant dans ces deux domaines engendre plus de craintes chez les salariés concernés. Pour sa part, la situation de ressource disponible est résultat de :

- la perte d'une affaire ;
- la diminution de l'effectif sur site (contrat de progrès) ;
- le refus de l'externalisation ;
- les raisons exceptionnelles : retour de longue maladie, inaptitude au poste pour handicap, conflit interpersonnel ou demande de mutation.

Les ressources disponibles appartiennent majoritairement à la tranche d'âge des salariés de 55 à 60 ans. Les verbatims recueillis sur terrain montrent qu'une partie importante de ressources disponibles semblent souvent affectées d'une certaine usure professionnelle sur le plan de la santé physique. D'autre part, M. DURIN-VALOIS a pu constater un problème générationnel. La population des ressources disponibles a doublé en deux ans et les situations individuelles demeurent très variées. A noter que les élus représentent un tiers des ressources disponibles. M. DURIN-VALOIS signale le cas d'un salarié en ressource disponible devant réaliser en complément des astreintes et subissant des temps de transports très importants.

La durée d'une situation de ressource disponible reste très variable. Certains collaborateurs la connaissent depuis 10 ans. L'absence d'engagement de l'Entreprise pose un problème de confiance et de crédibilité. Certains salariés ont même appris qu'ils se trouvaient en ressource disponible durant l'expertise.

Plus globalement, les ressources disponibles constituent une population qui a le sentiment d'être mise à l'écart des dispositifs de suivi de carrière, plusieurs collaborateurs n'ayant pas bénéficié des entretiens annuels depuis plusieurs années. Un salarié travaillant au sein d'une tour déplore un isolement important. D'autres salariés ont la tentation de créer des conflits pour attirer l'attention de la Direction. En tout état de cause, la situation de ressource disponible met en danger l'identité professionnelle de l'individu, ce qui constitue un facteur de risques psychosociaux majeur. Le cabinet a également entendu des propos sévères vis-à-vis des salariés en question. Cette situation est aussi vécue comme une mesure de rétorsion, ce qui pose un problème majeur vis-à-vis des fins de mandats d'IRP.

M. DURIN-VALOIS observe que la Direction des Opérations et la DRH ont réellement conscience de ces différentes problématiques. Cependant, les moyens mis en œuvre pour les traiter semblent trop limités. Les procédures restent floues, la communication fait défaut et la formation ne s'attaque pas en priorité à cette population. Enfin, le dispositif d'affectation budgétaire des ressources disponibles entraîne l'apparition d'une notion de « main-d'œuvre gratuite ». La logique d'« intérim interne » est donc mise à mal.

M. GEORGE précise que l'affectation des coûts salariaux des ressources disponibles vise à favoriser l'employabilité des collaborateurs concernés, mais comporte ses inconvénients. L'intégration des ressources disponibles dans un secteur distinct a pour objectif de garantir le bon suivi de cette population. En outre, les relations avec les responsables d'exploitation pourraient être plus délicates si les ressources disponibles étaient affectées aux UE.

M. DURIN-VALOIS indique que l'expertise a révélé des affectations en inadéquation avec les souhaits ou les métiers des salariés, la demande du terrain et les engagements de la Direction. Il s'observe plusieurs cas flagrants de « placardisation ».

M. GEORGE explique que certains clients requièrent la présence d'un collaborateur de Dalkia dans leur immeuble, bien que ce dernier soit inoccupé. Il ne s'agit pas d'une « placardisation » intentionnelle de la part de la Direction.

M. DURIN-VALOIS en convient. Néanmoins, les situations de ce type, qui ne sont pas propres à Dalkia, restent dangereuses. Plus globalement, les situations d'intercontrat nécessitent un certain niveau de rotation. Il souligne que certains cas de ressource disponible s'avèrent bénéfiques pour les collaborateurs, qui apprennent un nouveau métier ou se rapprochent de son domicile, par exemple.

Pour leur part, les missions courtes se caractérisent par :

- une réponse à la demande du terrain ;
- une suppression imposée au salarié ;
- un stress lié à l'imprévisibilité de la situation ;
- une absence de contreparties.

L'expertise s'est également focalisée sur le cas de deux salariés affectés à des tâches ingrates (traitement des déchets en milieu hospitalier). Leur situation peut être acceptable dès lors qu'elle donne lieu à une compensation et demeure difficilement supportable lorsqu'elle est imposée.

Pour ce qui concerne les salariés cantonnés à leur domicile, les cas de figure varient selon la durée de leur situation. Selon la Direction, plusieurs salariés rencontrent des problèmes comportementaux et émettent des refus de mission répétés. Lorsque la situation perdure, le salarié perd l'ensemble de son cadre professionnel. Le risque majeur réside dans une décompensation (effondrement de l'équilibre interne) ou un passage à l'acte. Etre rémunéré à rester chez soi peut paraître idéal. Or un individu s'épanouit psychologiquement aussi avec son travail et son environnement social. L'expertise a recensé quatre cas de ce type, où se situent la zone de danger maximale et l'illégalité vis-à-vis du droit du travail.

M. HARIRI note que le rapport évoque fréquemment les salariés du Tertiaire.

M. DURIN-VALOIS assure que les salariés rencontrés proviennent de tous les secteurs d'activité. En tout état de cause, le principe de la confidentialité étaye ce rapport.

S'agissant des salariés cantonnés à leur domicile, M. DURIN-VALOIS rappelle les éléments suivants :

- obligation de donner du travail (jugement de la Cour de Cassation du 9 juin 2015) ;
- consentement obligatoire du salarié, dans la mesure où le lien de subordination subsiste et constitue en soi un travail ;
- obligation de protéger la santé physique et psychique du salarié : l'Entreprise devrait théoriquement s'assurer que le contexte du domicile est compatible avec la sécurité physique du salarié.

En outre un certain nombre de tensions propres aux ressources disponibles favorisent les risques psychosociaux. Le travail et stress dépendent de l'autonomie, des exigences émotionnelles et du soutien social (modèle de Karasek).

M. DURIN-VALOIS souligne que les ressources disponibles sont soumises aux exigences du travail, aux exigences émotionnelles, à la perte d'autonomie, au regard des autres et à un faible soutien du collectif. A cet égard, le bon esprit d'équipe de Dalkia ne bénéficie pas à cette population, perçue comme pouvant perturber l'équipe. Précisément, les états d'âme sont jugés négativement dans la culture « virile » de l'Entreprise. Les ressources disponibles connaissent alors des conflits de valeur. Enfin, elles font face à un sentiment d'inutilité et d'insécurité de leur situation de travail.

Le basculement en ressource disponible provoque :

- une épreuve traumatique d'une grande violence, impactant quatre instances : l'instance personnelle, l'instance interpersonnelle (relations avec les collègues, la hiérarchie et les clients), l'instance impersonnelle (tâches à faire) et l'instance transpersonnelle (la culture d'entreprise, manière d'appréhender l'activité, fonctionnement du collectif, règles et éthique du métier et héritage des seniors) ;
- un déclassement : sentiment de honte et de culpabilité et pulsions violentes dans certains cas ;
- une problématique identitaire ;
- un risque d'isolement, y compris vis-à-vis des proches ;
- un déficit majeur de reconnaissance : la situation de ressource disponible est la cause principale des grandes pathologies psychologiques en France ;
- une précarité interne ;
- des atteintes somatiques ;
- des impacts psychologiques (médication lourde, idées suicidaires, etc.) ;
- des risques de décompensation.

De surcroît, le cantonnement au domicile engendre des risques :

- de perte des repères ;
- de passage à l'acte ;
- d'impact sur les proches et la sphère familiale.

Une mauvaise gestion des ressources disponibles fait peser les risques suivants sur l'Entreprise :

- délitement du collectif (opposition des cadres et des agents de maîtrise, fracture générationnelle, etc.) ;
- rupture du pacte psychologique, qui repose sur la croyance en des obligations réciproques ;
- conflit de valeurs avec Dalkia, entreprise sociale et humaine ;
- insécurité qualitative délétère pour l'ensemble de la Société ;
- dégradation des conditions de travail ;
- risque potentiel de responsabilité morale et juridique de l'employeur.

M. DURIN-VALOIS conclut qu'il est préférable de trouver des solutions dans le dialogue social, au regard de la jurisprudence.

Par ailleurs, pour ce qui concerne la population des personnes du Siège travaillant sur la partie internationale et les ex-expatriés, M. DURIN-VALOIS a constaté que ces 22 collaborateurs ont été reclassés dans de bonnes conditions. En revanche, ces salariés ont jugé que leur retour en France a été imposé de manière plutôt violente, en raison de son impact sur l'organisation de la vie familiale. Aucun risque collectif n'a été identifié. Cependant, M. DURIN-VALOIS attire l'attention de la Direction sur le fait que plusieurs managers de très haut niveau ont vécu un rapatriement traumatisant, survenu en fin de carrière. Ces salariés sont tenus au silence et sont isolés du fait de leur fonction et de leur haut niveau de responsabilité. L'expert invite donc la Direction à réaliser un suivi des situations individuelles. Enfin, aucun risque grave n'a été mesuré chez les 42 salariés travaillant sur la partie internationale.

M. DURIN-VALOIS liste ensuite les pistes d'amélioration issues des entretiens :

- créer une entité mixte entre la DRH et la DOP afin de prendre en charge le suivi permanent des ressources disponibles et clarifier les liens hiérarchiques et administratifs : cette entité constituerait un outil fondamental pour le management. En effet, certains managers se sentent très investis par la sauvegarde de la marge. Parfois encore, les ressources disponibles font l'objet d'un certain « marchandage » entre managers ;
- mettre en place des critères de gestion des ressources disponibles, comme l'adéquation du profil au métier et au poste, l'âge et l'ancienneté, le handicap ou la durée de maintien en ressource disponible, lorsqu'elle dépasse six mois.

M. GEORGE note la nécessité pour les collaborateurs de s'assurer que les choix sont fondés sur davantage de justice.

M. DURIN-VALOIS le confirme. Les critères proposés sont identiques aux critères de priorité de reclassement, lors d'un plan de licenciement. Par ailleurs, la Direction doit prendre un engagement de suivi et d'accompagnement des ressources disponibles au travers des outils suivants :

- un bilan de compétence, dès le basculement en ressource disponible ;
- un module de formation de deux semaines, plutôt qu'une affectation au domicile ;
- un plan de formation individualisé ;
- un suivi renforcé par la cellule mixte DRH-DOP, afin d'éviter le sentiment d'isolement.

Une bonne gestion des 88 ressources disponibles bénéficierait à l'ensemble de l'Entreprise. Les autres pistes d'amélioration sont :

- un encadrement strict du cantonnement au domicile, lequel doit, être consenti par le collaborateur, rester une situation exceptionnelle, limitée à deux semaines renouvelables une

fois, et donner lieu à un suivi des risques psychosociaux et la mise en place d'une cellule d'écoute psychologique disponible à tout moment ;

- une communication renforcée avec les IRP, sous forme d'un état des effectifs en ressource disponible et du suivi des pertes et des gains de contrats ;
- la création d'un statut spécifique, afin de faire des ressources disponibles un service dédié aux missions ponctuelles ;
- l'abandon de la notion de main-d'œuvre gratuite ;
- la création d'une équipe mobile pluri-technique dédiée aux missions courtes et la mise en œuvre de contreparties salariales (rémunération ou congé) : cette solution conférerait à l'organisation la flexibilité nécessaire pour résoudre les problématiques d'activité et de gestion RH des ressources disponibles.

M. GEORGE souligne les difficultés d'affectation des collaborateurs en ressource disponible aux postes à pourvoir, selon les compétences nécessaires et le temps imparti pour les acquérir. Infinity peut contribuer à objectiver les domaines de compétences et leur adéquation avec les besoins de l'Entreprise.

M. ELOUGA indique que les équipes mettent plus de temps à réaliser des opérations de changement de filtres au sein des grands bâtiments. La création d'une sorte de *task force* qui épaulerait les autres équipes semble nécessaire. Cette solution existe déjà chez Cofely.

M. DURIN-VALOIS précise que l'équipe mobile proposée pourrait prendre en charge des tâches de complexité variable. L'essentiel réside dans la reconnaissance au travail des collaborateurs et l'attribution de contreparties.

M. GEORGE note qu'une des difficultés de concrétisation de cette piste est liée au fait que les collaborateurs de Dalkia sont habitués à être affectés à des postes pérennes. Il s'agit donc d'une question de culture d'entreprise.

M. DURIN-VALOIS signale que c'est pourquoi cette solution repose sur le volontariat. Au cours de l'expertise, il a pu noter que les collaborateurs du Diffus se sentent très épanouis à leurs postes et pourraient être intéressés par l'équipe mobile.

Une autre piste d'amélioration consiste à redonner du sens et une logique d'ensemble à travers la négociation triennale sur :

- la gestion prévisionnelle des compétences ;
- un programme d'accompagnement des ressources disponibles ;
- la mobilité et les emplois menacés par les évolutions de marché et des technologies et le maintien des seniors dans l'emploi ;
- le déroulement de carrière des salariés porteurs de mandats d'IRP.

M. DURIN-VALOIS rappelle que la stratégie poursuivie par l'Entreprise au travers de ses différents plans s'inscrit dans une logique de *lean management* et d'adaptation aux métiers d'avenir. Or ces sujets sont absents du dialogue social, comme dans de nombreuses entreprises.

Interrogé par M. Beck, M. DURIN-VALOIS explique que la gestion de carrière des salariés titulaires d'un mandat d'IRP fait partie de la négociation triennale proposée. Il s'agit de mettre en œuvre une véritable GPEC.

M. HARIRI fait observer que l'absence de dialogue social empêche Dalkia Ile-de-France de traiter les problématiques sociales. De plus, l'Entreprise paie un salarié pour se charger de la GPEC. Ce point ne fait pour autant l'objet d'aucune transmission d'informations entre les élus et la Direction.

M. DURIN-VALOIS ne peut apporter de solution à ce problème de dialogue social, en tant qu'expert. Au cours de l'expertise, il a constaté que la Direction se montre globalement mobilisée pour gérer les

ressources disponibles. En tout état de cause, l'expertise est l'occasion de discuter de ces différents sujets.

Pour M. RIEU, le lancement de l'expertise est nécessairement issu d'une rupture de dialogue social. La problématique des ressources disponibles devrait s'installer dans la durée, au regard de la conjoncture. L'Entreprise a donc tout intérêt à établir des procédures et de les partager avec les élus.

M. ELOUGA souligne que le délitement de l'employabilité au sein de l'Entreprise provient du fait que certains collaborateurs ont obtenu une nouvelle qualification au travers du FONGECIF et n'ont pas ensuite été affectés aux postes correspondants, mais en ressource disponible. Par la suite, les salariés élus concernés par cette situation ont subi une forme d'ostracisme, voire de discrimination, au prétexte de leur insubordination. M. ELOUGA regrette que la DRH n'ait pas pris la mesure du problème et en ait retardé le traitement. L'énergie des ressources disponibles peut être utilisée de manière très positive par l'Entreprise, laquelle évolue justement dans le secteur de l'énergie.

M. DURIN-VALOIS indique que dans certaines entreprises, le dialogue social demeure totalement absent, ce qui n'est pas le cas de Dalkia. Par ailleurs, il propose de soumettre cinq chantiers à la discussion, dont le premier porte sur le plan de prévention des risques psychosociaux (RPS). Dalkia ne possède pas de véritable politique en la matière, alors que sa politique de sécurité physique est de très haute qualité.

M. GEORGE remarque que cette observation rejoint la notion de culture « virile » de l'Entreprise.

M. DURIN-VALOIS le confirme. La responsabilité du CHSCT peut théoriquement être engagée en cas d'absence de politique de prévention RPS. Le plan prévoirait la mise en place d'une équipe de pilotage et des référents au sein de chaque service. Cette équipe serait chargée de vérifier les procédures de crise et de soumettre un questionnaire basé sur le modèle de Karasek à la population des ressources disponibles ou l'ensemble de l'Entreprise.

M. GEORGE indique que Dalkia Ile-de-France dispose déjà d'un guide de gestion de crise. En cas d'accident du travail sur le terrain, un collaborateur de haut niveau hiérarchique est impliqué dans le suivi.

M. DURIN-VALOIS s'enquiert de la procédure suivie lorsqu'un salarié fait une dépression grave.

M. GEORGE répond que, si le manager est alerté, ce dernier avertira la DRH et s'entretiendra avec le collaborateur en question. Ce point soulève la question du collectif de travail.

M. DURIN-VALOIS signale l'importance de mettre en place des indicateurs. L'avantage du modèle de Karasek est que l'enquête peut être réalisée tous les trois mois. Il convient également d'agir en prévention :

- primaire (organisation) ;
- secondaire : donner les moyens aux salariés de faire face aux risques psychosociaux par la formation, le *coaching*, etc. ;
- tertiaire : accompagner les salariés privilégiés au travers d'un soutien psychologique.

M. GEORGE tient à remercier l'expert pour la qualité de ses travaux. Le rapport lui semble intéressant et les verbatims qu'il comporte l'interpellent. La Direction confirme que la problématique des ressources disponibles est majeure et doit être traitée par un dialogue social épanoui.

M. RIEU signale que les élus demeurent conscients de la complexité du sujet.

M. GEORGE ajoute que la Direction souhaite prendre du recul afin d'analyser les travaux, puis émettre des propositions. En tout état de cause, la problématique des ressources disponibles perdurera, au regard de l'évolution du marché et de la concurrence. Le *lean management*, pour sa part, vise à assurer la pérennité de l'activité. La Direction a besoin des IRP pour lutter contre la crainte du changement et réduire la

pénibilité issue de la situation de ressource disponible, ce qui passe notamment l'acceptation des changements d'affectation. Enfin, l'Entreprise n'a aucun intérêt à dégrader son collectif de travail.

M. HARIRI remercie l'expert. Il fait savoir que certains managers s'interrogent sur les raisons de leur incapacité à mobiliser des ressources disponibles, sachant que les profils techniques requis sont parfois disponibles en interne et que leur mobilisation n'a pas d'impact budgétaire sur le site concerné.

M. GEORGE indique que, de ce point de vue, le terme de « ressource disponible » n'est pas adéquat, car certains collaborateurs interviennent en renfort de l'activité. Le Direction a décidé de limiter le recours aux CDD pour favoriser l'employabilité des collaborateurs, mais se heurte parfois aux problèmes de planning de congé.

M. CURUTCHET observe que l'expert a évoqué la notion d'« intérim gratuit ».

M. GEORGE souligne que le nombre de refus opposés aux propositions d'affectation reste élevé. De plus, l'Entreprise n'a pas sciemment œuvré pour que des collaborateurs soient cantonnés à domicile.

M. HARIRI précise que ces ressources disponibles le sont depuis fort longtemps. L'expertise a été lancée par le CHSCT lorsque ce dernier a recueilli des témoignages de mal-être et de problèmes de santé psychique très graves de la part de collaborateurs affichant une ancienneté élevée. Ceux-ci ont perdu leur identité au sein de l'Entreprise et sentent coupables de leur situation. Dalkia peut parfaitement engager des formations. Une réponse précise doit être apportée au cas par cas.

M. CURUTCHET évoque le cas d'un élu à qui l'on a proposé de rester à son domicile par facilité.

M. MICHAUD signale que des techniciens et des frigoristes se trouvant en situation de ressource disponible depuis deux ans auraient pu suivre des formations d'adaptation. Or la Direction a choisi de recruter en externe.

M. GEORGE explique que la DRH semble isolée dans le traitement de ce sujet. Les affectations imposées ne sont pas acceptées par le terrain.

M. ELOUGA pense que la DRH pourrait parfaitement faire face aux réticences du terrain. Par ailleurs, un collaborateur s'est vu reprocher d'avoir détecté un problème dans un site donné. Il a immédiatement été affecté en ressource disponible.

M. GEORGE note que cette situation n'incombe pas à la DRH.

M. HARIRI estime qu'une procédure doit encadrer les refus d'affectation successifs, que ces derniers proviennent des collaborateurs ou des managers.

M. RIEU rappelle à cet égard que le rôle d'un manager est aussi d'accompagner les salariés les moins performants ou se trouvant en difficulté. Or les managers semblent obnubilés par la question de la rentabilité.

M. GEORGE le réfute. Un responsable de site peut souhaiter l'intégration d'une ressource disponible et s'inquiéter de son impact sur le collectif. Quoi qu'il en soit, sa première préoccupation réside dans le service rendu au client.

Pour M. HARIRI, le responsable de site doit disposer d'une plus grande latitude pour gérer le collectif et évaluer la ressource disponible, le cas échéant.

M. GEORGE confirme qu'une réflexion reste à mener sur ce point. Se pose néanmoins la difficulté d'employabilité des collaborateurs qui ont désormais acquis une mauvaise réputation en interne.

M. ELOUGA rétorque que certaines personnes peuvent avoir un mauvais caractère dans la vie et se montrer très sociables au travail.

M. MICHAUD constate que certaines formations d'adaptation n'aboutissent pas. Cependant, l'Entreprise a le devoir de reclasser les collaborateurs concernés passé un certain délai.

M. DURIN-VALOIS souligne que l'élément le plus complexe du dialogue à venir sera de solder le passif.

M. ELOUGA estime qu'un changement d'interlocuteurs de part et d'autre est nécessaire à ce titre.

M. MICHAUD espère que l'Entreprise tiendra compte des propositions de l'expert et y répondra favorablement. Le CHSCT entend dialoguer avec la Direction et vient de faire le premier pas.

Interrogé par M. Hariri, M. LE FOLL indique que onze ressources disponibles se trouvent actuellement en arrêt maladie de longue durée.

M. DURIN-VALOIS ajoute que les cadres représentent 3 % des ressources disponibles. Il confirme que la DRH semble isolée, d'où l'intérêt de la création d'une cellule DRH-DOP.

M. GEORGE explique qu'en pratique, la DRH tend parfois à « survendre » les ressources disponibles, ce qui décrédibilise son discours.

M. HARIRI déplore toutefois que la DRH n'apporte aucune réponse aux demandes des IRP, par exemple dans le cadre de la signature de FREP.

M. GEORGE indique que ce sujet fait partie des procédures en cours d'établissement. La DRH reste très préoccupée par ce sujet. La validation des congés d'une ressource disponible qui intervient en renfort passe nécessairement par le manager de l'équipe qui l'encadre. Or certains managers refusent de le faire, en raison de conflits internes.

M. HARIRI rappelle que la question cruciale porte sur l'évolution professionnelle des ressources disponibles.

M. GEORGE fait savoir qu'à ce stade, il ne détient pas de données statistiques concernant la formation des ressources disponibles.

Selon M. ELOUGA, cette formation est nulle. Par ailleurs, les ressources disponibles sont parfois contraintes de créer un conflit pour « exister » dans l'Entreprise.

M. RIEU note que les problématiques rencontrées par les ressources disponibles peuvent faire l'objet d'une action auprès des managers. Par ailleurs, il semble que les responsables de site attendent une efficacité immédiate de la part des ressources disponibles, à l'instar du recours à l'intérim. Or les intérimaires n'ont pas les mêmes besoins que les salariés en difficulté en matière d'intégration dans le collectif de travail.

M. DURIN-VALOIS réitère que la cellule de suivi permettrait de résoudre une grande partie des problématiques, notamment en matière de responsabilité des managers. Enfin, une partie des ressources disponibles pourraient être regroupées dans une équipe mobile.

M. BECK renchérit que cette équipe pourrait diffuser les savoirs techniques au sein des sites. Par ailleurs, beaucoup de jeunes collaborateurs apprécient la mobilité.

M. ELOUGA ajoute que l'Entreprise accorde globalement peu de confiance aux intérimaires dans l'utilisation des outils de Dalkia. Ce problème serait résolu au niveau d'une équipe mobile.

La séance est suspendue durant 25 minutes.

M. CURUTCHET donne lecture de la résolution suivante :

« Suite à l'expertise du cabinet Physiofirm, les membres du CHSCT demandent à la Direction de prendre conscience de la gravité du problème des ressources disponibles et de mettre en œuvre un plan d'action pour sortir sans tarder de la situation décrite tout au long du rapport.

Un plan d'action avec un planning détaillé devra être réalisé en concertation avec le CHSCT et soumis à son avis. Il intégrera l'ensemble des pistes d'amélioration émises dans le rapport d'expertise et présentera des aménagements significatifs et concrets dans la mise en œuvre d'une réelle politique de prévention des risques psychosociaux.

Les élus du CHSCT sollicitent d'ores et déjà une réunion extraordinaire du CHSCT.

Plus que jamais les élus du CHSCT seront attentifs et veilleront à l'application des règles relatives à la protection du personnel. Ils rappellent à l'employeur son obligation de résultat en matière de santé et de sécurité. Le manquement à cette obligation revêt le caractère de faute inexcusable.

De plus, une copie de la présente résolution et du rapport sera transmise à l'Inspection du travail et à la direction des Ressources Humaines France.

Le document unique devra être mis à jour ».

M. GEORGE propose que la Direction revienne vers le CHSCT après étude du rapport d'expertise, en exposant les mesures envisagées.

La résolution du CHSCT est approuvée à l'unanimité des votants.

L'ordre du jour étant épuisé, la séance est levée à 12 heures 05.

Le Secrétaire du CHSCT
Dominique CURUTCHET

