

Méthodologie proposée pour le rattachement des CECP d'Angers et de Rouen au sein d'un unique département à la DtecEMF

1 Le contexte

Le Cerema s'est engagé en 2017 dans une démarche d'optimisation de l'activité de prototypage menée par ses centres d'études et de construction de prototypes (CECP). Cette fonction de production de prototypes est inscrite dans le projet stratégique pour la déclinaison des innovations du Cerema.

En mai 2017, à l'occasion d'une série de chantiers de réflexions intervenant dans le cadre de la déclinaison du projet stratégique à l'horizon 2020, le comité de direction du Cerema a demandé la réalisation d'une étude visant à produire un état des lieux des activités des deux CECP.

A la suite de cette première étude, le comité de direction du Cerema a demandé également en 2017, une phase d'étude supplémentaire afin d'analyser les avantages et inconvénients d'un management unifié des deux CECP au sein d'un DECP (département d'étude et de construction de prototypes). Cette seconde phase d'étude a mis en évidence que malgré les difficultés du management à distance qu'elle induit, cette solution permet au moins une meilleure visibilité sur l'activité globale des CECP, une répartition optimale des plans de charge, la facilitation des mutualisations et des échanges de pratiques et de l'élaboration de procédures communes.

Le CODIR Cerema a souhaité que cette étude soit complétée par l'identification des grandes lignes stratégiques d'un projet industriel des CECP.

Cette étude, confiée le 2 juillet 2018 au Cerema EMF a fait l'objet d'un rapport en novembre 2018. Il présente en conclusion deux axes stratégiques :

- un premier centré sur ce que devrait être le positionnement des CECP dans la chaîne de la valeur de l'innovation au Cerema ;
- un second centré sur des axes que pourront emprunter les CECP pour améliorer leur efficience.

En outre, ce rapport stipule, que les CECP sont des outils d'innovation mis à disposition de l'ensemble des directions du Cerema pour leurs différentes prestations. Les CECP ne sont pas une source directe importante de ressources propres, mais un support utile à certaines des prestations ou expertises vendues par les laboratoires, les équipes de recherche ou les départements d'études.

Enfin, le chantier 3 de Cerem'Avenir définit le rôle respectif des Dter et Dtec. Les conclusions de ce chantier dispose, entre autres, que *« les équipes de production sont réparties entre les DTec et les DTer ; les équipes rattachées aux DTer ont principalement une finalité de mise en oeuvre territoriale, celles rattachées aux DTec une finalité de réalisation de missions techniques nationales/internationales et de missions de « back office » (réalisation d'outils et méthodes communs, appui expert pour les Dter). »*

Dans ce contexte, il est envisagé de regrouper hiérarchiquement les CECP de Rouen et d'Angers au sein d'un unique département au sein de la Dtec EMF.

Le présent document a pour objectif de présenter la démarche envisagée pour ce faire.

2 Les livrables de la démarche

La démarche d'optimisation de l'activité de prototypage des CECP est engagée depuis 2017. Ainsi, il existe déjà plusieurs livrables. L'objectif de la présente étude est de réutiliser, dès lors que cela est possible, la bibliographie existante. Trois livrables sont ainsi prévus :

- livrable 1 : « Etat des lieux ». Ce livrable actualise l'état des lieux réalisé en 2017. Notamment il approfondit l'état des lieux en prenant en compte les agents et structures externes au DECP impactés par sa création (supports, CER, ...) ;
- livrable 2 : « Orientations stratégiques et organisation du DECP ». Ce livrable propose les orientations stratégiques à intégrer à la réflexion issues notamment du projet industriel, et définit l'évolution de l'organisation nécessaire pour l'intégration à EMF et un bon fonctionnement avec le secteur Technologies Numériques Appliquées (TNA) et les secteurs d'activités. Il fait aussi état des propositions pour solutionner les difficultés administratives et logistiques identifiées ;
- livrable 3 : « agglomération et consolidation des livrables 1 et 2 (état des lieux, orientations stratégiques et organisation finale du DECP) au regard des conclusions des travaux de préfiguration des secteurs, complétée d'une approche GPEC et moyens financiers et matériels ».

3 La méthode

3.1 Une réflexion menée par un groupe de travail afin d'intégrer la vision de plusieurs parties prenantes

Il est proposé de constituer un groupe de travail pour travailler sur ce sujet. Ce groupe de travail, piloté par la DtecEMF doit permettre d'avoir la vision de différentes parties prenantes du Cerema : client interne, directions de rattachement actuelles des CECP, Dtec de rattachement future, direction de l'innovation.

Le groupe de travail proposé pourrait être constitué de :

- le pilote du groupe de travail (EMF) : S. Belly
- le préfigurateur du secteur TNA ou son représentant (par exemple le chargé de mission innovation L. Gourmelen) ;
- le responsable du CECP d'Angers (Ouest) : P. Pelissier ;
- le responsable du CECP de Rouen (NC) : Y. Fosse ;
- au titre des directions clientes : le responsable du pôle ressource (D Tomann) et une référente de la préfiguration d'un secteur d'activité (Chrystelle Jeanpetit) ;
- le délégué au numérique (DSTREI) ou son représentant
- un agent de chaque CECP

Le groupe de travail rendra compte au directeur EMF.

3.2 Une transition progressive pour les agents

Les agents des CECP peuvent ressentir un changement important lié à deux éléments :

- l'intégration à une nouvelle direction avec un fonctionnement différent ;
- l'évolution de l'organisation pour s'adapter aux orientations stratégiques identifiées dans le rapport sur le projet industriel du CECP et celles qui seront déclinées par les secteurs d'activités métiers, ainsi qu'aux contraintes de baisse d'effectifs de l'établissement.

La future direction qui portera les CECP sera répartie sur trois sites, rattachés actuellement à trois directions différentes. Il convient de s'assurer que les agents pourront continuer à mener leurs missions, sans régression dans leurs conditions de travail, et leurs situations salariales. Il sera aussi nécessaire de poser des règles de fonctionnement avec les deux directions territoriales gestionnaires des sites qui hébergeront les agents du futur DECP.

Le rapport de préfiguration du DECP rédigé par Yann FOSSE en février 2018 constituera une base de travail. Toutefois, il sera actualisé pour tenir compte de l'intégration à EMF et des évolutions liées à Cerem'Avenir, notamment sur les organisations supports. L'étude traitera notamment des questions liées à la gestion RH, aux achats, aux moyens de fonctionnement, à l'hygiène et sécurité. Le groupe de travail s'appuiera sur les secrétariats généraux des directions afin de tenir compte des évolutions liées à Cerem'Avenir, dont celles impactant le fonctionnement des services supports, pour identifier les difficultés et faire des propositions.

3.3 La concertation et l'information au cœur du dispositif

Toute modification d'organisation induit nécessairement des modifications dans la façon de travailler des agents concernés.

Dans ce contexte, afin de faciliter l'adaptation des agents des CECP, il est proposé de communiquer le plus en amont possible avec eux. Ainsi, il est prévu :

- qu'EMF se rende dans chacun des CECP (fin juin) pour présenter la démarche et échanger sur les points à approfondir. A cette occasion les agents représentant les CECP dans le GT pourront être identifiés ;
- que lorsqu'un livrable est dans un état de « validation » suffisant, que le pilote le présente et échange avec les agents de chaque CECP, selon des modalités adaptées ;

4 Le calendrier

Le calendrier estimatif pour la production de ces livrables est décrit ci-dessous :

Mi-juin 2019	Constitution du groupe de travail
Fin juin	Présentation de la démarche dans les CECP et en CTE (25 juin), à Rouen (le 27 juin) et à Angers (le 28 juin)
septembre	Livrable 1 : « Etat des lieux ». Echanges avec agents et OS
Fin septembre/début octobre	Livrable 2 : « Orientations stratégiques et organisation pour l'intégration à EMF ». Echanges avec agents et OS
Début octobre	Mise à disposition du GT des orientations stratégiques des secteurs métier
Mi à fin octobre	Mise à disposition du GT des orientations stratégiques du secteur TNA

Novembre/ début décembre	Livrable 3 : Version consolidée des livrables 1 et 2 (état des lieux, orientations stratégiques et organisation du DECP) tenant compte des orientations stratégiques des secteurs. Echanges avec agents et OS
Décembre	Consultation du CTE sur la nouvelle organisation