Entretien du mois

Emmanuel Sédille, responsable RH, chef de projet Commissariat à l'Energie Atomique (CEA)

Chef du personnel d'un établissement CEA de 1996 à 1997, Emmanuel Sédille a intégré la Direction des Relations Humaines du pôle Défense en 1998. Il a récemment conduit deux projets RH d'avril 2003 à février 2005 et exerce depuis fin 2003 les fonctions d'adjoint au chef du service de Gestion des Ressources Humaines de la DRH.

15.000 salariés évoluent au sein du CEA, composé de 4 pôles opérationnels (défense, recherche, énergie, recherche technologique) et autant de pôles fonctionnels (maîtrise des risques, stratégie et relations extérieures, gestion et systèmes d'information, ressources humaines et formation).

La Direction des Applications Militaires (DAM), qui constitue le pôle Défense du CEA, a la charge de la conception, de la fabrication et de la maintenance des têtes qui équipent les missiles des forces nucléaires océanique et aéroportée. Elle a également la responsabilité de l'approvisionnement des matières nucléaires pour les besoins de la défense, ainsi que de l'assainissement des installations aujourd'hui arrêtées. Elle assure la maîtrise d'ouvrage de la propulsion navale nucléaire. Enfin, elle contribue activement à la surveillance dans le cadre du Traité d'interdiction complète des essais nucléaires (Tice).

Le pôle Défense compte environ 4.500 collaborateurs répartis sur 4 centres (Bourgogne, Touraine, Aquitaine, Ile de France) et gère un budget de l'ordre de 1,4 milliard € (2005).

Composée d'une vingtaine de salariés, la Direction des Relations Humaines met en œuvre la politique du personnel CEA, compte tenu des programmes du pôle Défense, et assure le lien entre la DRH centrale du CEA et les 4 Bureaux du Personnel et des Affaires Sociales, interlocuteurs en charge des questions RH dans chaque centre DAM.

site : www.dam.cea.fr

Propos recueillis le 18 février 2005.

Jean Planet Conseil – Le projet "amélioration des process RH" dont vous êtes responsable est en cours d'achèvement. Quels en étaient les objectifs ? Quel en a été le cheminement ?

Emmanuel Sédille – "L'amélioration des process RH" n'est qu'une résultante d'une réflexion plus approfondie construite autour des missions de la DRH.

Fin 2001, le DRH nouvellement nommé a reçu pour objectif d'assurer à horizon 2008 l'adéquation des ressources humaines aux missions du pôle Défense.

A cet effet, il a lancé le projet "Dynamique Métiers" qui a permis, sur la base d'une cartographie des métiers et des compétences, de bâtir une réflexion sur les besoins en ressources humaines.

Cette étude a notamment fait ressortir un besoin de croissance des effectifs dans les métiers scientifiques et techniques (de l'ordre de 150 postes). La contrainte de stabilité des effectifs réaffirmée, l'augmentation du nombre de scientifiques et techniciens devait être couplée avec une optimisation des effectifs alloués aux fonctions "support" et "soutien" (RH, comptabilité, affaires commerciales, logistique…).

Dans ce contexte de réflexion sur les évolutions des métiers et de recherche de gains d'efficacité, la DRH a lancé à son niveau un diagnostic RH.

"Nous n'avons pas craint de perdre du temps au début pour réfléchir soigneusement aux objectifs visés, aux attentes et enjeux, pour identifier aussi les acteurs directement concernés et cerner précisément le contexte organisationnel"

Quatre objectifs sous-tendaient cette action : amélioration de la qualité des prestations RH et recherche de performance dans la gestion des activités administratives ; volonté de repositionner la DRH comme pilote dans la ligne fonctionnelle ; souhait d'améliorer les relations entre les différentes structures ; désir de prendre connaissance des attentes des acteurs RH "du terrain".

J'ai donc, dans un premier temps, directement participé au diagnostic RH sur les pratiques de travail et à l'identification de certains axes de progrès et, dans un second temps, à la démarche d'amélioration des process RH.

JPC – Quelles étaient vos marges de manoeuvre ?

Emmanuel Sédille – En tant que chef de projet, reconnu comme tel et soutenu par mes supérieurs hiérarchiques, je bénéficiais d'une autonomie de moyens et d'actions. J'ai donc directement participé à la construction de l'équipe projet en respectant la nécessaire transversalité des ser-

vices représentés (la Qualité était par exemple partie prenante), en intégrant la réactivité et la disponibilité des membres de l'équipe, le mix de personnalités et de compétences, la capacité de leadership de certains collaborateurs.

Par ailleurs j'ai souhaité que l'équipe projet soit épaulée par un cabinet spécialisé. Après une mise en concurrence, le cabinet Jean Planet Conseil a été retenu et nous a accompagnés.

JPC – Aujourd'hui, avec un certain recul, avez-vous identifié les facteurs de succès du projet ?

Emmanuel Sédille – A *posteriori,* plusieurs conditions de réussite étaient réunies.

Au démarrage du projet tout d'abord. Nous n'avons pas craint de "perdre du temps" au début pour réfléchir soigneusement aux objectifs visés, aux attentes et enjeux, pour identifier aussi les acteurs directement concernés et cerner précisément le contexte organisationnel.

Nous avons élaboré un échéancier en ayant conscience qu'il fallait demander peu au départ aux collaborateurs mobilisés pour pouvoir ensuite leur demander beaucoup plus, et en ayant toujours à l'esprit que les résultats à atteindre devaient être ambitieux mais réalisables.

En ce qui concerne les échéances, ça a pris le temps nécessaire : les délais initialement fixés se sont avérés beaucoup trop courts ! Si la mise en place de jalons était indispensable, l'attention au rythme propre du projet était tout aussi capital pour permettre un bon déroulement du processus engagé. Avec le recul, le diagnostic RH suivi de l'optimisation de trois process RH ne pouvaient pas être menés à bien dans un temps plus court…

Ensuite, tout au long de la démarche, nous avons communiqué, par notes internes, via des rencontres individuelles ou collectives et un séminaire de restitution, sur les tenants et les aboutissants du projet, à intervalles réguliers, dès que la mission prenait une nouvelle orientation… pour mobiliser, constamment réactiver la dynamique collective et ne pas se faire oublier.

Enfin, nous avons su instaurer avec le cabinet JPC un mode de collaboration basé sur la confiance et le professionnalisme.

JPC – Avez-vous rencontré des difficultés ?

Emmanuel Sédille – Au cours d'un projet comme celui-ci, rencontrer des obstacles ou des difficultés est inévitable… Et c'est certainement un mal pour un bien !

Il s'agit en permanence de re-mobiliser, redynamiser l'équipe et lutter contre d'inévitables moments d'essoufflement, d'autant que chaque membre de l'équipe avait, parallèlement à la mission, un quotidien à gérer et n'était en rien placardisé dans ce projet ! Il faut aussi rester concentré sur le sens de la démarche, sa logique, en distinguant les inévitables aléas, des évènements exogènes qui impactent directement le projet et impliquent son re-dimensionnement…

Au cours du travail mené sur les process RH, un grand projet inter-pôles *("Projet efficacité des processus et simplification", "PEPS"*) a été lancé par la Direction générale du CEA. Cela nous a obligés à défendre la légitimité et la pertinence de notre projet et d'expliquer en quoi il pouvait être complémentaire et en appui du projet "PEPS". Certes, il a fallu revoir notre échéancier mais finalement, notre projet n'a changé qu'à la marge… et a été remarqué et relayé comme bonne pratique ! J'ai même été sollicité pour participer aux travaux du groupe projet "PEPS" !

JPC – Quels enseignements tirez-vous de cette expérience ?

Emmanuel Sédille – Conduire un projet, c'est avoir à gérer des paradoxes et réaliser des choix. Comme l'indique Thierry Picq, spécialiste en management de projet, *"c'est savoir combiner l'unité et la diversité, le collectif et l'individuel, le local et le global"*.

En permanence, nous nous sommes appuyés sur la propension du projet à épouser le cours de choses. Nous avons conçu la conduite de projet non pas en termes d'actions mais de réactions face aux évènements en détectant très tôt les tendances portées à se déployer et en les révélant avant qu'elles aient eu le temps de manifester leurs effets… A mon sens, plus une conduite de projet est efficace, moins elle est visible. L'atteinte des objectifs découle de la capacité à s'adapter, à progresser, à anticiper la situation à venir. Enfin, à des atterrissages spectaculaires mais dépourvus de réelles orientations concrètes, nous avons préféré des réalisations modestes mais dont les résultats sont tangibles et visibles par les parties prenantes. C'est un gage de crédibilité.

jean planet . conseil
une éthique, une dynamique

L'INTERVIEW DU MOIS
JP Conseil – mars 2005

Jean Planet Conseil -
12, rue Volney -
75002 Paris

téléphone : 01.55.35.06.60
télécopie : 01.40.15.02.66

e-mail :
jplanet@jpconseil.fr

Pour en savoir plus :
www.jpconseil.fr