



Avis CFDT au CSE du 21 Janvier 2021

Consultation relative au projet d'évolution de l'organisation Projets

Les élus au CSE sont consultés ce jour sur le projet d'évolution de l'organisation Projets.

Pour rappel, en novembre 2019, lors de la création de la BU PCM (via le rapprochement des BU CM et LP), l'organisation avait alors évolué en renforçant la place de la BU dans la gestion des projets.

La CFDT avait donc émis certains doutes et craintes, au travers de son avis rendu en CSE, qu'il nous paraît important de rappeler :

- La question des doubles rattachements métier (=hiérarchique) et projet (=fonctionnel) nous semblait compliquée pour les collaborateurs concernés. Ce modèle dit de « mode d'engagement », déjà existant au sein de LP, ne nous convainquait pas au périmètre de notre usine
- Nous redoutions qu'un tel renforcement des responsabilités des équipes Grands Projets se fasse au détriment de la technique et de la qualité de notre usine.
- Nous vous demandions de vous focaliser sur l'accompagnement des nouveaux arrivants, le développement et la pérennisation des compétences métier et la capitalisation des expériences, en particulier dans les services projets.
- Nous étions convaincus que cette réorganisation nécessiterait des ajustements et qu'un bilan serait nécessaire

A peine plus d'un an après, nous voilà donc à l'heure du bilan et force est de constater que nous avons vu juste et des ajustements sont donc opérés.

Cette réorganisation met fin à la Direction Projets pour ne plus que laisser place à une Direction d'Interface Projets.

Une simplification des lignes managériales est opérée, les équipes projets seront donc autonomes du point de vue hiérarchique. Cela nous paraît pertinent dans la mesure où cela répond à une demande de simplification dans les modes de fonctionnement et processus.

Malgré tout, cela va nécessiter un accompagnement des chefs de projet dans la prise en main de ces nouvelles fonctions (temps disponible, formation pour certains...).

Au gré des réorganisations successives, un problème profond d'absence de sentiment d'appartenance a été relevé. La bascule des équipes projet du côté de la BU ne permet plus d'impliquer facilement les équipes dans la vie de l'établissement et de l'usine. Ce projet va tenter de palier à ce problème en réinstaurant des rituels obligatoires entre le Directeur planification et interface projets et les différents chefs de projet, une bonne chose. Il sera important de vérifier que cela suffise et surtout que les informations cascaderont bien au sein des équipes.

Pour la CFDT, un effort supplémentaire devra être fait afin de créer une communauté métier projets. Aujourd'hui les équipes ne se connaissent pas entre elles et les échanges inter-projets sont peu nombreux voire inexistantes. Certains métiers ne sont pas suffisamment intégrés aux différentes démarches : PMO, Contract Manager, Responsable Règlementaire.

Ces derniers mois, les effectifs des équipes projets ont fortement augmenté, souvent au profit de la prestation. Cela ne facilite pas la pérennisation des ressources et des compétences. Aujourd'hui, les entités projets doivent absolument fiabiliser ses effectifs en déployant un parcours d'intégration et une montée en compétences des nouveaux arrivants. D'ailleurs, la très prochaine suppression de la fonction RTP risque d'accentuer ce constat.

De plus, la CFDT réitère sa crainte concernant les Responsables Planification Projet (RPP) qui, au travers ce projet, seront rattachés à la Direction Performance Projet de la BU, et qui, de fait, ne seront pas directement intégrés à la vie de l'établissement. Pour cette fonction, la Direction a fait le choix du rattachement métier plutôt que projet, pourquoi pas, mais encore faut-il mettre en place des rituels afin qu'ils ne continuent pas de se sentir en marge de l'usine.

Le travail de clarification des rôles et responsabilités des fonctions RPP, RFP, ordonnanceurs, doit absolument aboutir et permettre à chacun de comprendre ses missions. La CFDT restera vigilante sur le sujet.

Nous sentons que le planning, outil de gestion et de décision, devient de plus en plus, l'unique axe de pilotage des projets. Attention de ne pas déposséder les Chefs de Projet de leurs responsabilités et de leur pouvoir d'action.

Et enfin, qu'en est-il du développement de la culture projet au sein de notre usine, qui, rappelons-le, devait s'améliorer grâce à la création de la BU PCM ?

Aujourd'hui, notre constat, au travers des diverses réorganisations en cours, est qu'au contraire, la Direction change son fusil d'épaule en détricotant l'organisation projet (RxP) au profit de la technique et de l'expertise produits et procédés. La vérité de 2019 n'est donc pas celle de 2021 !

Nous rappelons que la culture projet ne tient pas à une organisation, elle doit reposer sur des éléments concrets du type connaissance du planning et des spécifications, anticipation, analyse et traitement en amont des risques, maîtrise des approvisionnements, respect des performances cibles, pratique de la qualité opérationnelle...

Pour la CFDT, la mise sous tutelle de la gestion des projets usine par la BU PCM n'a fait que complexifier le système sans nettement améliorer les résultats.

Ainsi, malgré ces alertes et ces points de vigilances, la CFDT estime que cette réorganisation contribuera à améliorer la situation sans pour autant traiter l'ensemble des sujets. Nous demandons à ce qu'un point d'étape soit fait en CSE dans 6 mois afin de vérifier l'efficacité de cette réorganisation.

Les élus CFDT au CSE émettront un **avis favorable**, avec réserves, sur cette consultation.