dossier

PARIS & MOI : PREMIERS ENSEIGNEMENTS

▶▶LES GRANDS ENSEIGNEMENTS DE L'ENQUÊTE Une satisfaction globale et une fierté de travailler à la Ville mais aussi, sur certaines thématiques, des sentiments plus ambivalents et qui imposent une certaine vigilance.

▶▶DES ACTIONS DE PROGRÈS DÉJÀ ENGAGÉES La Ville travaille sur les sujets où l'enquête confirme l'existence de marges de progrès, notamment la motivation et la reconnaissance du travail réalisé par les agents.

▶▶DES SUITES À DONNER Les résultats sont restitués ici de manière globale, mais ils seront triés par métiers, directions, catégories et feront l'objet de diagnostics plus précis et de restitutions multiples.

Vous êtes près de 22 000 à avoir répondu, via des questionnaires papier ou Internet, à la grande enquête *Paris & moi* lancée au printemps dernier. Un niveau de participation jamais égalé à la Ville pour un tel exercice puisque le nombre de réponses aux précédentes enquêtes était de l'ordre de 10 000. Cette forte participation illustre votre souhait de vous exprimer sur votre travail au quotidien ainsi que sur vos perspectives professionnelles. En outre, vos réponses sont enrichies d'un nombre très important de contributions libres : quelque 32 000 commentaires ont ainsi été recueillis.

Des opinions à l'action

Une matière très riche qui demandera différentes étapes d'analyse compte tenu de sa diversité, reflétant celle de la Ville.
Les précédentes consultations, réalisées en 2002, 2004 et 2006, avaient permis d'explorer le climat interne. Celle de 2012 a pour objectif de mieux connaître vos préoccupations professionnelles et d'identifier avec vous des actions concrètes susceptibles de compléter notre politique de ressources humaines et de faire évoluer nos pratiques internes, notamment managériales. L'importante participation enregistrée engage d'autant plus fortement la Ville qu'elle lui apporte des informations détaillées pour agir avec des données par métiers, directions, catégories et fonctions notamment.
Découvrez les résultats du questionnaire avec, en perspective, les domaines d'actions prioritaires qui vont être engagés. ●

LES GRANDS ENSEIGNEMENTS DE L'ENQUÊTE

SATISFACTION PROFESSIONNELLE ET FIERTÉ DE TRAVAILLER À LA VILLE

Pour une large majorité (68 %), vous vous déclarez satisfaits de votre travail. Plusieurs fondamentaux de la relation au travail, ayant constitué pour une majorité d'entre vous de fortes motivations pour intégrer la Ville, sont jugés positivement. Ainsi, la sécurité de l'emploi est un motif de satisfaction pour 84 % d'entre vous, l'équilibre vie privée/vie professionnelle pour 68 %, et les horaires de travail pour 79 %. Il en est de même pour les conditions d'exercice de votre travail au quotidien : vous êtes 76 % à juger positivement l'autonomie dont vous bénéficiez, 70 % le contenu de votre travail et 68 % l'ambiance au travail. Ce qui fait dire à 57 % d'entre vous que le déroulement de carrière correspond à leurs attentes initiales.

> « Peu d'incitation à la prise d'initiative individuelle. »
> AGENT DE CAT. A

Parallèlement, la fierté de travailler à la Ville de Paris est indéniable. 75 % d'entre vous se déclarent fiers du service apporté aux Parisiens. Une fierté qui s'explique par le sentiment, à 82 %, d'une bonne qualité du service rendu aux Parisiens et, à 72 %, par un fonctionnement efficace de votre service. Satisfaction et fierté conduisent 63 % des répondants à envisager de recommander à un proche de venir travailler à la Ville de Paris.
Satisfaction professionnelle et fierté d'appartenance à la Ville sont assurément de solides points d'appui pour relever les défis de la collectivité.

DES MARGES DE PROGRÈS IDENTIFIÉES

Parallèlement à ces éléments de satisfaction et de fierté, plusieurs thématiques sont jugées de manière plus ambivalente ou plus critique. De l'analyse des réponses recueillies, des axes de progrès précis vont être identifiés pour mettre en œuvre des actions d'amélioration. C'est à cette condition qu'il sera possible de renforcer la motivation des agents car, si 63 % d'entre vous déclarent que leur motivation reste stable ou augmente, 33 % considèrent que celle-ci tend à baisser.

Poursuivre l'amélioration des conditions de travail

Le thème des conditions de travail porté par l'exécutif et l'administration correspond pleinement à un besoin exprimé par les agents. En effet, 43 % d'entre vous se déclarent insatisfaits de leurs locaux de travail, 49 % des possibilités offertes de restauration et 53 % de la tenue vestimentaire fournie par la Ville.

> « La notation est obsolète et une corvée pour tout le monde. On n'en voit pas trop l'intérêt concret. »
> AGENT DE CAT. B

Des efforts et actions ont déjà été engagés en faveur de la rénovation des locaux sociaux, qui va faire l'objet d'une programmation pluriannuelle dans toutes les directions à partir d'un diagnostic en cours de réalisation et constitue un enjeu majeur de la réforme de la fonction bâtiment. Il en va de même pour la restauration collective ainsi que pour les dotations vestimentaires. Il s'agira de poursuivre et, dans certains cas, d'amplifier l'action initiée.

> « Il est rare que des objectifs soient mis en place. »
> AGENT DE CAT. C

Côté rémunération, vous êtes 33 % à vous déclarer satisfaits, un résultat stable par rapport à la consultation de 2007. Vous êtes nombreux (49 %) à considérer votre rémunération comme inférieure à celle pratiquée dans d'autres administrations publiques. Il est vraisemblable que le coût de la vie en Île-de-France contribue à forger cette perception d'un différentiel. Les mesures bas salaires de 2011 vont par ailleurs être prolongées par la mise en place de l'avancement accéléré d'échelons dès le début de l'année 2013 et de l'accès à l'indice 449 pour les corps de catégorie C qui ne l'atteignaient pas.

Accompagner le développement des compétences managériales des encadrants

La très grande majorité d'entre vous juge son responsable direct disponible et a confiance en lui. Vous exprimez parallèlement une forte attente en ce qui concerne la définition de vos objectifs individuels. En effet, si deux tiers d'entre vous considèrent que les objectifs qui vous sont fixés sont clairs, seulement 55 % les jugent réalistes et 45 % motivants. Vous notez qu'en l'absence d'objectifs professionnels précis, il est difficile d'évaluer objectivement votre travail, ce qui contribue à nourrir le sentiment d'injustice, parfois, et d'un manque de reconnaissance, souvent.

> **L'absence de reconnaissance nuit à la qualité du travail.**
> AGENT DE CAT. B

Plusieurs actions ont d'ores et déjà été mises en œuvre pour renforcer le management : fixation de lettres de mission pour l'encadrement supérieur, parcours de formation managériale ciblés et coaching, adoption de projets de direction, et engagement de plans collectifs d'amélioration de directions centrés sur la question managériale, définition de fiches métiers ambitieuses pour la famille de métiers « encadrement supérieur », qui nourriront les fiches de postes des agents concernés, etc.

ZOOM

PROGRESSER DANS LA FIXATION DES OBJECTIFS

Dans *Paris & moi*, vous exprimez une double attente : mieux comprendre le contexte dans lequel s'inscrit votre travail, pour accroître votre motivation, mais aussi disposer d'objectifs clairs et réalistes pour avoir davantage confiance dans le diagnostic que porte votre hiérarchie sur la qualité de votre travail, lors de l'entretien annuel. Sur ces points, des actions récentes doivent nous aider à progresser.

Des lettres de mission portées à la connaissance des agents

Depuis peu, les cadres dirigeants reçoivent des lettres de mission qui constituent leur feuille de route. Celles-ci sont parfois mises en ligne sur le site de leur direction, parfois présentées par les encadrants dans le cadre de réunions d'équipes. Grâce à ce support, les encadrants sont plus à même de donner à leurs agents les clés pour comprendre les missions qui leur sont confiées, et de leur fixer des objectifs en déclinant à leur niveau la lettre de mission.

Faire évoluer l'entretien professionnel annuel

L'entretien annuel est le moment privilégié au cours duquel est appréciée la manière de servir d'un agent. L'appréciation portée sur la feuille de notation doit comporter un jugement complet, précis et objectif, sur la base des connaissances professionnelles, des compétences personnelles et de l'implication personnelle de l'agent. L'entretien annuel peut, en outre, permettre de fixer des objectifs à l'agent.

Expérimenter l'évaluation par objectifs

À titre expérimental, la Ville met en place pour 1 800 cadres A des entretiens d'évaluation plus complets. Avant l'entretien, le cadre propose des objectifs pour l'année à venir que le supérieur hiérarchique valide, précise ou complète. Par objectif, il faut entendre un résultat attendu, mesurable, observable, réaliste, à atteindre dans un délai donné pour un agent ou une unité de travail. Un objectif est assorti de moyens et de conditions de réussite (formation, contribution d'autres services, réalisation d'études...), et le cas échéant de délais de réalisation. Depuis le 9 juillet, le module « évaluation » de l'application « FMCR » offre un support pour réaliser ces entretiens.

D'autres seront programmées. L'application FMCR sera l'outil support pour nous aider, à terme, à progresser dans la fixation des objectifs et l'évaluation des agents *(cf. « Zoom » p. 13)*.

Encore mieux informer sur les réalisations, les priorités et les projets de la Ville

Le sentiment d'être bien informé s'améliore tout en restant insatisfaisant. Si les résultats en termes d'information progressent par rapport à la précédente consultation, que ce soit sur les réalisations de la Ville, les priorités de la Ville, les projets de direction ou encore le rôle des élus, les agents continuent à se considérer comme insuffisamment informés. De fait, l'étude met en évidence une descente imparfaite de l'information puisque les cadres A se déclarent mieux informés que les catégories B qui, elles-mêmes, le sont plus que les C. De manière générale, vous êtes 61 % à considérer que votre responsable direct communique bien.

Concernant l'accompagnement des changements au sein de la Ville, seuls 57 % des agents déclarant en percevoir au sein de leur service estiment que leurs objectifs leur ont été expliqués.

Assurément, l'amélioration de l'information des agents passe par un renforcement et une professionnalisation, déjà engagée, des équipes de communication interne dans les directions, par l'implication encore plus forte qu'aujourd'hui des encadrants dans la communication interne et par une démultiplication de l'information via les directions.

Ouvrir davantage les perspectives professionnelles

Un chantier d'ampleur s'ouvre sur les perspectives professionnelles perçues comme trop limitées. 40 % des agents souhaitent bénéficier, à échéance de 3 ans, d'une mobilité professionnelle, fonctionnelle ou géographique, au sein de la Ville.

Pourtant seulement 37 % d'entre vous se déclarent satisfaits des possibilités de changer de poste, 33 % satisfaits des possibilités d'évolution de carrière et 24 % des possibilités de changer de métier. C'est la faible disponibilité des postes qui est perçue comme le principal obstacle, suivie par les concours et épreuves jugés trop difficiles.

Poursuivre l'information sur les postes disponibles, les modalités de candidatures, les possibilités de mobilité, les dispositifs de formation, etc. constitue assurément un premier axe de progrès. D'autres actions sont envisagées, comme des forums de la mobilité, une formation aux entretiens de recrutement ainsi qu'une information mieux partagée.

> **« Communiquer positivement ou négativement, mais que la hiérarchie fasse redescendre l'information.**
> AGENT DE CAT. C

ZOOM

AMÉLIORER LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

Le sentiment de manque de reconnaissance semble être aujourd'hui une source d'insatisfaction croissante dans la fonction publique, quels que soient le grade ou le poste occupé. L'administration parisienne n'échappe pas à ce constat, comme en témoignent les récents résultats de l'enquête *Paris & moi*. Cette reconnaissance au travail est pourtant un élément essentiel de la motivation des collaborateurs, du bien-être et de la santé au travail, ainsi que de la performance de l'organisation et de la qualité du service rendu à l'usager. C'est pourquoi la secrétaire générale a confié à Nathalie Biquard, directrice adjointe des Finances, l'animation d'un groupe de travail sur la reconnaissance au travail des équipes concourant au service public parisien. Les quatre membres du groupe représentent les filières métier les plus nombreuses de la Ville.

Des actions concrètes

L'objectif est d'aboutir à un programme d'actions concrètes d'ici la fin de l'année. Pour l'heure, l'équipe, appuyée par l'Université des cadres (Udc), élabore un *benchmark*. « Nous rencontrons des personnes ayant des profils différents. Cela va d'un DRH d'une autre administration ou d'une entreprise privée à des universitaires, en passant par des organismes de formation et de conseil praticiens du domaine de l'évaluation et de l'audit social, explique Nathalie Biquard. L'idée est de collecter un maximum de retours d'expérience et d'en comprendre les éléments de contexte, qui varient à chaque fois, afin d'essayer de construire une réponse adaptée aux paramètres propres de notre collectivité. Nous avons aussi prévu des rendez-vous avec des équipes de la direction des Ressources humaines pour avoir un ressenti de la situation à la Ville. Et nous nous appuierons sur les résultats de l'enquête. » Un temps d'échange avec les représentants du personnel est d'ores et déjà prévu.

Des pratiques revues

La reconnaissance des agents passe souvent par des actes simples et de bon sens qui relèvent d'une attitude individuelle mais aussi par des changements dans les pratiques managériales et questionne *in fine* le système de valeurs de l'organisation. Il touche en fait à de nombreux domaines et interagit avec d'autres problématiques de ressources humaines comme l'évaluation, les perspectives de carrière, la mobilité... « Inscrit dans la durée, ce travail de fond devra se décliner ensuite au sein de la Ville, selon les métiers et les catégories ; le portage fort par la direction générale ici assuré étant d'emblée connu pour être un facteur clé de succès », conclut Nathalie Biquard.

PLUSIEURS IDÉES REÇUES REMISES EN CAUSE

Des résultats au questionnaire permettent de rectifier certains préjugés. Concernant le niveau de stress, vous estimez en moyenne à 5.6, sur une échelle de 10, le niveau de stress subi, soit une estimation inférieure d'un point à la moyenne recueillie par Ipsos dans la fonction publique.
En matière de perception du changement, seuls 12 % d'entre vous considèrent qu'il y a trop de changement à la Ville, alors que 19 % considèrent qu'il est insuffisant et surtout 42 % estiment qu'il n'y en a pas ou ne se prononcent pas. ●

ET APRÈS ?

DES RÉSULTATS AFFINÉS

Les résultats seront restitués progressivement, avec des tris par métiers, directions, catégories, en apportant des éléments de comparaison susceptibles de mieux les éclairer. Ainsi, après ce premier moment de restitution, qui présente dans ses grandes lignes les enseignements de l'enquête au niveau de la Ville, les résultats de chaque direction vont être communiqués aux directrices et directeurs, leur permettant d'élaborer un diagnostic propre à leur direction.

DES RESTITUTIONS MULTIPLES, AU NIVEAU CENTRAL COMME AU NIVEAU DES DIRECTIONS

Il sera ensuite organisé, entre septembre et novembre, au niveau de vos directions, un cycle de restitutions, devant les encadrants et les représentants des personnels. Parallèlement, un cycle d'informations par grandes thématiques sera organisé au niveau de la Ville, durant le second semestre. Les thèmes précis de ce cycle ne sont pas encore arrêtés, mais il devrait y être notamment question de formation, de gestion des compétences et de perspectives professionnelles ; d'information et de communication interne ; de pratiques managériales et de fonctionnement interne des services ; de conditions de travail.
À noter qu'un premier groupe de travail a déjà été chargé par la secrétaire générale de réfléchir à la reconnaissance au travail *(lire le « Zoom » p. 14)*. D'autres seront mis en place à la rentrée. Une démarche à suivre. ●

Identifier nos valeurs

Culture de la Ville

La question du sentiment d'appartenance et de la fierté de travailler à la Ville mis en avant dans l'enquête *Paris & moi* est au cœur des enjeux managériaux. Afin de formaliser nos valeurs qui constitueront des points d'appui dans la conduite de nos missions, une démarche portée par la secrétaire générale a été engagée dès le printemps. Il s'agit de réfléchir ensemble aux valeurs que nous partageons, à l'ambition qui nous fédère, aux actions que nous menons qui correspondent déjà à ces valeurs, ainsi qu'aux actions à développer demain pour mieux faire vivre nos valeurs.

Une démarche participative

Les premières propositions de valeurs ont été élaborées sur la base d'un travail effectué à partir d'une vingtaine d'entretiens qualitatifs avec des élus, dont le maire, des agents dont un certain nombre de cadres dirigeants, mais aussi d'un atelier au niveau du Secrétariat général auquel ont participé plusieurs directeurs. La seconde étape, engagée fin juin, a réuni 150 agents de tous statuts et de toutes directions dans le cadre de dix ateliers participatifs. En parallèle, un forum ouvert sur IntraParis durant trois semaines a invité chacun d'entre vous à réagir, illustrer et commenter les quatre propositions de valeurs qui sont la solidarité, le goût de l'exigence, l'ouverture et l'audace.
L'analyse et la synthèse des ateliers et des commentaires du forum IntraParis permettront d'établir un groupe de valeurs consolidées. Une fois validées, ces valeurs feront l'objet d'une large diffusion en interne. Elles deviendront une source d'inspiration pour repenser nos modes de fonctionnement et nos pratiques internes. ●