

CE QUI NOUS AMÈNE À ÉVOLUER

« Nous sommes dans un monde en mouvement, un certain nombre d'évolutions exige de notre direction qu'elle poursuive sa mue. »

L'ALLONGEMENT DES CARRIÈRES, LE SOUHAI DES AGENTS D'ÊTRE DAVANTAGE ACTEURS DE LEUR PARCOURS

De plus en plus d'agents manifestent le désir, non seulement d'évoluer professionnellement, mais aussi de changer d'activité, pour éviter un phénomène de lassitude. Ils estiment que la mobilité constitue une condition importante de leur épanouissement professionnel. L'allongement des carrières se traduit également par l'émergence d'un sujet prioritaire : la nécessité de reconverter, dans de bonnes conditions, nombre d'agents soumis à reclassement. La mobilité est reconnue aujourd'hui comme facteur de dynamisme et d'innovation. Encore faut-il pour que cela

soit vrai qu'elle soit maîtrisée, c'est-à-dire que les parcours professionnels d'agents se structurent, tout en préservant la richesse de notre capital collectif.

Le défi est de taille : il s'agit pour la DRH de compléter la gestion statutaire de la carrière des agents par des services les aidant à construire un parcours professionnel choisi, dans leur intérêt comme dans celui de la collectivité. L'introduction de la notion de métier et de compétences devient à cet égard une problématique centrale.

L'AFFIRMATION DE LA THÉMATIQUE DU BIEN ÊTRE AU TRAVAIL

Plusieurs facteurs sont à l'origine d'une prise en compte croissante de la thématique du bien être au travail :

- l'environnement professionnel en constante mutation (plus de services, des métiers qui évoluent, ...),
- le vieillissement des agents municipaux,
- l'émergence de nouvelles pathologies (le stress, l'anxiété, la violence au travail, l'addiction, ...)
- l'accent mis sur la pénibilité au travail.

La DRH est ainsi appelée à agir dans de nombreux domaines : la sécurité au travail, la protection de la santé du travailleur, la gestion de la charge psychosociale, le contrôle de l'hygiène du lieu de travail, l'ergonomie et l'environnement de travail. Assurer le bien être des agents au travail nécessite aussi de trouver une place pour chacun dans l'organisation, de savoir donner du sens aux missions confiées, de fixer des objectifs clairs et de bien former les agents, pour minorer le risque de mise en situation d'échec.

LA RÉDUCTION DES MARGES DE MANŒUVRE FINANCIÈRES

Maîtrise des dépenses budgétaires, départs à la retraite croissants, pour y faire face, les administrations publiques doivent s'engager dans de profondes mutations tant en termes de politiques publiques que de rénovation des appareils de production de service public. À Paris comme ailleurs, des choix forts et structurants doivent être faits pour affecter au mieux les ressources

humaines et maîtriser la masse salariale.

Ce contexte emporte une double conséquence sur nos missions : il renforce l'importance de notre activité de suivi et de contrôle des processus RH. Mais la raréfaction des moyens impose aussi aux agents de la DRH un certain « devoir de créativité ». La recherche de solutions innovantes constitue désormais notre quotidien.

L'ACCÉLÉRATION DU PROCESSUS DE TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS

L'activité des services publics connaît des changements : modernisation des méthodes, exigence accrue de qualité de service rendu à l'utilisateur, nouvelles prestations répondant aux évolutions sociétales. Tous ces changements constituent autant d'accélérateurs d'évolution. Pour ne pas subir

cette accélération, les directions se transforment.

La DRH est évidemment sollicitée pour accompagner ces projets de transformation. Cette attente grandissante nécessite une organisation propre et le développement de compétences collectives.

UN RECOURS ACCRU AUX COMPÉTENCES DES CADRES

Les cadres sont de plus en plus sollicités dans leur rôle de management d'agents et d'encadrement d'équipes. Leur responsabilisation accrue se vérifie également dans d'autres domaines : conduite de projets stratégiques, analyse juridique et administrative, fonction de représentation et d'animation dans le cadre de l'exercice de la démocratie de proximité... Le recours aux cadres évolue aussi dans ses formes du fait des nouveaux outils de travail,

plus collaboratifs. Les cadres doivent s'informer sur les projets de la collectivité, ne serait-ce que pour comprendre dans quoi s'inscrivent leurs actions, et pouvoir en expliquer les enjeux auprès de leurs équipes. Ils sont enfin sollicités pour partager de la connaissance ou produire collectivement du savoir.

Cette évolution justifie qu'ils bénéficient d'un accompagnement renforcé.

3 OBJECTIFS STRATÉGIQUES*

« Les évolutions précédemment décrites pourraient s'imposer à nous comme des contraintes et être mal vécues. Elles peuvent aussi être appréhendées comme autant d'opportunités pour faire évoluer qualitativement nos métiers. Pour ne pas osciller trop fortement entre ces deux tendances et se mettre dans de bonnes conditions pour intégrer ces facteurs de changement, il est nécessaire de se fixer des objectifs stratégiques clairs ».

ACCOMPAGNER LES DÉCIDEURS, MAINTENIR LES GRANDS ÉQUILIBRES ET PRÉPARER L'AVENIR

Atteindre le premier objectif présuppose de partager l'effort avec l'ensemble des directions de l'administration parisiennes, qui sont également responsables de la gestion de leurs propres ressources. Les directions sont ainsi encouragées à s'impliquer davantage dans les processus de pilotage et de suivi mis en place par la DRH. De son côté, la DRH doit entretenir un climat social de qualité en créant

une relation de confiance avec les représentants du personnel. Entretien d'un climat social de qualité est une condition importante pour assurer une bonne gestion collective, conduite au bénéfice de l'ensemble des agents. Cela fait partie des grands équilibres à maintenir, au même titre que les équilibres réglementaires et financiers.

VENIR EN APPUI DES DIRECTIONS COMME PARTENAIRE POUR LA RÉUSSITE DE LEURS PROJETS INTERNES

Atteindre le deuxième objectif demande à la DRH de se positionner à la fois en prescripteur et en accompagnateur du changement. La DRH est chargée de mettre à jour le statut du personnel des administrations parisiennes et d'assurer la transposition des évolutions nationales dans la réglementation propre à Paris. Il importe qu'elle aille au-delà de ce travail, qu'elle établisse la doctrine, la fasse connaître, et qu'elle permette à tous de comprendre les objectifs qui sous-tendent les règles édictées. La DRH doit

parallèlement renforcer son rôle d'accompagnement des structures dans leurs projets et leurs en veillant à y intégrer la thématique de la santé au travail. Pour atteindre cet objectif, elle doit concevoir clairement la chaîne de pilotage des projets de transformation et intervenir en amont de ces projets. Elle doit enfin être en mesure d'initier le changement à la Ville en se saisissant elle-même et en portant la conduite de grands projets en matière de RH à la Ville.

ÊTRE RECONNU COMME PRESTATAIRE DE QUALITÉ PAR LES AGENTS

L'activité des services publics connaît des changements : modernisation des méthodes, exigence accrue de qualité de service rendu à l'utilisateur, nouvelles prestations répondant aux évolutions sociétales. Tous ces changements constituent autant d'accélérateurs d'évolution. Pour ne pas subir

cette accélération, les directions se transforment. La DRH est évidemment sollicitée pour accompagner ces projets de transformation. Cette attente grandissante nécessite une organisation propre et le développement de compétences collectives.

* La DRH se donne trois grands objectifs, chacun correspondant à l'un des trois éléments constitutifs de son identité (cf. p.4, « notre raison d'être »).

12 MISSIONS PRIORITAIRES

« La qualité du service que nous rendons aux agents ou aux directions ne pourra être accrue que si nous parvenons à définir pour chacune de ses missions les niveaux les plus pertinents de décision et de gestion. La DRH doit, d'une part, responsabiliser le réseau RH sur les processus de gestion, et d'autre part, s'imposer comme lieu unique de pilotage et d'arbitrage sur les missions qui nécessitent impérativement d'être tenues par elle.

En résumé, deux principes nous animent dans la réalisation des missions prioritaires énoncées ci-dessous : lorsque la mission est partagée avec les directions, un principe de subsidiarité, qui présuppose de donner aux directions les moyens d'être plus autonomes ; lorsque la mission est assurée en propre par la DRH, le principe d'impartialité la guide dans son action. »

Proposer un cadre stratégique RH et veiller à la performance et à la cohérence du système

Faire partager l'actualité RH, établir les règles d'application du statut, les faire connaître et veiller à leur respect

Anticiper l'évolution des besoins RH et planifier les ressources adéquates (grands équilibres financiers, emplois, masse salariale)

Participer au bon fonctionnement des directions opérationnelles en les conseillant dans le domaine de l'organisation et le management des RH

Assurer la veille sociale, structurer, cadencer et animer le dialogue social

Aider les cadres dans leur rôle de management

Attirer, recruter et retenir les ressources adaptées aux besoins de la Ville

Développer, former et conseiller les agents pour renforcer leur potentiel et accompagner leur carrière

Cadrer le processus et les règles de l'évaluation des compétences des agents et de reconnaissance de leur performance (rémunération, promotion)

Gérer la situation administrative des agents depuis leur recrutement jusqu'à leur retraite

Améliorer les conditions de travail

Accompagner socialement les agents et veiller sur leur santé (prévention, contrôle)

Mission assurée en propre par la DRH

Mission partagée avec les directions