

9 AXES DE PROGRÈS POUR RÉPONDRE AUX EXIGENCES NOUVELLES DE NOTRE ENVIRONNEMENT

« Les attentes de nos partenaires sont nombreuses. Nous y répondrons en mettant en œuvre un projet de direction ambitieux, comportant un certain nombre de missions nouvelles ».

DÉVELOPPER UNE VISION STRATÉGIQUE, RENFORCER LE PILOTAGE

AXE DE PROGRÈS 1 :

Définir un cap et éclairer la décision

La DRH se positionne comme un partenaire stratégique des décideurs de la Ville de Paris. Pour répondre à leurs attentes, elle doit être un lieu de synthèse et une force de proposition.

VOIES ET MOYENS :

- Se donner des orientations stratégiques à moyen terme (3 ans). Elles seraient principalement articulées autour de deux axes : l'alignement des politiques RH sur les grandes orientations politiques et l'amélioration de la performance de la fonction RH.
- Consolider la fonction d'études et d'aide à la décision. Ex consolidation des données sociales, le développement d'une expertise propre sur les organisations et les emplois de demain à la Ville, ou encore par la fixation d'un programme général d'études imprimant un cadencement à nos projets et leur donner une visibilité accrue et un surcroît de sens.

AXE DE PROGRÈS 2 :

Partager la stratégie RH

La gouvernance des Ressources Humaines est répartie entre de multiples acteurs. Partager la stratégie RH devient ainsi une clé essentielle pour maîtriser l'agenda RH, rendre plus efficaces nos processus décisionnels et faire aboutir de façon satisfaisante nos projets.

VOIES ET MOYENS :

- Donner davantage de visibilité au niveau des Secrétaires Généraux Adjointes, confortés dans leur rôle de centre de responsabilité.
- Développer et structurer le dialogue de gestion

avec les directions pour faire émerger plus de transversalité au sein de la fonction RH.

- Finaliser les outils de pilotage et organiser leur partage avec les acteurs du réseau de façon à amplifier les échanges sur les données RH avec les directions.
- Sur la question spécifique du maintien des grands équilibres, développer une logique de type contractuel avec les directions, pour faire partager la contrainte budgétaire.

AXE DE PROGRÈS 3 :

Développer une véritable Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines

La DRH doit mieux structurer sa politique de gestion prévisionnelle, développer ses capacités d'analyses quantitatives et qualitatives à moyen / long terme. Cela doit nous permettre de mesurer l'écart entre l'état de nos ressources humaines et les orientations stratégiques que nous nous donnons. Il s'agit d'anticiper l'évolution des métiers et de nos besoins en compétences, et de se mettre ainsi en capacité de développer des actions plus structurelles.

VOIES ET MOYENS :

- Intégrer le répertoire des métiers et le référentiel des compétences dans le SIRH, afin d'initier et « d'industrialiser » un suivi quantitatif.
- Intégrer la démarche métiers/compétences dans les processus de recrutement ou de formation.
- Assurer un suivi quantitatif et qualitatif de l'évolution de certains métiers « à enjeux » (nouveaux métiers, métiers en croissance numérique, en déclin, métiers dont les compétences évoluent).
- Elaborer un schéma directeur de la GPRH, document d'orientation dans un premier temps puis outil technique.

RENFORCER NOS CAPACITÉS D'INNOVATION

AXE DE PROGRÈS 4 :

Apporter des solutions innovantes

La DRH apparaît de plus en plus comme le partenaire clé du changement. Elle est de plus en plus sollicitée à ce titre par les directions. Elle doit par ailleurs assumer elle-même la fonction d'impulsion des dispositifs innovants en matière RH. Les sujets ne manquent pas : cycles de travail, tutorat, fins de carrière, absentéisme, ... Tout cela demeure évidemment inscrit dans un cadre législatif et réglementaire exigeant. Dès lors, notre succès repose en grande partie sur notre capacité à interroger nos pratiques et à innover.

VOIES ET MOYENS :

- > Organiser et légitimer une fonction d'innovation aujourd'hui insuffisamment valorisée à la DRH, par exemple en dégagant des moyens suffisants pour créer une sorte d'« incubateur-propagateur » de l'innovation RH.
- > Cet incubateur pourrait être un lieu de réflexion sur les pratiques professionnelles RH (où l'on s'interrogerait par exemple sur la fonction de conseiller mobilité-carrières de l'Etat, ou sur d'autres pratiques rencontrées chez des partenaires externes).
- > Sa fonction serait aussi d'appuyer, de labelliser de bonnes expériences conduites dans telle ou telle direction de l'administration.

AXE DE PROGRÈS 5 :

Proposer des dispositifs de mobilité et des parcours professionnels innovants

Accompagner les agents dans la construction de leur parcours et faciliter leur mobilité est plus qu'une simple obligation incombant à l'employeur. C'est l'une des clés du dynamisme de notre administration. Si nous parvenons à structurer les parcours professionnels des agents en tenant compte de leurs souhaits, tout en préservant, voire en développant, la richesse de notre capital collectif, nous ferons de la gestion des parcours professionnels un véritable levier de performance. La réflexion sur la mobilité ne peut être déconnectée de celle de la stabilité pour le service de départ. La DRH doit ainsi ouvrir

au maximum le champ de la réflexion sur cette question : elle doit tout à la fois concevoir des passerelles innovantes entre métiers, améliorer les démarches de mobilité, ainsi que les dispositifs prévus au moment des prises de poste et des fins de postes.

VOIES ET MOYENS :

- > Développer une connaissance fine des agents, pour pouvoir tenir compte, dans les dispositifs de mobilités, de leur profil, de leur statut, mais aussi de leur éventuel parcours avant d'arriver à la Ville, ou encore de compétences qu'ils ont pu acquérir lors de périodes de mobilité externe ou en formation.
- > Dépasser la logique statutaire par le repérage de passerelles entre métiers à compétences proches, et concevoir des parcours professionnels nouveaux.
- > Institutionnaliser le processus de mobilité des agents, en le reliant à d'autres processus RH (évaluation, formation), ou encore, en étendant la logique des mouvements de personnel à des périodes définies.
- > Systématiser les dispositifs d'accueil, d'accompagnement et de tutorat, pour les prises de poste.
- > Mettre en place des dispositifs permettant au service de départ de conserver le savoir et les compétences détenus par l'agent qui quitte son poste.

AXE DE PROGRÈS 6 :

Innover dans la reconversion des agents

Des démarches pour répondre au phénomène de la reconversion subie sont déjà engagées ; il s'agit de les conforter, notamment en passant d'un accompagnement individualisé à une politique plus globale.

VOIES ET MOYENS :

- > Diversifier l'offre de reconversion. Il est indispensable de constituer une base de données métiers/compétences permettant d'identifier des parcours professionnels nouveaux. Il faut trouver des alternatives à la reconversion systématique vers le métier d'adjoint administratif et prévoir des formations permettant d'emprunter de nouveaux parcours.
- > Calibrer le volume « absorbable ». Les plans de reconversion doivent prendre en compte la capacité

d'absorption de la collectivité à moyen terme, notamment dans les débouchés proposés aux agents concernés. Il s'agit d'éviter l'effet de « voie de garage » avec des reclassements sur des métiers en déclin. Identifier les supports budgétaires nécessite l'implication de toutes les directions

- Renforcer les possibilités de reconversion à l'extérieur de la Ville. Compte tenu du nombre d'agents concernés, l'utilisation de la bourse interministérielle de l'emploi public pourrait ainsi être intensifiée.
- Préparer des agents à la « seconde carrière ».

Cette approche ciblée sur certains métiers pour lesquels la problématique du reclassement est particulièrement aiguë (éboueurs, auxiliaires de puériculture), consiste à mobiliser le processus de formation plus en amont, avec des actions moins directement connectées à l'exercice du métier, mais visant à maintenir / développer des compétences autres que celles mobilisées sur le poste. En termes culturels, il s'agit aussi de sensibiliser les agents et leurs encadrants à la préparation d'une seconde carrière.

- Prévoir un cadre spécifique pour la gestion des agents inaptes.

OFFRIR DE NOUVELLES PRESTATIONS DANS UN ESPRIT DE SERVICE

AXE DE PROGRÈS 7 :

Conforter la relation partenariale avec les directions

La DRH est membre d'un pôle de directions dédié dans son ensemble à délivrer des prestations de qualité aux « usagers internes » que sont les directions et leurs agents. La DRH doit ainsi assumer pleinement son rôle de direction de soutien.

Elle détient cependant des responsabilités propres qui ne répondent pas nécessairement aux objectifs spécifiques des directions. Elle doit ainsi développer avec les directions une relation riche, structurée, équilibrée.

VOIES ET MOYENS :

- Organiser les conditions d'une gestion RH reposant sur un principe de subsidiarité (allouer les tâches au niveau pertinent de l'organisation).
- Il s'agit de donner aux directions, notamment par une diffusion efficace de la doctrine et des outils, les moyens de traiter par elles-mêmes les problèmes RH qui peuvent être réglés à leur niveau. Il s'agit aussi de les impliquer davantage dans le contrôle des fonctions RH, notamment dans deux domaines : le suivi du temps de travail des agents (la DRH doit appuyer les directions dans leurs actions de sensibilisation de l'encadrement et leur donner les moyens de décliner leur bilan de l'ARTT en projets d'évolution) et l'accompagnement social des agents (il faut par exemple banaliser la saisine du service

social en amont des prises de sanctions disciplinaires, ou encore développer dans les directions les campagnes d'information sur les prestations sociales auxquelles les agents ont droit).

- Construire une relation partenariale nouvelle entre médecins du travail, professionnels de la prévention, observateurs de la santé des agents, et services des ressources humaines.

Quelques pistes :

- « protocoliser » et renforcer le contenu des visites médicales pour certains métiers afin de multiplier les chances de détecter l'inaptitude avant embauche ;
- organiser plus particulièrement des épreuves physiques dans certains concours ou tests de recrutement.
- encourager la médecine du travail à rendre des avis non seulement sur les inaptitudes des agents mais également sur leurs aptitudes, afin de faciliter la réflexion sur les dispositifs de formation / reconversion envisageables pour les agents concernés.
- instituer des cellules de concertation pluridisciplinaires associant les différents acteurs de la prévention pour mettre en œuvre une politique de prévention cohérente et trouver des solutions partagées aux situations individuelles
- accroître le nombre de visites médicales réalisées annuellement et mettre en place une période d'accueil et d'immersion des nouveaux médecins dans la ou les directions dont ils seront référents.
- engager une réflexion transverse aux directions

opérationnelles afin d'élargir l'approche par grands métiers (métier de l'accueil, métier de l'intervention sur la voie publique...) en matière de prévention des risques professionnels, tout en conservant le principe d'une gestion de proximité de la prévention,

- généraliser l'analyse des accidents du travail afin d'identifier les causes récurrentes d'accidents au niveau de la Ville.

- au niveau individuel, rapprocher les questions de la santé et de la sécurité au travail avec les questions liées à la gestion des carrières (place de l'agent dans son organisation, sens donné à ses missions, cohérence et clarté des objectifs qui lui sont fixés...).

➤ Développer la fonction de contrôle et assumer la fonction d'autorité, afin d'homogénéiser l'application des procédures RH dans les directions.

La fonction de contrôle devrait être plus nettement orientée vers la veille, l'appui et le conseil au réseau RH et aux managers afin de leur expliquer l'importance du respect de ces règles et le poids de leur responsabilité en la matière. Une réflexion doit être engagée sur les ressources dont la DRH dispose pour assurer son contrôle.

AXE DE PROGRÈS 8 :

Accompagner la conduite du changement

La DRH doit aider l'administration à conduire des projets de modernisation ayant des impacts sur les organisations et les ressources. Cela suppose qu'elle développe sa compétence en matière d'analyse des organisations. Accompagner la conduite du changement, c'est aussi aider collectivement les équipes qui conduisent des projets à exprimer leur potentiel.

VOIES ET MOYENS :

➤ Introduire une approche plus systémique de cette question, et définir au début de chaque année un programme d'études calqué sur le modèle de la programmation des études de coûts dans les équipements menées par le contrôle de gestion de la DF. Un double objectif serait poursuivi : établir des normes fonctionnelles en termes d'allocation des ressources et examiner l'efficacité des organisations.

➤ Dans son rôle de prestataire de services, la DRH pourrait également proposer une nouvelle prestation de conseil en organisation et en accompagne-

ment du changement offerte aux directions qui en feraient la demande.

➤ Développer ses missions d'accompagnement visant à favoriser la cohésion des équipes, à faciliter la conduite collective de projets pour accroître la performance des services

AXE DE PROGRÈS 9 :

Développer une offre d'appui aux cadres dans leurs fonctions managériales

Les cadres sont inscrits dans la démarche de performance de la collectivité et doivent se plier à des exigences fortes en matière de pilotage et de management. Ils constituent des relais d'information et de conseil essentiels dans la vie de leur direction. Ils disposent d'une responsabilité et d'une autonomie croissantes dans leur travail, la DRH doit en tirer les conséquences, en leur proposant un service d'accompagnement adapté.

VOIES ET MOYENS :

➤ Rendre plus lisible l'offre en matière de formation au management et d'accompagnement personnalisé, mieux positionner ces formations dans la carrière des cadres, renforcer la démarche de formation individualisée et développer les parcours de formation « cadres ».

➤ Développer, diversifier et valoriser les dispositifs d'appui aux cadres (coaching, tutorat, mentoring, etc.) ; doter les encadrants d'une véritable boîte à outils.

➤ Développer une prestation d'accompagnement personnalisé des cadres ; repérer les cadres en difficulté professionnelle puis améliorer la prise en compte de cette problématique, en développant des dispositifs d'aide et d'accompagnement nécessaires à leur repositionnement.

➤ Offrir un lieu fédérateur aux cadres, l'Université des Cadres, dédié à la production de savoirs, à l'échange d'information, la confrontation des points de vue et des pratiques professionnelles, au retour d'expériences, et accordant une place importante aux apports extérieurs :

➤ Renforcer le lien entre les structures chargées des cadres (bureaux de la formation, bureaux de gestion, Observatoire des métiers et des compétences, Université des Cadres, etc.).