

## 6 PISTES D'AMÉLIORATION POUR ADAPTER NOS MODES DE FONCTIONNEMENT INTERNE AUX ENJEUX DE DEMAIN

« La poursuite des objectifs stratégiques suppose que nous réfléchissions aussi sur les champs à investir en interne pour réussir notre mue. »

### DÉVELOPPER NOS CAPACITÉS COLLECTIVES POUR MIEUX TRAVAILLER ENSEMBLE

#### AXE DE PROGRÈS 10 : Diffuser la culture du projet et de la performance

Le management de projet se développe fortement. Il n'est pas uniquement une affaire de méthodes ou de procédures. Sa réussite repose avant tout une question de compréhension, par chacun des acteurs, de ce que sa contribution pourra apporter à l'organisation. La réussite des projets dans lesquelles nous nous engageons nécessite ainsi de mettre en place une véritable stratégie d'organisation, lisible pour nous comme pour nos partenaires. La complexité ou le nombre des projets menés de front par la DRH ne doit pas nous faire perdre de vue nos grands objectifs stratégiques. Il importe ainsi de développer une culture de la performance complémentaire de la culture de projet.

#### VOIES ET MOYENS :

> Pour renforcer l'organisation en mode projet, définir des pratiques standards (désignation de chefs de projet, constitution d'équipes projets,

organisation de système décisionnel, recours accru à des outils de pilotage performants, simples et accessibles),

> Pour faciliter l'accès des directions à la DRH dans leurs grands projets de transformation, déterminer pour chacun un coordonnateur au sein de la DRH.

> Pour renforcer la culture du pilotage de la performance :

- renforcer le contrôle de gestion interne de la DRH,
- élaborer et faire vivre un contrat d'objectifs et de performance comportant des indicateurs mesurant l'adéquation de notre action avec nos objectifs stratégiques,
- intégrer la dimension « gestion des risques » à cette réflexion stratégique. Elle pourrait éventuellement prendre la forme d'une cartographie des risques (sociaux, budgétaires, liés à l'absentéisme ou aux accidents du travail...) avec des plans d'action associés.

### FACILITER L'IDENTIFICATION PAR LES DIRECTIONS DES PERSONNES RESSOURCES DE LA DRH AU QUOTIDIEN

Le quotidien des directions n'est pas fait que de grands projets de transformation. La DRH se doit d'être « identifiable » sur tous les dossiers. Il importe ainsi de simplifier et rationaliser les circuits d'entrée et de sortie des dossiers. Parallèlement, il importe de créer du lien et de la transversalité entre sous-directions.

### AXE DE PROGRÈS 11 : Affirmer et partager les valeurs collectives utiles à l'atteinte des objectifs

Le partage d'un socle commun de valeurs, d'informations et de pratiques encourage le sentiment d'appartenance des agents à une direction. Pour être motrices, il importe que ces valeurs soient choisies et non héritées ou subies. Plusieurs leviers peuvent aider à prendre ce chemin : la communication et le partage entre pairs, l'exemplarité comme principe de management RH, le développement de processus de capitalisation interne, la création d'une culture commune.

#### VOIES ET MOYENS :

- > Concevoir une charte des valeurs et de bonne conduite définissant nos règles de fonctionnement et de comportement internes.
- > Enrichir le modèle des « midis de la DRH », rendre plus attractif l'intranet de la direction.
- > Diffuser des comptes rendus hebdomadaire d'activité pour renforcer la connaissance mutuelle des principaux dossiers en cours.
- > Disposer d'un historique des remontées d'informations du terrain.
- > Mutualiser les bonnes pratiques et les expériences portées par les directions. Une bibliothèque virtuelle d'études pourrait être mise en commun par le biais des outils informatiques collaboratifs.
- > Eclairer les agents de la DRH sur l'environnement externe et l'actualité RH (veille, benchmarking, ...).

### AXE DE PROGRÈS 12 : Améliorer la gestion de nos ressources

Les fonctions supports de notre direction (voir encart page suivante) sont amenées à évoluer vers une culture de service. La qualité de la vie professionnelle au sein de la DRH – rythmes de travail, trajectoires professionnelles... – est largement adossée à l'efficacité de ces fonctions.

#### VOIES ET MOYENS :

- > Etre exemplaire dans la gestion de nos ressources :
  - Réduire la pression interne dans un contexte de forte mobilisation (rechercher une meilleure répartition du travail et des responsabilités chez les cadres,

mieux impliquer la hiérarchie intermédiaire).

- Valoriser davantage l'implication d'agents dans le travail quotidien (notamment en les responsabilisant davantage, en évitant la superposition de niveaux hiérarchiques et en développant la représentation des cadres par des membres de leurs équipes).
- Affirmer le rôle de l'encadrant de proximité, qui doit expliquer le travail, les contraintes et les objectifs.
- Développer le référentiel de management de la DRH (y compris l'évaluation des cadres).
- Améliorer l'accueil des agents incorporés afin de leur donner des repères communs.
- Favoriser la mobilité interne au sein de la filière RH afin de bénéficier du savoir faire et de l'expertise de ces acteurs de terrain, et encourager l'ascension professionnelle en interne.

- > Moderniser notre gestion logistique interne.

Il existe des défauts dans la mise en place de la transversalité au sein de la DRH et du flou dans le « qui fait quoi ». Dans le secteur « fonctions supports » une clarification s'impose concernant le rôle, les missions et le périmètre d'intervention de chacun. En termes de mode de fonctionnement, certaines opérations pourraient être gérées en mode projet (ex : renforcement de la procédure de diffusion du courrier, rationalisation des imprimés et fournitures, plan d'équipement...).

- > Accroître l'information et la communication interne. La mise en place d'un comité de communication bimensuel doit permettre de repositionner ce domaine dans la vie de la direction.

- > Valoriser et mieux structurer les fonctions d'appui au SIRH.

La DRH a en charge la conduite des projets de systèmes d'information des ressources humaines (SIRH) des personnels de la Ville de Paris, RH21. Elle accompagne ainsi la modernisation de la gestion des ressources humaines en mettant à disposition des gestionnaires les instruments adéquats. Afin d'améliorer la maintenance et le paramétrage des applications et de préserver la cohérence de l'ensemble de l'urbanisation du SIRH, le développement

d'une cellule d'administration des données est à approfondir. Celle-ci permettrait également de mieux garantir la cohérence d'ensemble du SIRH avec les processus RH. Il conviendrait également de systématiser les études d'impact des projets de réformes ou des évolutions réglementaires sur le SI. Si des réformes risquent d'impacter le fonctionne-

ment du SI, ou si à l'inverse, une (ré) informatisation impacte les processus RH, ce sujet devrait systématiquement remonter pour arbitrage. Enfin, l'évaluation a posteriori des évolutions du SI (qualité des données, facilité d'utilisation, ergonomie, utilité, etc.) apparaît elle aussi à renforcer.

## LES FONCTIONS SUPPORT DE LA DIRECTION : DÉFINITION, PÉRIMÈTRE

Métiers transversaux, exercés indépendamment de la politique de ressources humaines générale à la Ville, mais dont l'expertise et l'engagement participent à notre performance. Elles regroupent :

- la gestion du personnel de la DRH et l'amélioration de ses conditions de travail,
- la gestion du budget, de la comptabilité, des marchés, de la logistique, de l'approvisionnement et des bâtiments de la DRH,
- la gestion des systèmes d'information propres à la DRH,
- la communication interne,
- le contrôle interne (c'est-à-dire notre capacité à nous appliquer nos propres règles).

## METTRE EN ŒUVRE LES CONDITIONS DE NOTRE RÉUSSITE

### AXE DE PROGRÈS 13 : Valoriser l'action de la DRH

Il s'agit de tirer profit du projet de direction par une communication permettant de corriger certaines perceptions d'une DRH insuffisamment ouverte sur l'extérieur.

#### VOIES ET MOYENS :

- > Délivrer un discours stratégiques clair et partagé
- > Simplifier l'accès à la DRH (définir notamment un point d'entrée unique sur les questions relatives à l'application de la réglementation).
- > Intégrer davantage le traitement des demandes au sein de la DRH (définir des processus qualité pour une réponse uniforme aux demandes).
- > Enrichir l'IntraParis RH

### AXE DE PROGRÈS 14 : Avoir les moyens de nos ambitions

Les nouvelles missions portées par la DRH vont nécessiter le développement de nouvelles compétences. Pour donner une véritable chance d'exister à ces missions, la DRH doit impliquer fortement l'encadrement pour porter le projet de direction. Elle doit en outre adapter ses ressources aux nouvelles missions.

#### VOIES ET MOYENS :

- > Développer la fonction managériale pour porter le projet de direction.
- > Identifier et valoriser au sein de nos ressources les personnes clefs de l'organisation désireuses de porter ces missions et disposant des compétences adéquates.

> Repenser la structuration de la pyramide des agents à la DRH pour qu'elle s'inscrive en cohérence avec les missions à investir.

#### **AXE DE PROGRÈS 15 : Allouer les tâches de gestion au niveau adéquat de l'organisation**

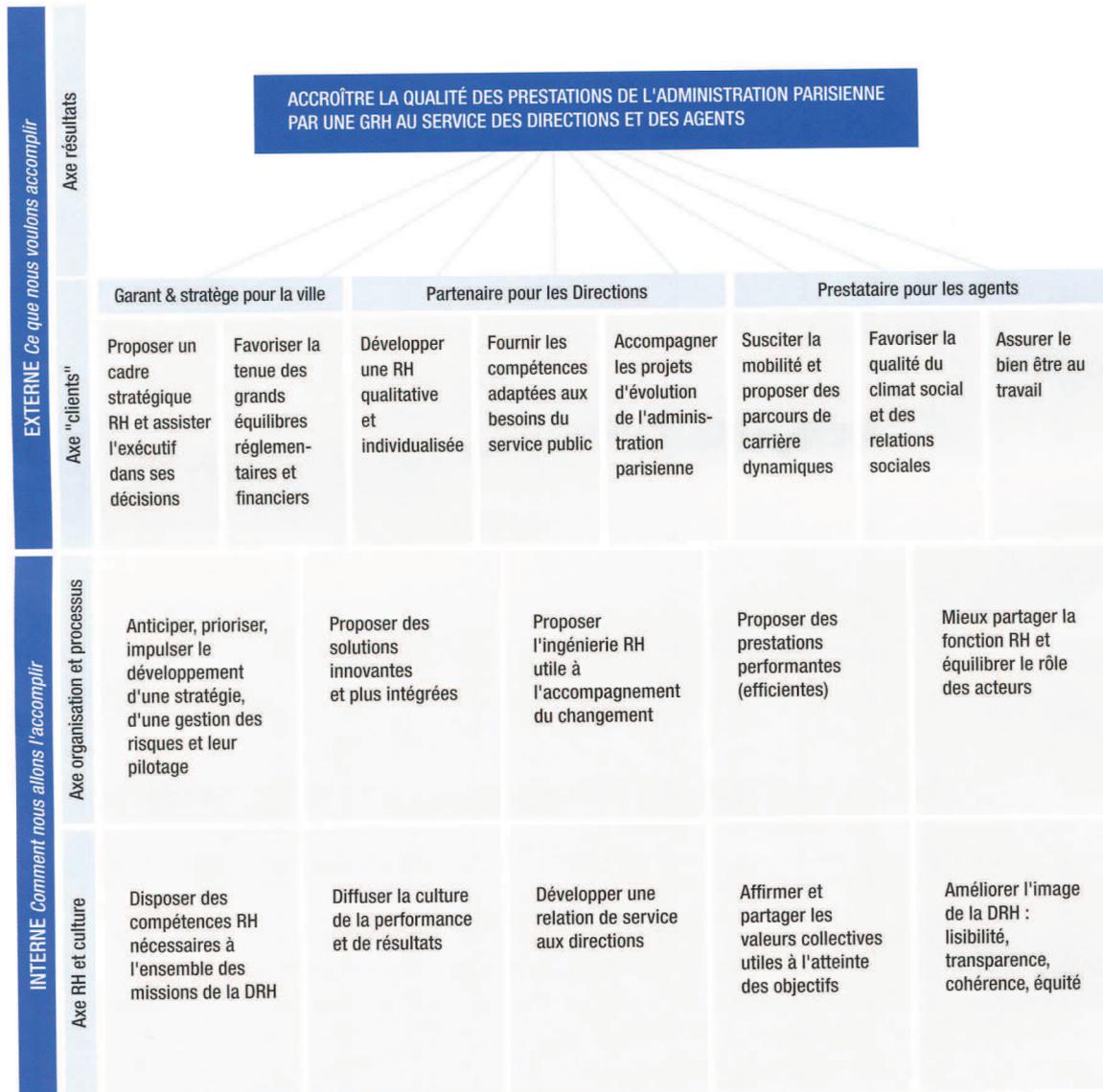
La DRH de la Ville doit se positionner dans une posture plus globale ce qui nécessite de prendre suffisamment de recul et de se recentrer sur son cœur de métier. Aujourd'hui, cette réflexion stratégique est trop souvent freinée par des processus de gestion lourds et coûteux en temps et en énergie. C'est la raison pour laquelle la DRH doit davantage responsabiliser le réseau sur ces processus de gestion et recentrer son activité sur le pilotage.

#### **VOIES ET MOYENS :**

> Compléter la démarche de changement de la DRH par une étude portant sur l'ensemble de la filière RH, s'intéressant notamment aux processus métier (cette étape doit aider la DRH à définir ou repreciser le cœur de métier des gestionnaires, à répartir les missions sur les différents niveaux de la chaîne). Une réflexion spécifique sur les missions et la charge de travail des UGD pourrait notamment être engagée.

> Donner les moyens à la filière RH d'être plus autonome. Des efforts sont à fournir pour mettre en place une base unique de fiches juridico-pratiques, gérée par un seul service, afin d'assurer la production d'une doctrine exhaustive, cohérente et accessible sur les différentes questions juridiques et pratiques qui se posent dans l'application de la réglementation. Les professionnels RH doivent par ailleurs développer leurs compétences à travers des formations générales et spécialisées notamment sur l'appropriation de l'outil RH21.

## CARTE STRATÉGIQUE DE LA DRH\*



\*synthèse graphique permettant de saisir en un regard les composantes de notre stratégie. Elaborée de septembre à décembre 2010 par l'encadrement de la DRH.



François-Marie COURTADE Sabrina COURTIN Yves COURTOIS Annick COURTOIS Jérémy COURTOIS Anne COUSTANS Christian COUTURIER Patrick CROSNIER René CROSNIER  
Jean-Marie CUDA Joëlle D'AIETTI Muriel D'AUTHIER DE SIGGAU Maité DAGUERREGARAY Saïda DAHOUB Chantal DALLEVES Thierry DAMET Colette DANTIGNY Souad DAOUDI Nadia  
ARGENT Nicole DARRAS Laura DAVIES René-Daniel DE CANAGA Genevieve DE PEYROLLE Danielle DE PRETTO Geoffroy DE SEGUINS-PAZZIS D AUBIGNAN Dominique DE  
VERNEJOU Carole DEBERLES Yann DECK Martine DEGOY Lucie DELACROIX Catherine DELAIGLE Christine DELATRE Michel DELECU Fabienne DELLENBACH Véronique DELMAS  
Pierre DELOFFRE Jocelyne DELPLACE Maïmouna DEMBELE Maurice DENARNAUD Sandrine DENIS Claudette DENREE Geneviève DEPARIS Véronique DEPIGNY Aurélie DERENNES  
Sylviane DESBORDES Géraldine DESCHAMPS Isabelle DESCHARREUX Liliane DESPOIX Alberte DESSARTS Béatrice DEVEL Martine DEVIENNE François-Xavier DIAZ Violette DIAZ  
Myliène DIBATISTA Patrick DIDIER Jean-Louis DIECI Richard DIEE Laure DIMIER-DAVID Mamadou DIOUF Jean-Claude DIQUET Valérie DJEBAR Fadila DJEMAI Marie-Françoise DOCC  
Emmanuelle DOGNON Brigitte DOMONT Christelle DOS SANTOS Virginie DOUARCHE Isabelle DOUINE Médarline DOUTAU Dominique DRUAIS-LEMAITRE Monique DUBAIL Sabine  
DUCHADEUIL Christophe DUCHENE Marc-Antoine DUCROCQ Sergine DUFOUR Bernard DUMAINE Cécile DUMERY Myriam DUMONT Maryse DUPLAQUET Lysiane DURAND Christine  
DURAND Claire DUVIGNACQ Deirdre EDWARDS LUCEY Marie-Hélène EGA Céline ENGRAND Sandrine EPSTEIN Véronique EREAU Céline ESPARGILHE Jocelyne ESTAMPE Pascale  
ETCHETO Odile ETIENNE Véronique FAFA Catherine FAUCHES Solange FAURIE Olivier FAVRE Nora FERGUENE Nancy FERRAND Dominique FERRUCCI Yolande FEUGAROL Jérôme  
FINAUD Stéphane FISZKA Pascale FLAMANT Caroline FLEURY Céline FLEURY Carine FOEX Jean-Philippe FORASTE Françoise FORGEOIS Anne FORLINI Patricia FOULON Amélia  
FOURMENT Jannick FOURNET Florence FOURNIER Pascal FRANCIONI Eric FRANCOIS Dominique FRULEUX Isabelle FUCHS Sylvie FUHRMANN Liliane GABBAY Arnaud GAILLON Pierre  
GALLONI D'ISTRIA Catherine GAND Laurent GANDREUIL Karine GARDIN Jocelyne GARRIC Yamina GATHERON Dominique GAUBERT Martine GAUDERIC Claire GAUGE Thibaut  
GAULTIER Arnaud GAUTHIER Vincent GAY Georges GAY ET DEL SANTO Philippe GENET Patrick GEOFFRAY Sylvie GERBEAU Eric GERMOND Marie-odile GHIDINA Bruno GIBERT  
Corinne GILLARD Christine GILLES-BERNARDES Marie-Line GIORGI Sophie GRESSE Muriel GIROUD Catherine GISSON Loïc GITTON Romain GOCALEC Martine GOLLARD Christine  
GONCALVES OLIVEIRA Marie-Françoise GOSSE-MAURY Viviane GOUDROT Raha GOUR Jacques GRAU Annick GRAVELINES-COTTIN Pierre GREBOT Claire GRISON Raphaëlle  
GRISOT Virginie GROBON Caroline GROS Cécile GRYNSZTEJN Boris GUEN Bernadette GUERIN Virginie GUICHARD Cécile GUIMBAUD Corinne GUITTON Evelyne GUYOLLOT Véronique  
GUYOT Mariane GUYOT Le Hang HA Félicité HAMIDOUCHE Patricia HAMON Gerty HATCHI Olivier HAVARD Jean-Baptiste HENNEQUIN Martine HIBON Martine HOCQUEMILLER  
Danièle HOURDEBAIGT Josette HOUSSAYE Yvonne HU Judith HUBERT Nadia HUTCHINSON Kim Lan HUYNH Dominique HUYNH Marie-France ISIDORE Bernard JACQUET Ronan  
JAOUEN Gaël JAUDEAU Carine JEAN-JOACHIM-EURASIE Marie-Laure JEAN-LAMBERT Denis JEROME Stéphane JILLET Aurélie JOBIN Mickael JOUET Dominique JUMEAU Dominique  
JUMEAU Jean-Bertrand KAMMERER Zohra KERMA Siriphone KHANTHALY Richard KHAYADJANIAN Axelle KHETTAB Madani KHEZAM Aïcha KIMAZ Sylvie KIRIK Mike KNEPPERT  
Philippe KOWALSKI Marie-Madeleine KRYNEN Christophe LABEDAYS Sylvie LABREUILLE Sophie LACHASSE René LACOMBE Pascale LACROIX Sandrine LAGNY Françoise LAGRENE  
Catherine LALOUX Marie-Ange LALUQUE Françoise LAMONNERIE Marc LANDOIS Vanina LANFRANCHI Jocelyne LANGUILLE Monevaniith LANVERS Sarah LARCON Jean-Baptiste  
LARIBLE Bernadette LASSERRE Dominique LAUNAY Emmanuel LAURENT Stéphanie LAVERGNE Elisabeth LAVIER-SERVADIO Alain LAVIGNE Sébastien LE CARRER Marie-Claire LE  
CORRE Chantal LE DORE Christiane LE GALLO Thierry LE GOFF Sandrine LE GRAVERAND Pascal LE MEUR Sylvie LE ROUX Matthieu LE SANN Christelle LE TALLEC Christine LE TOUZE  
François LEBACQ Jean-Louis LEBEGUE Ghislaine LEBEL Florence LECLERE Thierry LEFEVRE Laurence LEGEAY Françoise LEGER Brigitte LEGER Gérard LEGRIS Karine LEGUAY  
Myriam LEHALLE Didier LEJEUNE Martine LEMAIRE Pascale LEMPEREUR-BOUZNIF Dominique LENNE-BRETON Annie LEPAGE Pierre LEUX Jérôme LEVASSEUR Sylvie LEYDIER  
Denis LICOURI David LOBEAU Vanessa LOIRET Alessandra LONGO Alban LORENZI Claudine LOUBOUTIN Béatrice LOUEDEC Eugène LOUIS-MICHEL Frédéric LUBAC Agnès LUTIN  
Béatrice MABIRE Corinne MABIRE Patricia MADAUNE Florence MAISONNEUVE Rachid MAMMERI Nathalie MANNA Martine MAQUART Sylvie MARCHAND Josiane MAREK Frédéric  
MARIE Jean-Romain MARIN Nathalie MARKOVINA Laurence MARSAN Marie-Christine MARTIN Diane MARTIN Hervé MARTIN Annick MARTIN Florence MARY Stéphane MASSE Brigitte  
MASUREL Daniel MATHOT Fabienne MATHURIN Nathalie MAURY Chrystel MAYRAN Marie-Pierre MAZUR Amanda MCKAY Fatima MEFLAH Nathalie MEJIAS Zoheir MEKHOLOUFI Céline  
MELCHIOR Suzette MELESAN Brigitte MERLIER Myriam MESDOUZE Yvon MESLIER Sylvain MESSIAEN François-Xavier MEYER Jean-Claude MEZIERE Nsunda MIAKI Amandine  
MICHEL-ROUXEL Pierre-Alain MICHELOT Catherine MICHON Clarisse MIDON Philippe MIGNOL Françoise MILIC Valérie MILLERET Chantal MILOUX Annie MIMEAU Benoît MOCH  
Stéphane MOCH Sabine MOIG Anne MOKHTARIAN Félicie MOKTAR-GARSI Dominique MOLINIE Aude MONIN Véronique MONIN Brigitte MONNIER Stanislas MONROSE Patricia  
MONTEIRO Liliane MONTET Caroline MONTILLE Marielle MORY Laurent MOUTALIDIS Sophie MUHL Didier MULET Claire MULLONI Thierry MUSQUET Christine NALLY Noria NAMANI  
Patrick NAYM Sandrine NICOL Thierry NOLOT Brigitte OEHLER Magali OLECHNY Jean-Michel OLLIVIER Paul ORSINI Hassan OUAHMANE Thierry PAILLER Edith PAJON Nadine  
PALCZEWSKI Frédérique PALCZEWSKI Françoise PALFRAY Dominique PANNETIER Suzanne PANSERRIEU Lien huong PAPIN Patrick PAPON Suzanne PARIS Eliane PARVEZ Yolène  
PASSAVOIR Marie-Line PATERNI Sylvie PAWLUK Marine PAYET Martine PECH Valérie PEDRO Christian PEJOINE Christine PELLAN Sylvie PENOT Olivier PENTIER Line PERIQUET Anne  
Marie PERNIN Christophe PERONNY Michel PETIT Sébastien PHEMIUS François PHILIPPE Pascale PHILIPPON Christine PHILIPPON Françoise PICARD SINICAUT Marie-Hélène  
PICHOT-VERITE Marie-Claude PICOU Hervé PIGUET Martine PIMONT Pascal PINTÉ Elodie PIOT Corinne PONS Marie-Claire POPHILLAT Jacqueline PORTE Dominique POUILLON Nadine  
POUSSIN Martine PRAGNON Nathalie PRANCHAIR Sophie PRINCE Brigitte PRUVOST Christelle PUYRAUD Sylvie PY Alain QUENDERF Martine QUENTEL Brigitte QUIGNON Yves QUINCY

MAIRIE DE PARIS

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

**TOUTE L'INFO**  
au 3975 et  
sur **PARIS.FR**

Prix d'un appel local à partir d'un poste  
fixe sauf tarif propre à votre opérateur