

### Comment instaurer une véritable transversalité entre services dans une administration publique ?

Dans de nombreuses administrations publiques, les services fonctionnent en « silos » : chacun est centré sur son cœur de métier et son expertise. Cette organisation, efficace pour garantir la maîtrise technique et réglementaire des dossiers, montre cependant ses limites lorsqu'il s'agit de répondre à des enjeux transversaux de plus en plus fréquents (qualité de service à l'utilisateur, transition écologique, innovation numérique, attractivité des métiers...). Pour les responsables des ressources humaines, faciliter la coopération interservices devient un levier majeur d'efficacité collective et de modernisation de l'action publique.

#### 1. Définir et partager des objectifs communs

La première étape consiste à sortir d'une logique de juxtaposition des missions pour entrer dans une dynamique de projet collectif. Cela suppose :

- Traduire la stratégie politique en objectifs communs accessibles et compréhensibles par tous les services ;
- Formaliser des indicateurs partagés (qualité de service, délais, satisfaction des usagers, économies réalisées...) qui donnent une mesure concrète de la contribution de chacun ;
- Mettre en avant les bénéfices collectifs, afin que chaque service perçoive la valeur ajoutée de sa participation.

*Exemple : la mise en œuvre d'un guichet unique implique à la fois l'informatique, les finances, les services de proximité et les RH. Seul un objectif partagé de simplification du parcours usager permet d'aligner leurs contributions.*

#### 2. Mettre en place une gouvernance transversale

*Exemple : dans une métropole, un comité interservices réunissant urbanisme, voirie, environnement et finances a permis de coordonner efficacement un grand projet de réaménagement urbain.* La coopération ne peut pas reposer uniquement sur la bonne volonté. Elle doit être structurée :

- Création de comités de pilotage mixtes, réunissant des représentants de plusieurs services autour d'un projet ou d'une problématique transversale ;
- Nomination de référents transversaux, garants du lien entre métiers et interlocuteurs privilégiés ;
- Définition claire des rôles et responsabilités pour éviter la dilution des responsabilités.

Un cadre formalisé limite les conflits de périmètre et sécurise les agents dans leur action.

#### 3. Développer une culture de la coopération

L'auto-centrage des services est souvent lié à une culture administrative valorisant la maîtrise de l'expertise. Pour contrebalancer cela, il convient de développer :

- La formation au travail en transversalité (gestion de projet, intelligence collective, animation de réunions collaboratives) ;
- La reconnaissance managériale des contributions transversales, notamment dans l'évaluation professionnelle ;
- Des temps collectifs de partage (séminaires, ateliers interservices) favorisant la connaissance mutuelle et la création de liens.

Ainsi, les agents comprennent qu'ils ne perdent pas leur identité professionnelle en collaborant, mais qu'ils enrichissent leur expertise par la confrontation et le partage.

#### 4. Outiller et faciliter la collaboration

*Exemple : l'utilisation de la méthode Kanban, avec des tableaux visuels partagés en ligne, permet de suivre en temps réel l'avancée des tâches interservices et de faciliter la répartition du travail. La transversalité se nourrit aussi de moyens concrets :*

**-Outils numériques collaboratifs** (espaces partagés, plateformes de suivi de projet, messageries instantanées sécurisées) qui fluidifient la communication ;

**-Méthodes agiles** appliquées aux projets administratifs pour tester rapidement et ajuster collectivement ;

**-Simplification des procédures internes**, afin que les échanges entre services ne soient pas freinés par des lourdeurs organisationnelles.

#### 5. Donner un rôle clé aux RH

Les directions des ressources humaines peuvent jouer un rôle moteur :

**-Favoriser la mobilité interne et les parcours croisés**, qui cassent les logiques de silo ;

**-Développer des fiches de poste intégrant explicitement la dimension transversale** (participation à des projets collectifs, animation de réseaux) ;

**-Instaurer des dispositifs de reconnaissance** (primes, valorisation des compétences transversales) ;

**-Soutenir les managers** dans l'accompagnement de leurs équipes vers de nouvelles pratiques de coopération.

#### Conclusion

La transversalité ne s'improvise pas : elle s'organise et se valorise.

En donnant du sens partagé et en créant des conditions concrètes de coopération, les RH peuvent devenir les moteurs de cette transformation durable. ensemble des services historiquement centrés sur leur cœur de métier suppose un double mouvement : **donner du sens en partageant une finalité commune** et **mettre en place des conditions concrètes de coopération** (gouvernance, outils, culture). Les ressources humaines, par leur rôle transversal et leur expertise en organisation, sont idéalement placées pour impulser ce changement.

La transversalité ne s'improvise pas : elle s'organise, se pilote et surtout, se valorise.

C'est à ce prix que l'administration publique pourra répondre efficacement aux défis contemporains et renforcer sa légitimité auprès des citoyens.

