



l'initiative de deux sous-préfectures en recherche de synergie

Monique Houvre
Consultante senior Passages Professionnels

novembre 2023

Echanger, se rapprocher, s'écouter, partager pour construire ou reconstruire de manière collaborative, voilà le challenge auquel ont souhaité répondre deux sous-préfectures de deux départements différents mais proches géographiquement : les sous-préfectures de **Brioude** et **d'Issoire**.

Malgré un territoire proche mais différent, une histoire, une économie proche mais différentes, des pratiques administratives et des liens avec les collectivités révélant des points communs mais également de nettes différences, des personnels pas habitués à travailler ensemble, ces deux sous-préfectures se sont lancées dans cette démarche somme toute innovante mais également quelque peu délicate.

Afin de conduire ce « changement » important tant dans le fonctionnement que dans les pratiques, **une méthodologie** s'appuyant sur des temps de rencontres, d'échanges, de partage, de construction collaborative et d'accompagnement par le cabinet « Passages professionnels » a été retenue.

Trois étapes la composent et se traduisent en **actions concrètes** :

Un séminaire collectif...

...rassemblant l'ensemble des responsables et des agents des deux sous-préfectures a été organisé pour mettre en place les éléments de base de la cohésion au travers des échanges. Il visait également, dans un objectif d'optimisation, à identifier les thématiques susceptibles d'être analysées et travaillées en commun tout en préservant les spécificités locales.

Les ateliers mixant les populations...

...des deux sous-préfectures ont permis de faire apparaître la nécessité de travailler prioritairement trois thématiques principales :

1. La communication tant interne qu'externe
2. L'harmonisation voire la mutualisation des procédures
3. L'Accueil et la prévention

Des séances d'ateliers d'actions croisées des agents des 2 sous-préfectures...

...ont permis ensuite, de donner chair aux attentes formulées au cours du séminaire. Tout comme ce dernier, ces séances ont eu pour vocation, la réflexion et le partage entre les personnels sous la houlette d'un pilote issu de leur rang, choisi par eux-mêmes et avec le soutien des consultantes externes, mais surtout l'approfondissement des thèmes retenus et la recherche de solutions directement applicables.

Il s'est donc agi, pour chacun des ateliers, de creuser les pistes identifiées au cours du séminaire, d'en dégager les aspects communs aux deux sous-préfectures et de concrétiser leur approche au travers de méthodes, d'outils, d'actions simples, pragmatiques et transposables, à mettre en place de manière partagée.

Ainsi ont été produits en commun des livrets, mémentos, procédures et processus

Cette démarche qui s'est inscrite dans le temps (environ 6 mois), s'est voulue particulièrement participative, favorisant la montée en compétences et donc la professionnalisation des personnels.

Pour ce faire, l'équipe des consultantes seniors de Passages Professionnels, dédiée à cette mission et spécialiste de ces questions et de la conduite du changement a accompagné le personnel à partir du séminaire, a permis aux ateliers d'avoir accès à des méthodes et à des outils, a fourni support, soutien, conseils auprès des pilotes et des membres des ateliers tout au long de la démarche et hors des séances formalisées.

Ainsi, les consultantes ont-elles apporté leur connaissance et leur savoir-faire en termes de processus et procédures administratives et leur simplification, comme :

- Logigramme permettant ainsi de clarifier les processus existants et de les traduire ensuite en fiches descriptives.
- Organigrammes en favorisant la distinction entre usage interne et externe.
- Fiches de postes en professionnalisant leur rédaction et en enrichissant l'approche compétences.
- Livret d'accueil en déclinant les éléments favorables à l'intégration des nouveaux entrants.
- Mémento pratique de la prévention des risques psychosociaux en décrivant les fonctions de l'assistant de prévention et les signaux faibles devant alerter de la présence de risques ...

Et les consultantes, coachs certifiées, ont de plus adopté une posture d'écoute bienveillante auprès des agents, afin de les soutenir et encourager dans cette démarche de changement de pratiques, et ont apporté leur soutien et conseil en fonction des freins, craintes exprimées, pour les amener à « oser » faire des propositions et prendre des initiatives ;

Ces accompagnements ont eu pour effets que certains des agents se sont ainsi révélés, ont pris conscience de leur potentiel et de leurs compétences mobilisables, et même ont contribué à apporter une aide à d'autres de leurs collègues pour la formalisation de leurs documents ; des liens de confiance se sont installés entre agents des 2 sous- préfectures qui ne se connaissaient pas jusqu'alors et des relations se sont ainsi établies.

Enfin, des séances en petit groupe permettra d'établir un bilan de l'ensemble de la démarche, des actions menées et mises en place.

D'ores et déjà, **des résultats probants et encourageants** sont à noter :

- Qu'il s'agisse de la satisfaction des personnels de participer en commun au séminaire et aux différents ateliers qui ont suivi dans un esprit de convivialité et de partage, ou bien encore du travail fourni aboutissant à un logo symbole de la démarche, et du livret global reprenant toutes les productions des différents Ateliers.
- De manière plus générale cette démarche a permis de voir se développer l'esprit de partenariat, de collaboration intelligente. En effet, les agents ont échangé avec leurs collègues, ont partagé sur leurs différences de procédures, se sont transmis des outils et mémentos et se sontentraidés.

Cette démarche n'a pu être mise en place que notamment grâce à

- Une conception du dispositif innovante mais réfléchie pour avancer pas à pas avec une logique d'efficacité
- La bonne implication des deux sous-préfets, et des deux secrétaires générales leur soutien à ce dispositif, l'intérêt qu'ils y ont porté dans son suivi
- Une cohérence dans les prises de parole des commanditaires qui a été un facteur de réussite : du sens a été donné au changement
- Une organisation transversale et conviviale favorisant les échanges et partages et montée en compétences
- La construction d'une identité commune par un exercice ludique de création d'un logo et d'une devise « d'actions publiques croisées » qui seront valorisées car elles apparaissent sur des documents des sous-préfectures
- La fixation d'objectifs à la fois ambitieux et réalistes en mettant l'accent sur le suivi et l'exigence de mixer les compétences...

Et demain, il s'agira d'inscrire dans la durée cette dynamique de façon durable, et de permettre aux Sous-préfectures de capitaliser en interne les méthodes utilisées, de poursuivre la montée en compétences des agents, de les aider à s'approprier les processus, procédures et autres du livret global et les encourager à les mettre en application.

Un bilan à 6 mois pourrait être envisagé afin de mesurer les effets de la démarche et le retour sur investissement que cela représente

Enfin, si pertinent, cette démarche transversale, qui a montré son efficacité, mériterait d'être connue, diffusée et redéployée auprès d'autres sous-préfectures et organisations publiques intéressées. Il est d'ailleurs envisagé de partager la démarche avec la sous-préfecture de St -Flour.

Monique Houvre

Consultante expert, formatrice, coach certifiée et praticienne en codéveloppement. Elle est spécialiste en accompagnement managérial et RH, valorisation des compétences et parcours professionnels, volet social des projets de changement, pilotage social et relations sociales, organisation du travail. Ancienne DRH adjointe du Département Bus de la RATP et chef de projet, a assuré des missions en RH et organisation du travail pour RATP développement en France et à l'étranger. Elle a été PAST à la faculté de Sceaux et a enseigné en Master 2 « Stratégies des RH ». Elle intervient aujourd'hui en accompagnement de cadres publics et en formation pour le ministère de l'Education nationale, l'INSP : manager sous contraintes, réussir une négociation, prise de poste managériale...