

## 5 - Animer le dialogue interne : culture commune et faire ensemble<sup>1</sup>

### INTRODUCTION

La coopération intercommunale implique un rapprochement des agents qui ne sont pas forcément issus de la même culture managériale et administrative. Le passage d'une administration de gestion à une administration de projet peut parfois constituer un choc des cultures professionnelles. La naissance d'une culture mixte, ou 3<sup>ème</sup> culture, devient alors un enjeu majeur.

### REPÈRES

- *Le rapport à la hiérarchie, à l'employeur et aux habitants*
  - Si l'exécutif n'est pas mutualisé, les agents devront rendre compte soit à l'intercommunalité soit à la commune, selon les compétences que l'agent exécute. Cette double autorité peut paraître difficile à identifier pour l'agent et entraîner une multiplication des réunions.
  - Le président de la communauté est souvent une personnalité plus consensuelle et moins exposée politiquement qu'en commune. Cette moindre personnalisation peut avoir un impact sur les agents et l'identification de ceux-ci à leur employeur.
  - La moindre reconnaissance de la communauté par les habitants en comparaison avec la reconnaissance communale peut être un frein au développement du sentiment d'appartenance des agents.
  
- *La construction d'une troisième culture*

Les études montrent<sup>2</sup> que si l'intercommunalité est perçue positivement par ses propres agents, les agents des communes perçoivent en revanche assez mal les procédures de mutualisation. Toutefois, plusieurs facteurs font progressivement

<sup>1</sup> Fiche synthèse rédigée à l'aide du rapport « Impacts de la réforme territoriale sur les agents », établi par huit élèves administrateurs territoriaux de l'INET sous l'égide du CSFPT.

<sup>2</sup> Etude ADCF/CNFPT : « Ressources humaines : un enjeu d'intégration intercommunale », Mai 2011.



## Piloter un projet intercommunal : méthodes et outils



disparaître le sentiment d'appartenance communale et favorisent l'émergence d'une troisième culture :

- l'harmonisation des pratiques, via les démarches de rationalisation ou de fonctionnement en réseau,
- la modification de l'organisation territoriale, qui détache les agents des frontières communales,
- le recrutement d'agents en direct par la communauté.

Le sentiment d'appartenance intercommunale peut être favorisé par l'organisation d'évènements à l'échelle intercommunale et par l'attachement des agents à leur poste. Si ceux-ci voient l'intercommunalité comme un levier de développement de leurs compétences et de l'amélioration du service public, ils seront plus enclins à y rester, voire verront l'intercommunalité comme un facteur de mobilité et d'opportunité.

- *Faire émerger de nouvelles méthodes de travail*

Trois pistes de recommandations peuvent être avancées pour faire émerger de nouvelles méthodes de travail.

- Mettre en œuvre les refontes organisationnelles de façon anticipée et progressive. « *Les directeurs des ressources humaines interrogés estiment à deux ans la durée minimum pour anticiper les refontes<sup>3</sup>.* » Ce temps permet d'intégrer les attentes des agents en termes de formation et de mobilité.
- Développer un travail coopératif entre les structures. Un travail collaboratif réel et volontaire entre collectivités de départ et d'arrivée est un facteur clé de succès de la démarche de mutualisation. Cette collaboration des structures de départ permettra de mieux informer les structures d'accueil sur la situation des agents. Pour cela, l'association des DRH des différentes collectivités, via par exemple un comité des DRH, est un levier facilitateur. De même, l'adhésion des cadres au projet de mutualisation, grâce à une communication pédagogique à leur égard, permettra de mieux encadrer les équipes grâce au management de projet.
- Apporter une réponse *claire aux questions matérielles des agents et de leurs nouveaux services*. Pour que les agents puissent se concentrer sur leur travail, il est important de leur apporter des réponses claires sur : les

---

<sup>3</sup> Extrait du rapport « Impacts de la réforme territoriale sur les agents », établi par huit élèves administrateurs territoriaux de l'INET sous l'égide du CSFPT.



## Piloter un projet intercommunal : méthodes et outils



changements de périmètre, le remboursement des frais de déplacement, la durée du temps de travail et l'harmonisation des régimes indemnitaires.

---

### ✓ À RETENIR

Il n'existe pas de recette miracle pour mettre en place un travail collaboratif, mais il est possible de créer le cadre qui lui permet de se développer :

- anticiper au maximum les démarches,
- identifier les blocages éventuels des agents et en comprendre les raisons, en s'informant sur leur situation de départ grâce à l'association des DRH,
- apporter des réponses aux agents sur le cadre matériel dans lequel ils devront évoluer
- s'appuyer sur le management intermédiaire pour relayer la démarche de mutualisation aux seins des équipes et mettre en place un mode de management adapté à la transversalité propre à la mutualisation.