

4 - La conduite du changement et l'accompagnement des transitions¹

INTRODUCTION

La mutualisation est source de nombreux changements à la fois dans les intercommunalités et les communes. La mutualisation peut être source d'optimisation du service public et d'opportunités de carrière pour les agents. Pour atteindre ces objectifs, il est important de mettre en place une véritable conduite du changement.

REPÈRES

L'observation des pratiques dans les territoires permet d'identifier plusieurs facteurs clés de succès des démarches de conduite du changement :

- *Le rôle des élus dans la communication sur le sens.*

Communiquer sur un projet de territoire qui synthétise les objectifs de politiques publiques des territoires de la communauté, sur des objectifs clairs et partagés de services publics permet de fédérer élus, cadres, agents et usagers.

- *Anticiper et ne pas sous-estimer le temps nécessaire à la concertation.*

L'anticipation permet d'offrir un vrai temps pour une concertation de qualité et d'identifier toutes les transformations à venir pour en informer les parties prenantes (élus, syndicats, agents, cadres, usagers) et mettre en place des actions d'accompagnement.

- *Un accompagnement au changement nécessaire.*

Il est préférable d'étendre cet accompagnement au-delà de la communication institutionnelle et d'englober un accompagnement des situations individuelles et des collectifs de travail. Une communication efficace en parallèle permettra de présenter le projet, de donner du sens, d'aider l'identification des agents transférés et de clarifier les objectifs.

¹ Fiche réalisée 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.



Piloter un projet intercommunal : méthodes et outils



- *Accompagner les situations individuelles.*

Favoriser le positionnement de la DRH comme lieu d'écoute où chacun pourra recevoir des conseils et des précisions sur les impacts matériels de la mutualisation sur sa situation peut permettre de réduire le stress associé aux changements.

- *Accompagner les réorganisations de services.*

Les directions fonctionnelles ou opérationnelles peuvent avoir besoin d'aide pour réorganiser leurs services suite aux transferts de personnels et pour intégrer les nouvelles méthodes de travail. La formation des encadrants à la conduite du changement et la mise en place d'une mission-conseil auprès du DGS ou du DGA Ressources peut aider la réorganisation des services et l'installation d'indicateurs de suivi des nouvelles organisations mises en place.

- *Mettre en place le mode projet.*

Il est souhaitable de cadrer le projet de mutualisation dès le départ, en instaurant un directeur de projet (DGA de préférence), ainsi qu'un chef de projet (le directeur dont les services sont mutualisés par exemple), tout en associant la direction des ressources humaines et des finances en accompagnement stratégique. L'avancée du projet pourra être suivie par un comité de pilotage et accompagné de groupes de travail thématiques. Des phases de concertation, notamment avec les organisations syndicales, et de validation pourront également être définies.

✓ À RETENIR

Dans un contexte de changement important, comme celui de la mutualisation, il est essentiel de mettre en place un accompagnement fort à la fois :

- des personnels et de leur situation individuelle
- des services et de leur réorganisation
- de toutes les parties prenantes, à travers le partage du sens du projet de mutualisation et des objectifs d'un service public de qualité