

Comment développer le travail en transversalité des services dans la fonction publique territoriale ?

Dans la fonction publique territoriale (FPT), les services sont généralement organisés autour de leur cœur de métier : voirie, urbanisme, finances, action sociale, culture, etc.

Cette spécialisation garantit la qualité de l'action publique, mais elle entraîne aussi des fonctionnements en silos. Or, les défis actuels – transition écologique, attractivité territoriale, transformation numérique – nécessitent des approches intégrées et une coopération interservices.

Pour les responsables des ressources humaines, l'enjeu est donc de promouvoir la transversalité et de décroïsonner les pratiques. Plusieurs leviers peuvent être mobilisés.

1. Clarifier les finalités collectives

La transversalité ne s'impose pas par décret, elle se construit autour d'un **projet politique et organisationnel partagé**.

Les agents et encadrants doivent percevoir l'intérêt général qui dépasse leur propre périmètre.

La formulation d'objectifs transversaux dans les projets de mandature ou dans les plans stratégiques (PCAET, schéma de mutualisation, plan égalité, etc.) permet de donner du sens à la coopération.

2. Créer des espaces de coopération

Le cloisonnement résulte souvent du manque d'occasions de collaboration. Il convient donc de mettre en place des **espaces de dialogue interservices** :

Il peut s'agir par exemple de groupes projets transversaux réunissant des agents de plusieurs services pour concevoir un plan de mobilité durable, ou encore de comités de pilotage où différentes directions, comme l'urbanisme, la voirie et l'environnement, construisent ensemble un projet d'aménagement.

Des ateliers d'innovation publique peuvent également être organisés, permettant aux agents d'échanger librement des idées nouvelles, comme cela se pratique déjà dans certaines métropoles.

Enfin, les communautés de pratiques offrent un espace de dialogue et d'entraide entre professionnels partageant un même enjeu, par exemple les référents égalité ou les responsables numériques, qui s'enrichissent mutuellement de leurs expériences concrètes.

Ces espaces doivent être légitimés par la hiérarchie, intégrés dans le temps de travail et bénéficier d'une gouvernance claire.

3. Valoriser les compétences transversales

Par exemple, certaines collectivités ont développé des parcours de formation à la gestion de projet collaboratif, ou encore des ateliers de sensibilisation croisés entre directions (urbanisme et action sociale, culture et finances, etc.). D'autres expérimentent des mobilités temporaires permettant à un agent de découvrir un autre service. Ces actions renforcent les compétences transversales et encouragent une compréhension mutuelle des métiers.

Si les agents sont experts de leur métier, la transversalité repose aussi sur des **compétences transversales** : communication, gestion de projet, coopération, compréhension de la culture des autres services. Les RH ont un rôle clé pour :

Intégrer ces compétences dans les formations peut, par exemple, passer par la création de modules de gestion de projet collaboratif ou de médiation interservices, organisés dans le cadre des plans de formation interne.

Valoriser les expériences transversales dans les parcours professionnels signifie reconnaître officiellement, lors des entretiens annuels, l'investissement d'un agent dans un projet interdirectionnel et en tenir compte pour ses perspectives de mobilité ou de promotion.

Enfin, identifier et accompagner des profils « facilitateurs » suppose de repérer les agents qui savent fédérer au-delà de leur service et de leur confier des missions pilotes, comme l'animation d'un groupe transversal sur l'égalité femmes-hommes ou la transition numérique.

4. Responsabiliser les encadrants

La culture managériale est déterminante. Sans implication des encadrants, les équipes resteront centrées sur leur périmètre. Il importe donc de :

- Sensibiliser les managers aux enjeux transversaux peut se faire à travers des sessions de formation ou des séminaires où l'on présente des retours d'expérience concrets, par exemple l'organisation d'un chantier commun entre la direction de la voirie et celle de l'environnement.

- Intégrer la coopération interservices dans leurs objectifs annuels consiste à formaliser, dans leurs entretiens de fixation d'objectifs, des missions qui impliquent la collaboration avec d'autres directions, comme le suivi d'un projet numérique partagé.

- Enfin, valoriser les réussites collectives dans les évaluations suppose de reconnaître explicitement le rôle joué par un encadrant dans la réussite d'une action commune, et de l'illustrer par des exemples concrets, tels que l'élaboration d'un plan de mobilité coconstruit avec plusieurs services.

5. Mobiliser les outils numériques de collaboration

Les outils numériques (intranet, plateformes partagées, visioconférences, coédition en ligne) facilitent le travail commun. Toutefois, l'outil n'est qu'un support : c'est surtout une **culture du partage d'information et de la transparence** qu'il faut encourager. Les RH peuvent soutenir cette culture en formant les agents et en diffusant les bonnes pratiques numériques.

Les outils numériques (intranet, plateformes partagées, visioconférences, coédition en ligne) facilitent le travail commun. Toutefois, l'outil n'est qu'un support : c'est surtout une **culture du partage d'information et de la transparence** qu'il faut encourager. Les RH peuvent accompagner ce changement en formant les agents et en diffusant les bonnes pratiques.

6. Reconnaître et valoriser le travail transversal

La coopération interservices est souvent perçue comme une surcharge, car elle demande du temps et des efforts supplémentaires en dehors des missions principales. Pour la rendre réellement attractive, il est essentiel d'en reconnaître la valeur et de montrer qu'elle est source de bénéfices pour les agents comme pour l'organisation.

Concrètement, les collectivités peuvent décider de comptabiliser le temps consacré à des projets transversaux dans la charge de travail officielle, afin de légitimer cet investissement. Elles peuvent également mettre en lumière les réussites collectives dans la communication interne, par exemple en présentant le témoignage d'une équipe ayant élaboré un plan de mobilité durable ou en valorisant un projet de coopération culturelle et sociale dans le journal interne.

Enfin, il est nécessaire de traduire cette reconnaissance en perspectives concrètes : offrir aux agents impliqués des possibilités d'évolution professionnelle, comme l'accès à des responsabilités élargies ou à des mobilités intéressantes, de manière à ce que l'engagement transversal devienne un tremplin plutôt qu'une contrainte.

Conclusion

Favoriser la transversalité dans la fonction publique territoriale constitue un défi constant. Les ressources humaines en sont un levier central : elles peuvent initier, accompagner et valoriser les démarches collectives, devenant ainsi de véritables catalyseurs du décloisonnement. Ce défi ne peut être relevé ni par des injonctions descendantes, ni par des initiatives ponctuelles. Il repose sur la construction d'une **culture organisationnelle du décloisonnement**, portée par les élus, relayée par les encadrants, soutenue par les RH et incarnée dans des projets concrets. C'est dans ce cadre que peuvent émerger des solutions innovantes, adaptées à la complexité des enjeux publics contemporains.