

ASSOCIATION DES DRH DES GRANDES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

# LA PROSPECTIVE RH

ANTICIPER LES ÉVOLUTIONS DU SERVICE PUBLIC

8<sup>ÈME</sup> COLLOQUE



**ACTES  
DU COLLOQUE**

**11  
OCTOBRE  
2019**

**DRH**  
GRANDES  
COLLECTIVITÉS

[www.drh-grandes-collectivites.fr](http://www.drh-grandes-collectivites.fr)



# SOMMAIRE



<b>EDITO .....</b>	<b>3</b>
<b>POURQUOI LA PROSPECTIVE RH ? .....</b>	<b>5</b>
<b>QUELLES PRATIQUES RH FACE AUX ÉVOLUTIONS DU SERVICE PUBLIC ?.....</b>	<b>6</b>
<b>QUELLES DÉMARCHES D'ACCOMPAGNEMENT METTRE EN ŒUVRE ? .....</b>	<b>7</b>
<b>POURQUOI LA COLLABORATION DRH/DSI EST INCONTOURNABLE FACE À LA TRANSFORMATION DIGITALE ? .....</b>	<b>9</b>
<b>POURQUOI LES NOUVEAUX RECRUTEMENTS MODIFIERONT LE VISAGE DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE ? .....</b>	<b>10</b>
<b>POURQUOI ENGAGER UNE GESTION PROSPECTIVE DES TALENTS ? .....</b>	<b>13</b>
<b>POURQUOI LES NOUVEAUX MODÈLES PÉDAGOGIQUES FAVORISERONT LES NÉCESSAIRES MONTÉES EN COMPÉTENCES ? .....</b>	<b>14</b>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>15</b>

## L'ÉDITO



De relativement stable, l'environnement est devenu instable, complexe et volatile. Plus que jamais attendus sur l'anticipation, les DRH essayent de dépasser aujourd'hui les pratiques mécanistes et court termistes pour engager une prospective des métiers et des parcours professionnels. Co-construite, elle s'inscrit dans le moyen terme et, comme le préconise Dave Ulrich, se nourrit de l'externe à partir de l'analyse des signaux faibles et de l'identification des différents facteurs de changement.

Outre des contraintes budgétaires durables, le service public n'échappe pas à de fortes turbulences qui déstabilisent les agents : digitalisation du travail, association croissante des usagers, modalités de gestion des prestations soumises à l'analyse des coûts, coopérations public-privé plus soutenues, place centrale des soft skills. La loi Transformation de la Fonction Publique ouvre quant à elle la porte de façon plus marquée aux contractuels. Face à cette nouvelle dualité, les DRH sont invités à définir des lignes directrices de gestion, afin notamment de favoriser la cohésion interne des collectifs de travail.

Que retenir des différentes interventions en termes de pratiques RH ?

- La prospective est collective. Adopter une posture prospective ne se décrète pas mais se structure, en associant tous les agents, à partir de démarches telles que des ateliers prospectifs collaboratifs.
- En raison de la transformation des métiers, la compétence reste un atout décisif pour toutes les organisations. Le salarié self RH adopte, en revanche, de nouveaux comportements en matière d'apprentissage tant informels que structurés. Une large diversité de formats lui sont désormais accessibles : cursus personnalisés, MOOC, réseaux sociaux, applications mobile, communautés de pratiques ...
- Enfin, les Directions des Ressources Humaines sont elles aussi appelées à se réinventer en intégrant de nouvelles compétences, en se rapprochant de leurs usagers, en contribuant à la montée en compétences d'une ligne managériale très exposée, en veillant à offrir un cadre de travail de qualité et en étant en capacité de proposer un accompagnement dans le changement.

Vous étiez plus de 170 cette année. Merci à tous de nous avoir rejoints et d'avoir très majoritairement exprimé votre satisfaction lors de notre enquête de satisfaction.



**Johan Theuret**

Président de l'Association des DRH des Grandes Collectivités  
DGA Ressources de la Ville et Métropole de Rennes



## PENSER AUTREMENT LA QUESTION DES COMPÉTENCES POUR DIVERSIFIER LES TRAJECTOIRES

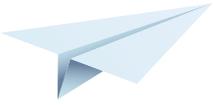
La digitalisation croissante ne se traduit pas par une disparition des métiers mais par leur transformation, par des niveaux de qualification plus élevés et par des compétences devenues plus complexes. Aux compétences techniques de base exigées pour tous les métiers s'ajoutent des compétences transversales : numériques, cognitives, sociales ou encore situationnelles. Le digital rend indispensable la capacité à progresser, l'emploi à vie est remis en cause.

Pour toutes les organisations, la formation continue est un levier de compétitivité, sous réserve qu'elles renoncent aux pratiques du passé : une logique de moyens, des catalogues, la déconnexion avec les situations de travail. Elles doivent engager une transformation de leurs pratiques : développer un plan de compétences, mettre la compétence au cœur des exigences, redéfinir l'action de formation, valoriser l'expérimentation.

En plaçant la compétence au cœur de son approche, la pédagogie Simplon se donne pour but d'être au plus proche des besoins en impliquant l'entreprise, en confrontant les apprenants à des problèmes concrets et en valorisant, dans un cadre sécurisé, des projets en groupe où l'entraide est encouragée.



**Elodie Salin**, Directrice de l'ingénierie pédagogique Simplon  
**Elise Fraisse**, Directrice de Simplon.Corp



## POURQUOI LA PROSPECTIVE RH ?

La GPEC répond à un objectif fondamental, l'adéquation quantitative et qualitative à court, moyen et long terme. Dans un environnement mouvant, les outils de prévision classiques sont inopérants. Il devient nécessaire d'adopter une attitude prospective, celle qui nécessite d'oublier ce que l'on a appris pour être constamment en décalage par rapport aux pratiques anciennes. La veille est donc devenue une compétence stratégique des DRH.

La démarche consiste à :

- Détecter les signaux faibles, se mettre en position d'anticipation, repérer les facteurs de changement, développer l'intelligence collective et faire des RH une force de proposition.
- Mesurer les grandes tendances qui impacteront les politiques RH : le mode Co, les nouvelles formes de travail, une vie professionnelle plus longue, les données massives, l'intelligence artificielle et le développement durable.
- Mieux comprendre ceux pour lesquels on travaille, notamment les populations « sensibles » : les seniors plus nombreux, les « juniors » qui, s'ils sont traités comme les seniors, seront proches du sentiment de fin de vie professionnelle, les jeunes slashers soucieux de développer leurs talents et les désengagés confortables ou passagers clandestins.

Un des autres enjeux RH est d'attirer les espoirs, les transformer en étoiles, les retenir et éviter les branches mortes tout en répondant aux exigences de qualité de vie au travail.

Si le XXème siècle fut celui de la formation, le XXIème sera celui de l'apprenance. Afin de permettre à chacun de devenir un serial learner, prêt à développer constamment ses capabilities, les DRH développeront un écosystème d'apprenance : partage des compétences, communautés de pratiques, formations expérientielles, utilisation de MOOC.

L'Intelligence Artificielle va transformer la fonction RH. Côté DRH, elle favorisera la connaissance des salariés, permettra de segmenter, de personnaliser et de repérer les tendances. Côté salariés, en améliorant la circulation de l'information, elle leur permettra de devenir acteurs voire de prendre une plus grande indépendance. A condition de prendre garde à ses différents biais, l'intelligence artificielle sera également utilisée à des fins prospectives.

La prospective repose avant tout sur une méthodologie rigoureuse et créative ainsi qu'une approche collaborative : ateliers pour développer le regard prospectif, groupes de Co-développement, ateliers participatifs. Elle est à la fois un mouvement permanent et une source de plaisir au risque sinon de provoquer des résistances et des freins. Mesurer la maturité prospective d'une organisation est incontournable. La chaire IMEO de l'ESSEC a d'ailleurs élaboré un questionnaire le permettant.



**Jean-Marie Péretti**

Professeur des universités, Professeur à l'ESSEC et à l'IAE de Corte

# QUELLES PRATIQUES RH FACE AUX ÉVOLUTIONS DU SERVICE PUBLIC ?

## Dans la fonction publique, 4 tendances se dessinent pour les 10 prochaines années :

- Une contrainte budgétaire se traduisant par une recherche continue d'amélioration des fonctionnements des organisations. Demain, les DRH devront également s'occuper du management des organisations. En 2030/35, la DRH sera-elle la Direction du Management Interne ?
- Une place plus importante aux besoins exprimés par les usagers et de plus en plus de services connectés.
- Une plus grande transparence sur les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour y parvenir.
- Plus de place à l'expérimentation et aux initiatives locales.

L'agent de demain passera davantage de temps en réunion. Il sera autonome, nomade, responsabilisé et potentiellement isolé. Il produira de la donnée et on en produira sur lui. Il sera, en conséquence, exposé à des risques de perte de repères. La gestion du temps de travail devra d'ailleurs être intégralement repensée au regard des enjeux d'équilibre vie professionnelle/ vie personnelle.

Les agents attendront de la DRH qu'elle règle leurs problèmes avec une triple exigence d'équité, de parité, de diversité.

Catégorie la plus exposée, les managers devront bénéficier d'importants efforts d'accompagnement et de professionnalisation, et pas seulement par le biais d'un dispositif de formation. Les DRH devront s'assurer que la GRH de proximité est opérante au niveau managérial et que les règles RH sont bien partagées.

Demain, les DRH continueront à garantir la qualité de leurs fonctions régaliennes qui, lorsqu'elles ne le sont pas, les décrédibilisent. Une réflexion sur la stratégie en termes de gestion et d'organisation devra être engagée. En effet, si les DRH conservent une organisation par grandes fonctions, elles resteront peu lisibles aux yeux des bénéficiaires. De nouvelles compétences RH seront également exigées : ingénierie pédagogique, management dans le changement, médiation, pilotage et gestion des données ... Elles ne devront pas nécessairement être disponibles en interne. La mise en place de plateformes de compétences mutualisées entre collectivités est une piste à approfondir.

## JOURNÉE D'UN AGENT EN 2030

- Prise de poste sur le terrain en raison du signalement d'un incident > événement qualifié > sollicitation d'un pool de prestataires > information de l'élu.
- Réunion dans un des pôles territoriaux > pendant le transport suivi d'un module de formation.
- Avant le déjeuner, travail un espace de flexworking.
- Réunion au siège retraçant l'état d'avancée des objectifs annuels de la direction.
- En fin de journée participation à une réunion avec des usagers > sur le retour, contrôle de l'intervention du prestataire et information des usagers et des élus.
- 18h30 : déconnexion du système de management à distance.



**Thomas Straub,**  
Directeur associé, KMPG





## QUELLES DÉMARCHES D'ACCOMPAGNEMENT METTRE EN ŒUVRE ?

**Au regard d'un environnement qui bouscule les organisations et la politique RH, de nouvelles démarches d'accompagnement seront nécessaires. 3 tendances illustrent ces évolutions.**



**Cédric Philibert**

DRH, Conseil Départemental du Val d'Oise

En amont de la réflexion engagée par la Maison Départementale des Personnes Handicapées, le département a déjà mis en œuvre des démarches associant les usagers qui ont permis de répondre aux dysfonctionnements par la mise en œuvre d'actions de communication.

Face aux difficultés générées notamment par son éclatement sur 3 sites, la MDPH a fait appel à un cabinet de design de service. Tant en s'immergeant dans les services que lors de visites à domicile, le cabinet a récupéré des matériaux à partir desquels les agents ont construit de nouvelles modalités de travail et de relations avec les usagers. Ce type de démarche remet en cause la place du cadre qui devient un animateur, qui s'inscrit dans des logiques d'essais/erreurs et modifie

aussi les façons de travailler des agents.

Les services opérationnels attendent des réponses rapides mais bien accompagner le changement suppose de l'avoir anticipé et de créer de l'agilité. A titre d'illustration, « vis mon job » peut être considéré comme un dispositif d'acculturation favorisant l'acceptation du changement.

Un travail est également nécessaire pour faire évoluer les mentalités et accompagner la transformation des équipes RH. La réalisation d'un baromètre social leur permet de mieux comprendre la relation au travail. Un groupe d'agents réfléchit actuellement sur le marketing et la distribution des directions support.



**Valérie Goetz,**

DGA, Metz Métropole

Suite à la réforme du stationnement payant, la ville a souhaité en déléguer la gestion. Les 22 ASVP, ayant choisi de rester au sein des services municipaux, ont été accompagnés par des conseillers en évolution professionnelle dans le cadre d'une nouvelle prestation RH. Tous ont été repositionnés en interne. Aujourd'hui, le choix du mode de gestion est fonction des résultats d'une analyse du rapport qualité/prix. C'est sur la base de ce critère que la mission entretien a ainsi récemment été réinternalisée.

Les agents sont invités à travailler différemment via des démarches de Co-conception. La collectivité valorise l'agilité et pour cela, tente de s'affranchir des fiches de poste au regard d'activités qui évoluent rapidement.

La DRH doit être au plus près des agents en les accompagnant tout au long de leur carrière et en traitant leurs demandes, notamment de mobilité. Apprendre à se connaître est incontournable. Lors de la mutualisation, les 4000 agents ont été invités à rencontrer les 5 services ressources.

## QUELLES DÉMARCHES D'ACCOMPAGNEMENT METTRE EN ŒUVRE ?

De nombreux intervenants sur des missions sociales et culturelles s'implantent sur le territoire et brouillent la frontière entre le public et le privé. La ville doit donc se repositionner, elle n'est plus celle qui fait mais celle qui anime un réseau en coproduction du service public. Considérant la baisse des moyens, il s'agit de transformer la contrainte en opportunité en pensant complémentarité plutôt que concurrence. Ce partage est compliqué pour les agents qui ne sont plus les seuls acteurs du service public.

La DRH est attendue sur un accompagnement dans le changement et non pas du changement. Le manager de demain sera de plus en plus amené à faire de la RH. La DRH sera elle-même davantage sur le terrain auprès des cadres, afin de les soutenir dans l'accompagnement de leurs agents pour « faire autrement ». Les services n'ayant pas le temps de prendre du recul, les managers ont besoin que la DRH s'inscrive dans une démarche prospective.



**Mathilde Chevillotte**  
Ville de Pantin





## POURQUOI LA COLLABORATION DRH/DSI EST INCONTOURNABLE FACE À LA TRANSFORMATION DIGITALE ?

**Intervention réalisée à partir des résultats de 2 études. L'une sur les salariés français à l'ère de la transformation digitale, basée sur un échantillon représentatif de 1000 personnes, l'autre sur le lien entre DRH et DSI.**

La coopération DRH/ DSI n'en est qu'à son début, elle est face à plusieurs enjeux :

### 1. Répondre aux nouvelles attentes et aux nouveaux comportements.

L'apprentissage informel s'inscrit dans une tendance qui est celle du salarié self RH qui coupe les circuits, notamment celui de la formation et n'attend plus sa DRH pour gérer sa carrière et sa réputation numérique. Aujourd'hui, 70 à 80 % des apprentissages sont informels et le digital amplifie le phénomène. Selon l'étude citée, la progression est constante et les pratiques diversifiées : réseaux sociaux (72%), applications mobiles (67,5%), tutoriels et vidéos (61%), MOOC (51%), sites d'information (56,5%). Pour relever ces défis et favoriser les apprentissages : il importe, côté DRH, de prendre conscience que les collaborateurs apprennent différemment et qu'ils n'attendent plus leur validation ; leur mission est de faciliter ces pratiques.

Côté DSI, les enjeux les plus forts sont la bande passante et la sécurité.

### 2. Répondre aux enjeux d'évolution des compétences :

90 % des salariés estiment que leur métier a été modifié en raison du numérique. Il faut à la fois considérer cette nouvelle donne et être dans la recherche au bon moment des profils IT très demandés.

### 3. Accompagner les actions de conduite du changement :

avant d'implémenter une technologie, la réalisation d'un diagnostic est nécessaire pour mesurer son impact sur le travail. Les DRH ont leur mot à dire concernant tant l'accompagnement au changement que les projets de transformation digitale qui privilégieront la multi modalité.

### 4. Travailler sur le management des équipes en posant un cadre et le faire vivre.



**Emmanuel Beaudouin,**  
Enseignant chercheur à Mines Télécom business school



## POURQUOI LES NOUVEAUX RECRUTEMENTS MODIFIERONT LE VISAGE DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE ?

La loi de transformation de la fonction publique apporte nombre de changements notamment l'assouplissement du recours aux contrats pour les catégories A,B et C. Ces changements ne seront pas sans conséquences sur les modalités de recrutement, les collectifs de travail, les parcours professionnels ou encore le sentiment d'appartenance.



Sans être une nouveauté, la loi du 6 août 2019 banalise le statut avec notamment les contrats de projet ou la modification de l'article 3.3 dans la loi de 1984. La fonction publique territoriale compte d'ores et déjà 25% de contractuels dont 42% occupent un emploi permanent. Une « 2ème fonction publique » apparaît. La dualisation de la fonction publique s'impose. Le statut est certes maintenu mais les dérogations se multiplient notamment pour les emplois de direction dont le seuil a été abaissé pour les collectivités de plus de 40 000 habitants. La loi introduit également de nouveaux outils tels que la rupture conventionnelle. En termes de recrutement cette nouvelle dualité introduira de la compétitivité dans la gestion RH.

L'exception française demeure en Europe avec trois quarts de titulaires. Certains

pays ont sanctuarisé leur haute fonction publique en leur accordant un statut très protégé mais en contrepartie d'objectifs bien déterminés. Le système anglais dit du fast stream a favorisé une grande diversité, les hauts fonctionnaires étant recrutés sans concours, sur la base de tests.

Le DRH est au cœur d'une stratégie de recrutement qui sera la plus transparente possible et dont les choix devront être motivés. Une véritable politique de recrutement devra être formalisée dans des bassins d'emploi plus larges au regard de l'intercommunalité qui s'avère être une aubaine pour la mobilité. De nouvelles collectivités seront demain impliquées par cette réforme, à chacune de s'en emparer ou pas. Ce n'est pas une obligation mais un choix. Tant le vote d'un texte que sa mise en œuvre est politique.



### Vincent Crosnier de Briant

Maître de conférences en droit public, en détachement en tant que Premier conseiller à la Chambre Régionale des Comptes d'Île-de-France



**Élise Laude**  
DRH, Plaine Commune

Les nouvelles dispositions donnent un cadre légal à des pratiques d'ores et déjà mises en œuvre dans nos organisations à l'instar du recrutement de catégories B ou de vacataires. Les contrats de projets pourraient apporter une réponse aux difficultés de gestion des postes subventionnés. Il ne sera néanmoins pas si facile de les gérer car ils devront être adossés à un vrai projet. De plus, les agents n'auront pas les mêmes droits que ceux relevant de l'article 3.3 d'où les risques de contentieux.

Les collectivités se doteront de politiques de reconnaissance de cette dualité. Certaines souhai-

teront maintenir la parité en matière de rémunération, d'autres privilégieront la reconnaissance d'une expertise valorisée par une rémunération plus élevée. Les DRH veilleront à conserver l'équité pour que les collectifs fonctionnent, de fortes tensions étant d'ores et déjà palpables. Notre défi sera aussi de répondre aux besoins des opérationnels en termes de recrutement tout en gardant du sens pour les titulaires en termes de progression de carrière. L'enjeu sera enfin de définir rapidement nos lignes directrices de gestion. Nous devons saisir cette occasion pour poser un cadre assorti de nouvelles règles.



**Philippe Del Socorro,**  
DRH, Bordeaux Métropole

En janvier 2016, Bordeaux Métropole a connu un fort mouvement de mutualisation à la carte, avec 14 communes supplémentaires. Pour agréger tous ces nouveaux agents, le DGS a initié une démarche participative intitulée « Acteur d'une Dynamique Nouvelle », à laquelle plus de 9000 agents ont participé. Chaque strate a proposé des améliorations tant au sein de sa direction que de la collectivité. Ont émergé des actions au niveau des directions et 20 grands chantiers transversaux : gestion des irritants, efficacité des RH, gestion des mails, relations supports et opérationnels... Les résultats sont aujourd'hui palpables avec l'émergence d'un sentiment d'appartenance et d'une culture commune.

Un second dispositif intitulé « Encadrant d'une Dynamique Nouvelle » a proposé aux 2000 managers un catalogue comprenant 37 modules

et 4 parcours : culture territoriale commune, parcours de managers opérationnels, parcours de managers plus stratégiques et parcours à la carte : coaching, communication non violente... Les nouveaux encadrants ont l'obligation de suivre 5 jours de formation.

La loi habille nos pratiques. La hausse des contractuels nécessite de poser de nouvelles règles de gestion, notamment RH. N'étant pas toujours certains de capter et de fidéliser nos talents, une réflexion sur la marque employeur est nécessaire. Nous devons être plus proactifs en termes de sourcing.

La dualité n'est pas un phénomène nouveau, elle est réelle entre anciens et modernes. Notre enjeu est de sortir de visions de caciques pour des vues plus ouvertes et plus motivantes.



## POURQUOI ENGAGER UNE GESTION PROSPECTIVE DES TALENTS ?

Les RH passent trop peu de temps à repérer et accompagner les personnes qui seront les talents de demain. Le marché de l'emploi est pourtant très tendu : profils IT, managers ou encore chargés de projets. Ces postes sont le plus souvent pourvus par des contractuels alors que des potentiels pourraient être disponibles en interne.

**Quelles sont les finalités des politiques de gestion des talents ?** Au début des années 2000, un rapport du cabinet Mac Kinsey alerte les entreprises sur la « guerre des talents ». Certaines organisations engagent alors des dispositifs devant développer leur attractivité et qui sont principalement centrés sur les cadres dirigeants. D'autres privilégient la détection des talents à tous les niveaux ou encore associent la notion de performance à celle de talent.

**Comment détecter les talents ?** Il s'agit en premier lieu de définir des objectifs clairs : fidéliser dans un contexte concurrentiel pour réduire le turn-over, identifier collégalement des critères ou soft skills au niveau de la direction générale, enfin de prendre appui sur un processus décisionnel associant le manager de proximité, le DGA métier et la DRH en central. Au cœur de ce processus les managers occupent une place déterminante.

**Quelle politique d'accompagnement ?** On remarque autant des traits communs à toutes les organisations comme les voyages d'immersion et d'étude, le mentorat ou encore des formations diversifiées, que des dispositifs différenciés en fonction des objectifs poursuivis.

**En conclusion 4 conseils aux DRH :** transparence vis à vis des agents et des organisations syndicales, collégialité lors de la constitution de la grille, volontariat et pas de droit à occuper tel ou tel poste. Enfin, le dispositif nécessite un suivi personnalisé par les services RH.



**Julien Blondeau,**

EAT, auteur d'une étude exploratoire sur le management des talents pour la Région Île-de-France

## POURQUOI LES NOUVEAUX MODÈLES PÉDAGOGIQUES FAVORISERONT LES NÉCESSAIRES MONTÉES EN COMPÉTENCES ?

Le learning est au cœur de nos activités, le patron de Microsoft se définit d'ailleurs comme un « always learner ». Nous sommes à une période charnière. Pendant des siècles l'apprentissage s'est inscrit sur un temps long et aujourd'hui on apprend aux machines !

Plus que prospective il faut penser dynamique ! Au regard des technologies tout se fait sur des temps courts, en développement agile. Il est donc nécessaire de s'appuyer sur des processus de formation, ou de dé-formation, beaucoup plus rapides et continus dans le temps.

Microsoft ne recrute pas pour un poste mais pour un parcours. Les managers directs ne sont d'ailleurs pas présents lors des entretiens pilotés par des cadres spécialement formés. Les soft skills ayant une place majeure, changer de métier est incontournable. Ce que l'on sait faire n'est pas très important, ce qui compte c'est l'agilité. Selon les statistiques de l'OCDE, la France est le dernier pays, avec l'Italie, en termes de temps

passé en formation et d'appétence à la formation. De plus, les moyens sont mobilisés pour ceux qui en ont le moins besoin. Cela invite à s'intéresser aux principaux blocages rencontrés par les collaborateurs : manque de temps, peu d'accompagnement managérial, manque de repères et manque de plaisir en raison de contenus médiocres. Chez Microsoft 4 principes sont retenus : faisabilité, autonomie de l'apprenant, contenus attractifs et reconnaissance de l'effort. Le numérique propose des formats très différents : des cursus personnalisés, la construction de légos numériques, la découverte de nouvelles manières d'apprendre ensemble, des capacités de formation plus immersives et des mutualisations.

La technologie permet aussi de ne plus avoir besoin d'apprendre en étant, par exemple, en contact direct avec des experts grâce à la réalité virtuelle. Faire participer le plus grand nombre à cette économie de la connaissance est une arme d'inclusion massive qui redonnera du sens et de la valeur à nombre de métiers.



**Laurent Hamel**

Directeur de la formation et du développement des compétences  
Microsoft



## CONCLUSION

Réalisée par la délégation de Mayotte , invitée d'honneur de la journée

Mayotte est confrontée à 2 enjeux : démographique au regard de son attractivité et sismique au regard de séismes réguliers qui nous engagent à penser le service public en matière d'éducation et d'urbanisation.

Étant depuis 10 ans tournés vers l'intégration des agents publics, les DRH doivent effectivement être au point sur la législation, demain ils seront résolument tournés vers la collaboration et impliqués dans le management de l'organisation, notamment en accompagnant les directeurs opérationnels dans le changement.

Si la loi du 6 août interpelle sur la nécessité, ou pas, de passer demain le concours, il est intéressant de préciser que dans les outre-mer, la sur rémunération reste accordée aux seuls titulaires ! Une dualité de la fonction publique semble se dessiner requérant la vigilance des DRH sur les questions de rémunération au risque de nourrir des conflits. Concernant le management de talents, il est important de les détecter et de les suivre en fonction des objectifs de chaque collectivité. Enfin, le numérique est un élément que nous devons intégrer à notre gestion au quotidien.



**Nadhirou Moustoifa**  
DGA ville de Mamoudzou



# DRH

GRANDES  
COLLECTIVITÉS

[www.drh-grandes-collectivites.fr](http://www.drh-grandes-collectivites.fr)

