

Quelles relations entre GPEC et choix individuels de formation ?



L'article s'appuie sur une recherche doctorale menée au sein d'une collectivité territoriale du Val de Marne entre 2017 et 2021. Il propose d'observer la fragilité des liens entre des pratiques professionnelles (élaboration et suivi des fiches de poste, préparation et réalisation des entretiens annuels d'évaluation, élaboration du plan de formation), répondant à des prérogatives légales, en matière de gestion anticipée des ressources humaines, et les dynamiques individuelles de formation des agents de cette collectivité. Cette relation fréquemment présumée s'inscrit dans une volonté politique plus large de rapprochement des dispositifs en faveur de l'emploi et de ceux concernant la formation. Cette dynamique est liée à plusieurs évolutions menées depuis le milieu des années 1960 dans les domaines de l'économie, de l'emploi et de la [formation des adultes](#).

Au sein de la fonction publique, [la circulaire](#) du 24 février 1989, présentant les orientations de Michel Rocard (premier ministre de l'époque), et [le rapport](#) du Commissariat Général au Plan (CGP), paru en août de cette même année, diffusent des idées relatives à la rationalisation budgétaire, à la notion de performance, à la nécessité d'une vision projective de l'emploi et à l'importance d'y inclure les politiques engagées en matière de formation. Ces [ambitions](#), toujours actuelles, imposent au sein de la fonction publique territoriale d'adapter l'offre de formation aux besoins et aux évolutions de l'emploi. Cette réponse s'impose « *comme une croyance et comme une conviction* » (Cédric Frégné, 2004) face aux critiques de déconnexion entre les dispositifs de formation et les nécessités sur le marché de l'emploi.

Cette volonté d'observer les relations entre les pratiques en matière de gestion anticipée des ressources humaines et les dynamiques individuelles de formation est renforcée avec le



contexte législatif actuel en matière de formation et d'emploi. Les ordonnances Macron de septembre 2017 et la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 en sont deux exemples. La recherche menée a reposé sur la passation d'un questionnaire auprès de 550 agents (92 réponses obtenues), la réalisation de 16 entretiens et l'observation de situations problématiques. Les temps d'échanges avec plusieurs agents de la direction des ressources humaines, le directeur général des services et d'autres agents principalement au sein du centre administratif de la collectivité permettent d'observer et de comprendre les pratiques professionnelles développées par ces différents acteurs. Les résultats mettent en lumière la faiblesse des projections des agents en matière de carrière et plus spécifiquement lorsqu'il s'agit de la formation. Les choix sont en effet réalisés dans des visions à court terme liées à des problématiques quotidiennes fréquemment rencontrées durant l'exercice professionnel. Les tentatives de coordination des outils de gestion des ressources humaines, telle que la mise en place des évaluations professionnelles en corrélation avec l'élaboration du plan de formation, laissent à penser que les agents en charge de développer cette politique de gestion prévisionnelle éprouvent également des difficultés à se projeter dans ces orientations. Cette recherche met de plus en exergue un besoin d'accompagnement souhaité par les agents de la collectivité. Cette demande des agents à l'égard de la direction des ressources humaines remet en question en partie les méthodes de travail actuel des agents en poste au sein de cette direction. La taille de l'organisation, l'implantation de ressources syndicales ou le positionnement des cadres intermédiaires sont d'autres éléments structurants et déterminants pour le développement d'une synergie entre gestion projective en matière d'emploi et dynamiques individuelles de formation.

Ces observations viennent remettre en question les choix politiques basés sur une responsabilisation accrue des individus, notamment en matière de choix de formation. Dans une tendance similaire, l'imprégnation par les agents de la collectivité des logiques managériales empruntées au *New Public Management* ne semblent pas avoir un impact sur le rapprochement entre une gestion anticipée des ressources humaines et les logiques individuelles de formation. Les difficultés de projection rencontrées par les agents de la direction des ressources humaines sont *a priori* du même ordre. La place de l'accompagnement et l'importance des relations hiérarchiques apparaissent en revanche comme des éléments déterminants pour un rapprochement entre les choix des agents et les stratégies établies par la collectivité en matière d'emploi.

[Maxime Blanc](#) et [Cédric Frégné](#)

Bibliographie



Biland É. (2012), *La fonction publique territoriale*. Paris : La Découverte, 2012.

Frétiigné C. (2004), *Une formation à l'emploi ?* Paris : L'Harmattan, 2004.

Peyrin A. (2019), *Sociologie de l'emploi public*. Malakoff : Armand Colin, 2019. Collection U. Sociologie.

Tanguy L., et Programme Mobilisateur Technologie, Emploi et Travail (dir., 1986). *L'Introuvable relation formation/emploi : un état des recherches en France*. Paris : Documentation française.