

**LE DIRIGEANT DE PME ET LES ACTEURS DE LA
FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE : ENTRE
DISTANCE ET PROXIMITE. UNE ANALYSE DE LA MISE
EN OEUVRE DE LA PREPARATION
OPERATIONNELLE A L'EMPLOI.**

Isabelle ALPHONSE-TILLOY, Maître de Conférences¹

Isabelle.Tilloy@univ-valenciennes.fr

IAE Valenciennes, UVHC, Rue des Cent Têtes, 59313 Valenciennes Cedex 09

Antoine MASINGUE, Maître de Conférences

Antoine.Masingue@univ-valenciennes.fr

IPAG, UVHC, Rue des Cent Têtes, 59313 Valenciennes Cedex 09

Jean-Michel POTTIER, Professeur Associé

Jean-Michel.Pottier@univ-valenciennes.fr

IAE Valenciennes, UVHC, Rue des Cent Têtes, 59313 Valenciennes Cedex 09

Université Lille Nord-de-France, Université de Valenciennes et du Hainaut-
Cambésis, Laboratoire IDP.

¹ Auteur à joindre pour toute correspondance.

Résumé. En matière de formation professionnelle continue, le dirigeant de PME s'inscrit dans un environnement complexe. L'étude consiste à concevoir la Préparation Opérationnelle à l'Emploi, introduite dans le code du travail par la réforme du 24 novembre 2009, comme un prisme permettant de saisir le jeu des interactions entre les principaux acteurs de l'emploi et de la formation intervenant autour du dirigeant de PME. Alors que la proximité constitue un concept central dans le fonctionnement d'une PME (Torres, 2003), les acteurs de l'emploi et de la formation s'en trouvent plus ou moins éloignés. S'intéressant aux facteurs clés de succès de la construction de coopérations, sur lesquelles repose la POE, nous justifions, à partir de l'analyse thématique de 13 entretiens semi-directifs, l'intervention d'acteurs relai qui sont en capacité d'instaurer une proximité cognitive entre le dirigeant et les acteurs de l'emploi et de la formation.

Mots-clés : Formation professionnelle continue – Préparation Opérationnelle à l'Emploi – PME – OPCA – Maison de l'Emploi

Les études récentes [Etude Cereq en 2009, Etude AGEFOS-PME en 2008] mettent en évidence une inégalité d'accès à la formation professionnelle continue des salariés des entreprises françaises entre celles de moins et de plus de 250 salariés. La situation est également très contrastée entre les « PME ». Si les entreprises de 50 à 249 salariés sont toutes formatrices (elles mettent en place au moins une formation externe durant l'année écoulée) seules 56 % des entreprises de 10 à 19 salariés et 82% des entreprises de 20 à 49 salariés le sont².

A partir des études consacrées à l'accès des salariés à la FPC et aux pratiques de formation dans les PME, l'environnement pertinent du dirigeant se dessine. Celui-ci est composé d'un nombre plus ou moins élevé d'acteurs, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, qui sont proches du dirigeant en termes géographique et psychologique. Ils sont impliqués dans des interactions fréquentes avec lui, de nature formelle ou informelle, qui ont une incidence sur le fonctionnement de l'entreprise [d'après Gueguen, 2001]. L'environnement pertinent du dirigeant de PME en matière de formation est variable selon les pratiques de formation professionnelle continue (FPC) en vigueur au sein de l'entreprise : la formation conventionnelle sous forme de stages, généralement collectifs, réalisés en dehors des locaux de l'entreprise et la formation dite informelle par apprentissage sur « le tas », l'auto-formation en situation de travail, le parrainage, le tutorat, le compagnonnage en doublon ou en binôme [Guéhin, 2007 ; Paradas, 2009].

Les modes d'acquisition et de développement des compétences constituent un critère de distinction entre les différents types d'entreprises, et particulièrement les petites entreprises [Bentabet et al., 1999]. Aux deux extrémités d'un continuum, les petites entreprises traditionnelles et les petites entreprises managériales sont distinguées [Bentabet, 2008, Trouve et al., 1999]. Pour les premières, largement majoritaires, la gestion est une activité accessoire généralement externalisée entre les mains de l'expert comptable. En interne, aucun personnel n'est dédié au traitement des problématiques inhérentes à la formation, dont la charge revient aussi à l'assistant de direction mais généralement au chef d'entreprise lui-même [Mahé de Boislandelle, 1998, Bentabet, 2010]. La formation s'opère généralement de manière informelle, en situation de travail. D'où une « méfiance évidente face aux organismes professionnels, aux établissements scolaires et aux organismes de formation... » [Michun, 2004, p.7]. Les très petites et petites entreprises ne connaissent généralement pas leur OPCA, voire la signification de l'acronyme. Ceci s'explique par les modalités de formation utilisées qui n'entrent pas dans le champ de compétences de l'organisme collecteur. Le

² Etude du Céreq, 2006.

cas échéant, leurs attentes sont plutôt de nature opérationnelle [Bentabet et Thery, 2005]. L'OPCA est l'organisme entre les mains duquel l'obligation financière de formation est réalisée. Schématiquement, l'environnement pertinent du dirigeant de petite entreprise en matière de FPC est centré sur l'expert-comptable, intègre parfois l'OPCA, et Pôle Emploi lorsque l'entreprise a déjà eu recours à des dispositifs comme l'AFPR³.

La réforme de 2009 atténue le cloisonnement qui existe entre les différents acteurs de la formation et de l'emploi dont les missions respectives les conduisaient jusqu'à présent à s'ignorer⁴. L'organisation territoriale de l'emploi et de la formation professionnelle est marquée par la multiplicité des acteurs et par des dispositifs pléthoriques [Rapport Dalloz, 2008]. Une diversité d'acteurs a aujourd'hui compétence pour traiter des problématiques de la PME en matière de formation. Même si la proximité constitue un concept central dans le fonctionnement d'une PME [Torres, 2003], plaçant le dirigeant dans un nœud de relations étroites avec les acteurs de son environnement, la nature des relations entre eux et les acteurs de l'emploi et de la formation semblent plus distantes. Notre démarche consiste à les analyser à travers le prisme de la mise en œuvre de la Préparation Opérationnelle à l'Emploi (POE). La POE, introduite par la loi du 24 novembre 2009, vise à organiser et à financer la formation préalable à l'entrée en poste, pour une durée minimale de 12 mois, d'un demandeur d'emploi recruté par une entreprise suite au dépôt d'une offre à Pôle Emploi (art. L. 6326-1 c. du Trav). Le financement de la période de formation, réalisée par un organisme de formation externe, est assuré conjointement par Pôle Emploi et l'OPCA dont relève l'entreprise concernée. Au cœur de la POE, telle qu'elle a été conçue par le législateur, les OPCA et Pôle Emploi assurent le co-financement des actions de formation. Ainsi, la coopération entre ces institutions constitue l'une des arcanes de la POE. Dès lors, son effectivité requiert d'identifier les conditions dans lesquelles les coopérations se mettent en place.

Nous avons entrepris d'explorer la situation consistant en la mise en place d'une POE par le dirigeant d'une PME. Nous nous sommes entretenus pour ce faire avec des conseillers de Pôle Emploi, conseillers formation et

³ L'AFPR est une aide au développement des compétences des demandeurs d'emploi préalablement à leur recrutement dans le cadre d'un contrat de travail à durée déterminée d'une durée maximale de 12 mois. L'AFPR permet de financer des actions de formation internes.

⁴ Travaux de la commission des affaires sociales de l'Assemblée Nationale sur mise en œuvre de la loi n° 2009-1437 du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie (MM. Gérard Cherpion et Jean-Patrick Gille, rapporteurs) du 8 mars 2011, p. 9.

responsables d'OPCA, responsable et chargés de projets dans une Maison de l'Emploi, ingénieur de formation dédié aux petites entreprises, dirigeants de petites et moyennes entreprises. Dans le prolongement de travaux antérieurs, cette démarche met en évidence que l'environnement du dirigeant de PME dans le domaine de la formation est différent selon la taille de l'entreprise. Inspirés par le modèle théorique des économies de la grandeur [Boltanski et Thévenot, 1987], l'analyse des entretiens effectués permet de relever l'appartenance des différents acteurs à des mondes particuliers caractérisés par des valeurs, des croyances, des ressources, des comportements propres (Section 1). La notion de « monde » est cohérente avec l'absence de phénomènes proxémiques autour de la petite et moyenne entreprise dans le domaine de la FPC. Dans ce contexte entrepreneurial, la mise en place de la POE est rendue possible grâce à l'intervention de divers intermédiaires, dont les actions réduisent la distance entre le dirigeant et les acteurs de la FPC qu'ils relèvent du service public de l'emploi ou des structures paritaires gestionnaires des fonds de la formation professionnelle continue (Section 2).

1. La cooccurrence de modèles du monde

1.1. Méthodologie de l'étude

La méthodologie utilisée est de nature qualitative et à visée compréhensive. Elle a consisté à interroger les différents acteurs faisant système autour du dispositif POE afin de mettre à jour sous forme organisée leurs représentations concernant la formation et de l'emploi dans les petites et moyennes entreprises. 13 entretiens semi directifs ont été menés auprès de conseillers de pôle emploi (2), conseillers formation et responsables d'OPCA (AGEFOS-PME, PLASTIFAF, OPCALIA) (4), responsable et chargés de projets dans une Maison de l'Emploi (2), ingénieur de formation dédié aux petites entreprises (1), dirigeants de PME (4). Société A : entreprise du secteur de l'assistance à distance de la clientèle (80 personnes) ; société B : entreprise de levage et de manutention lourde (43 personnes) ; société C : entreprise de location de machines (53 personnes) ; société D : entreprise de désamiantage de deux dirigeants et d'un salarié. Les entretiens avaient pour objet de mobiliser la capacité d'expression et d'articulation des pensées des acteurs sur l'analyse des problèmes concrets qu'ils rencontrent et sur les marges de manœuvre dont ils disposent pour résoudre les difficultés qui se présentent à eux.

Les représentations ont été modélisées en utilisant la hiérarchie des niveaux logiques d'analyse des systèmes mise au point par Grégory Bateson (1984) et Robert Dilts (1990). Cinq niveaux sont répertoriés : 1) **l'environnement** (contexte dans lequel l'acteur évolue ou des contraintes extérieures qui s'imposent à lui) ; 2) **le comportement** (actions et paroles mais aussi dialogues internes, images que l'acteur se forge intérieurement) ; 3) **les capacités et les ressources** ; 4) **les croyances, valeurs, critères**. La notion de croyance (en première approche, affirmation personnelle considérée comme étant vraie) ; 5) **l'identité** (sentiment qu'un acteur a d'être unique). Ces cinq niveaux ont constitué les thèmes de la grille d'analyse de contenu à laquelle chaque entretien a été soumis.

D'un point de vue épistémologique, la méthodologie choisie s'inscrit dans une logique « constructiviste » : le réel est construit au travers des représentations subjectives que s'en font les acteurs [Jean-Louis Le Moigne, 1990]. La perspective utilisée est résolument systémique : les acteurs forment systèmes et sont interdépendants et les phénomènes sont le produit de processus intersubjectifs.

1.2. L'identification des mondes

L'analyse de contenu des entretiens a permis de repérer trois mondes distincts : celui de la petite entreprise et moyenne entreprise (Annexe1), celui des OPCA et celui du service public de l'emploi (Pôle Emploi ici) (Annexe 2). L'objectif est ici de mettre en évidence les principales caractéristiques de ces mondes, telles qu'elles sont perçues par les acteurs, et de saisir en quoi les indicateurs présentent des antagonismes ou des points de convergence susceptibles de freiner ou de favoriser les coopérations entre les organisations relevant de chacun d'eux.

Un premier constat émerge de la présentation des mondes : l'empilement des dispositifs de FPC, qui, au fil des réformes, sont rarement refondus. Cela dérouté les dirigeants de PME, mais aussi les autres acteurs qu'ils soient conseillers formation (OPCA), membre de la DIRECCTE, membre d'une Maison de l'Emploi voire même conseiller Pôle Emploi. Le système apparaît opaque en raison du vocabulaire employé, saturé d'acronymes (cf. annexe 2) et de la prégnance de la dimension administrative.

Une très grande pluralité d'acteurs intervient dans le champ de l'emploi et de la formation. La notion de « maquis » a été d'ailleurs utilisée par des collaborateurs relevant de Pôle Emploi ou de la Maison de l'Emploi. Cet univers est caractérisé par la présence d'une myriade d'intervenants, au sein duquel il est parfois difficile de se retrouver : « *Pôle Emploi, la Mission Locale, les cabinets de recrutement, les réseaux, les agences d'intérim, Cap Emploi pour les travailleurs en situation de handicap, la Maison De l'Emploi (pour les chefs d'entreprise, c'est une structure de plus, on ne pense pas que c'est la structure qui fédère sur un territoire), les services spécifiques emploi des communautés d'agglomération, la CCI, les Centres de Formation des Apprentis, les organismes de formation, l'Ecole de la Seconde Chance, les universités, les OPCA, la DIRECCTE, vous vous retrouvez avec pléthore d'acteurs et là, j'en oublie encore pas mal* » (Ingénieur de formation).

Cette opacité est alimentée aussi par l'ambiguïté des rôles des principaux acteurs de la formation et de l'emploi. Tant le service public de l'emploi que les OPCA s'inscrivent dans une logique de captation de ressources limitées qu'il s'agisse de financements des formations, des viviers de demandeurs d'emploi ou d'entreprises adhérentes (Cf. annexe 2). Au niveau des OPCA, cela conduit à la mise en œuvre de stratégies concurrentielles, pouvant bruyamment briser l'information parvenant aux entreprises⁵.

Le domaine de la FPC en général et le processus de mise en œuvre de la POE en particulier, ne constituent pas un lieu d'émergence de phénomènes proxémiques. Nous appuyant sur les travaux de Pecqueur et Zimmerman (2004) qui ont caractérisé les différentes manifestations de la proximité, nous mettons en évidence les origines des relations de distance qu'entretiennent deux à deux les acteurs de la FPC. Le concept de proximité renvoie à l'hypothèse de base sur laquelle repose notre étude : il existe une séparation entre acteurs (Gilly et Torre, 2000) qui, sous l'effet d'interactions voulues ou subies, se rapprochent ou s'éloignent les uns des autres de manière plus ou moins forte.

1.2.1. L'OPCA et le dirigeant.

Les relations entre les OPCA et les PME ne sont pas de même nature selon la taille de l'entreprise. Pour les entités de moins de 10 salariés, et même pour

⁵ Il convient de contrebalancer le propos par le côté vertueux de l'offre concurrentielle des OPCA qui les oblige à traiter les entreprises dans une relation « client » plutôt qu'« usager » et les incite à faire preuve de créativité.

celles de moins de 20 salariés, l'OPCA n'est pas connu par le dirigeant. Cette distance relationnelle peut être expliquée par deux facteurs. D'un côté, la demande de formation des entreprises de moins de 20 salariés est toujours demeurée plus faible que celle des entités dépassant ce seuil [Bentabet, 2010]. D'un autre côté, l'offre de services en direction des petites entreprises est perçue parfois comme inexistante. Si les OPCA interprofessionnels parviennent à mailler le territoire et sont présents localement, tel n'est pas le cas de la très grande majorité des OPCA de branche qui généralement ont un champ d'intervention régional voire inter-régional en raison de la faiblesse de leurs effectifs. La distance géographique induit alors la distance relationnelle. Les OPCA de branche ne sont pas aptes à faire émerger, diagnostiquer, pour ensuite formaliser, les besoins des petites entreprises afin de leur rendre accessible le marché de la formation continue. Or, le nombre très élevé de petites entreprises, caractérisant le tissu économique français, rend la tâche de suivi individuel impossible à réaliser. L'absence d'interaction physique, même ponctuelle, concourt à l'installation d'une distance inter-organisationnelle⁶.

Pour l'entreprise de plus de 20 salariés, les relations avec l'OPCA sont plus fréquentes. Elles recourent plus volontiers aux services de proximité proposés par les OPCA : communication et information sur les dispositifs de formation existants, conseil à la conception du plan de formation, aide à la recherche des organismes de formation, montage des dossiers de financement. Entre ces structures, une proximité relationnelle s'instaure plus aisément.

1.2.2. Pôle Emploi et l'OPCA.

Les collaborateurs des OPCA et de Pôle Emploi interrogés ne se sentent pas véritablement partenaires alors que la mise en œuvre opérationnelle de la POE les conduit à coopérer sur la base d'une convention nationale fixant les modalités de leur intervention respective. L'existence d'un engagement formel entre les organisations n'implique pas la création d'un partenariat qui est le résultat de mécanismes de coordination des acteurs et des activités locaux, auquel ne peut contraindre les seules institutions formelles. Dans les échanges entre acteurs relevant d'organisations différentes, la proximité cognitive rend possible la réalisation d'actions de coordination. Cette notion renvoie à « l'idée d'une similarité ou complémentarité des valeurs, des « allant de soi », des projets, des routines, des conventions, des référents,

⁶ L'analyse de ces représentations ne prend pas en compte la réforme de 2009 qui prévoit un regroupement des OPCA effectif au 01 janvier 2012, favorisant la prise en charge des services de proximité dont la réalisation constitue une mission « officielle » des OPCA.

etc.» [Bouba-Olga et Grossetti, 2008, p. 8]. Elle se déploie à travers les capacités de communication et de compréhension mobilisées par les acteurs et se manifeste par une même façon de raisonner [Richez-Battesti et al., 2009].

La distance cognitive peut résulter d'une distance institutionnelle lorsque les acteurs n'adhèrent pas à un espace commun de référence, construit à partir de représentations, de modèles, de règles de pensée et d'action [Torre, 2000], d'un langage et de valeurs communs préexistant à l'interaction [Coris, 2008]. C'est précisément la question du langage qui est mise en exergue par les acteurs lorsque sont évoqués les difficultés de coopération entre Pôle Emploi et les OPCA. Au-delà des questions de sémantique, ce sont les modes de fonctionnement qui semblent diverger.

« Nous, on n'a pas les mêmes pratiques. On a du mal à se comprendre sur ce qu'on appelle formation, parcours, prix... » (Collaborateur d'AGEFOS-PME).

Par ailleurs, les valeurs institutionnalisées apparaissent antagonistes, Pôle Emploi défendant les valeurs d'autonomie et d'indépendance, qu'il cherche à préserver, les OPCA, celle de primauté de la complémentarité entre acteurs de l'emploi et de la formation.

Les modes de fonctionnements propres à chaque organisation influencent la capacité des individus relevant de structures différentes à nouer des relations partenariales, et donc à installer une proximité cognitive. Ainsi, Pôle Emploi et les OPCA bénéficiaient d'une expérience antérieure lors de la mise en place des contrats CRP - CTP. Les acteurs de l'OPCA AGEFOS-PME ont d'ailleurs relevé l'efficacité de la coordination avec Pôle Emploi sur ces contrats. Pôle Emploi avait nommé pour chaque bénéficiaire de l'un de ces contrats un référent chargé de son accompagnement personnalisé. L'intérêt de cette organisation est double. Basée sur la spécialisation de certains agents, elle favorise leur appropriation du dispositif et donc la maîtrise du processus. D'autre part, les OPCA disposent d'un interlocuteur privilégié, unique, dans la mise en œuvre des contrats. La fréquence des relations favorise l'apprentissage réciproque des acteurs, tant en ce qui concerne les méthodes que les valeurs perçues de travail. Une communauté de savoirs lie les individus. Cet apprentissage, favorisé par la création de routines, de règles communes de comportement, crée un sentiment de confiance et encourage l'instauration de relations de coopération. En revanche, la POE est un dispositif généralisé à l'ensemble du réseau Pôle Emploi. Dans ce cadre, ce dispositif est « mis en concurrence » avec pléthore d'outils dont disposent les

agents de Pôle Emploi, dont l'AFPR, qu'ils maîtrisent parfaitement bien. Deux conséquences intra et inter-organisationnelles peuvent être induites de ce mode de fonctionnement. Au niveau intra-organisationnel, les routines constituent un facteur d'inertie, un frein à l'introduction d'un nouveau dispositif, qui implique de modifier les réflexes de travail. Au niveau inter-organisationnel, la procédure ainsi définie ne permet pas l'instauration de relations fréquentes avec un interlocuteur privilégié, ce qui réduit les potentialités d'une proximité relationnelle, facteur de coopération.

1.2.3. Pôle Emploi et le dirigeant.

L'existence d'une distance institutionnelle caractérise également les relations entre le dirigeant de la PME et Pôle Emploi. Elle est liée aux principes de fonctionnement propres au service public de l'emploi. La centralisation des décisions obère les marges de manœuvre des conseillers Pôle Emploi dans la mise en œuvre des actions de formation à destination des demandeurs d'emploi⁷. Elle accroît la durée de prise de décision et crée des conflits de temporalité, dont les effets sont accentués dans la petite entreprise qui peut être fragilisée par l'attente de l'intégration d'un demandeur d'emploi recruté. Par ailleurs, les référents Pôle Emploi sont dits multi-branches. Leurs compétences génériques ne favorisent pas l'analyse approfondie des besoins de formation⁸ et la réactivité attendue du dirigeant de PME.

Les distances ainsi relevées sont susceptibles d'empêcher les coopérations entre acteurs relevant de mondes différents. Pourtant la mise en œuvre de la POE repose sur l'existence d'une collaboration entre eux. A quelles conditions ces accords peuvent-ils être obtenus ? Quels sont les éléments facilitateurs ?

2. Les facteurs clés de succès de la construction des accords.

2.1. L'acteur de proximité, facteur clé de succès pour les petites entreprises.

La complexité du système de FPC rend nécessaire pour les dirigeants de petites entreprises un accompagnement par un acteur relai capable de traduire

⁷ Cf. rapporteurs du Sénat ; V. Jamme (2011), p. 166.

⁸ Cf. rapport d'information du Sénat sur Pôle Emploi. V. Jamme (2011, p. 100).

dans leur langage celui de la formation professionnelle. Ce rôle est notamment assumé par les Maisons de l'Emploi (MDE). Celle de Valenciennes comprend une cellule Emploi Formation dédiée aux dirigeants d'entreprises des trois zones franches urbaines de Denain et Maubeuge et à leurs salariés. L'objectif est, en partenariat avec Pôle Emploi, la CCI et sous la coordination de la Direccte, de sensibiliser les entreprises n'ayant pas recours aux dispositifs de formation professionnelle à cette démarche, d'accompagner les entreprises qui le demandent dans la définition de leurs besoins de formation, de construction de leur plan de formation, de mise en place de l'ingénierie financière en lien avec les OPCA, Pôle Emploi, l'Etat et la Région et d'améliorer la connaissance de l'offre de formation. Institutionnellement, la vocation des MDE est de coordonner les acteurs de l'emploi au service d'un territoire, de contribuer au développement de la gestion territorialisée des ressources humaines en lien avec les entreprises, les partenaires sociaux, les chambres consulaires et les branches professionnelles.

Le « travail de terrain » des collaborateurs de la cellule atténue la distance psychologique, et particulièrement la distance cognitive entre les dirigeants des petites entreprises et les acteurs de l'emploi et de la formation. La seule diffusion des informations relatives à la FPC est infructueuse faute de pouvoir mobiliser l'interlocuteur sur une problématique intelligible pour lui. L'intéressement des dirigeants de petites entreprises suppose des opérations de traduction qui est une relation symbolique «qui transforme un énoncé problématique particulier dans le langage d'un autre énoncé particulier » (Callon, 1975, p. 19). Cette condition est nécessaire à la mise en œuvre des phénomènes d'appropriation. La valeur de la FPC est ainsi construite par l'interaction entre les acteurs et les outils [Grimand, 2006].

« Je vais traduire leur besoins en une offre de formation financée et je vais m'occuper de la relation avec l'OPCA et les différents partenaires financiers qui peuvent intervenir. On va aussi discuter avec les OF [organismes de formation] qui sont maintenant habitués à trouver des lignes de financement». (Ingénieur de formation)

Si la coopération est rendue possible par la traduction, sa mise en oeuvre effective suppose que les collaborateurs de la cellule Emploi-Formation prennent en charge la dimension administrative de l'opération de formation, qui risquerait, sinon, de ne pas être finalisée, compte tenu des caractéristiques de la petite entreprise et de son dirigeant (forte implication opérationnelle, quête permanente de temps disponible ...).

2.2. L'OPCA, l'intermédiaire naturel des moyennes entreprises.

Les OPCA sont depuis longtemps appréhendés par la littérature comme des acteurs incontournables de la FPC pour les petites et moyennes entreprises [Michun, 2004, Bentabet et Théry, 2005, Lecoutre, 2007, Bentabet, 2010], bien que les petites entreprises soient encore éloignées de ces organismes (Cf. supra). Pour pallier la difficulté des petites entreprises à accéder à la FPC, les différents auteurs précités appelaient de leurs vœux la transformation du rôle traditionnel de financement des actions de formation par les OPCA en rôle d'intermédiation entre le « marché » de la FPC traditionnelle et les petites entreprises. La réforme de 2009 a élargi la mission obligatoire des OPCA à la réalisation de ces services de proximité, spécialement en direction des TPE/PME. Cette notion n'est pas récente et fait déjà partie des prestations assurées par certains OPCA⁹. Ils peuvent être définis comme un ensemble de prestations personnalisées mis à disposition des adhérents grâce à une présence régionale et devant répondre de façon individualisée et adaptée aux besoins des entreprises.

Les OPCA sont très vite apparus légitimes dans la réalisation de ces services car : 1) ils bénéficient d'une connaissance approfondie des métiers et des filières professionnelles. Ils sont donc en capacité de définir pertinemment les parcours de formation adaptés aux besoins des entreprises ; 2) ils connaissent les organismes de formation, leur spécialité et champs d'intervention et ont la capacité de négocier et réduire les coûts d'achat ; 3) La relation entre une entreprise et son OPCA peut s'inscrire dans le temps, ce qui n'est pas nécessairement le cas de l'intervention de structures intermédiaires telles que les chambres consulaires ou Maisons de l'Emploi dont la durée des actions est subordonnée au financement.

« C'est l'OPCA qui a une relation pérenne et qui s'inscrit dans la temporalité avec l'entreprise qui a vocation à devenir l'interlocuteur »
(Ingénieur de Formation).

Toutefois, l'organisation géographique des OPCA, structurée en délégation régionale voire départementale, ne permet pas fondamentalement d'asseoir leur légitimité tant leur situation en termes d'effectifs est variable. Le regroupement des OPCA a été imposé par le législateur afin de pouvoir atteindre le seuil des 100 millions d'euros de collecte, seuil conditionnant l'agrément. La concentration permet aussi la réalisation des services de proximité, même si le périmètre d'intervention de chaque OPCA sera étendu sous l'effet du rapprochement entre branches professionnelles.

⁹ V. les exemples donnés par Bentabet et Théry (2005).

2.3. La nécessaire médiation des relations interpersonnelles.

L'ensemble des dirigeants de petites ou moyennes entreprises mettent en exergue la prégnance des relations interpersonnelles entretenues avec tel conseiller Pôle Emploi ou tel conseiller formation d'OPCA ou les collaborateurs de la cellule Emploi-Formation (Cf. annexe 1). La confiance est au cœur de la proximité sociale, ce que rappelle la définition proposée par Mangematin et Thuderoz (2004) : la confiance est « la croyance qu'un autre individu, une organisation ou une institution agira de façon conforme à ce qui est attendu de lui ». Cette confiance ne saurait, en l'état des choses, être octroyée aux institutions. C'est donc l'activation d'un réseau social local qui permet la réalisation des coopérations, et pour ce qui nous concerne, la mise en place de POE. Le réseau constitue là encore le lieu d'ancrage des relations entre les acteurs, qui contribuent à forger le territoire [Bel, 2007].

Conclusion. Traditionnellement, une distinction est opérée entre le degré de participation à la FPC des salariés de PME et de grandes entreprises. Notre étude conforte l'idée selon laquelle la catégorie des « PME » doit être scindée entre entreprises de plus et de moins de 20 salariés. Au regard de la FPC, les représentations et pratiques des dirigeants de PME se distinguent par leur plus ou moins grande distance aux acteurs institutionnels. De nature essentiellement cognitive et institutionnelle, elle contribue à la faible diffusion de la POE individuelle depuis son entrée en vigueur. Cette distance s'explique par leur appartenance à des mondes particuliers caractérisés par des valeurs, des croyances, des ressources, des comportements propres. Les dirigeants de petites entreprises ne sont généralement pas autonomes dans la mise en place d'une démarche de FPC, tant aux stades de son appropriation, de sa conception que de sa mise en œuvre effective. L'intervention d'acteurs relai semble essentielle. Notre étude met en lumière l'un d'eux, la cellule Emploi-Formation d'une Maison de l'Emploi qui entreprend une démarche active de compréhension, de formalisation des problématiques du dirigeant en matière de formation et de concrétisation des opérations de formation. Toutefois, cette action s'inscrit dans une temporalité, qui n'est pas celle des financements publics nécessaires à l'intervention de ces acteurs. Les OPCA figurent davantage dans l'environnement pertinent des dirigeants des entreprises de plus de 20 salariés et réellement celui des moyennes entreprises.

La création de coopérations pérennes entre les OPCA et Pôle Emploi suppose la construction d'un apprentissage collectif mais également la structuration de

chacun des acteurs autour de modalités de fonctionnement et de valeurs partagées. Il s'agirait pour cela de repenser la diffusion du dispositif au sein des agences de Pôle Emploi afin de profiter des effets d'expérience de la mise en œuvre des contrats de reclassement et de réfléchir à la mise en place de lieux de formation communs aux conseillers Pôle Emploi et conseillers des OPCA de façon à instaurer un minimum de dialogue commun. Ces propositions nous semblent indispensables à l'effectivité d'un dispositif de formation professionnelle en concourant à son intelligibilité par le chef d'entreprise.

AGEFOS-PME (2006), « Emploi et formation dans les PME : la confiance s'installe », *Perspectives 2006*, www.agefos-pme.com.

BATESON G. (1984), *La nature de la pensée*, Seuil, Paris

BEL M. (2007), « Formation et territoires, des approches renouvelées », *Formation et Emploi*, n° 97, p. 67-80.

BENTABET E. (2008), « Les très petites, petites et moyennes entreprises : entre tradition et innovation », *Céreq*, n° 37.

BENTABET E. (2010), « Paradoxes et singularités de la formation dans les petites entreprises », *Education Permanente*, n° 182, p. 29-44.

BENTABET E. et THERY M. eds. (2005), « Les organismes paritaires collecteurs agréés. Acteurs du changement des comportements de formation des petites entreprises », *Relief, rapport du Céreq*, n° 11.

BOLTANSKI L. et THEVENOT L. eds. (1987), *Les économies de la grandeur*, PUF, Paris.

BOUBA-OLGA O. et GROSSETTI M. (2008), « Socio-économie de proximité », *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*, vol. 3, p. 311-328.

CHERPION G. et GILLE J.-P., *Travaux de la commission des affaires sociales de l'Assemblée Nationale sur la mise en œuvre de la loi n° 2009-1437 du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie*.

DEGENNE A. et FORSE M. (2004), *Les réseaux sociaux*, Armand Colin, 2è éd., Paris.

DILTS R. (1990), *Changing Belief Systems with NLP*, Meta Publications, Capitola, CA.

FOURCADE C. (2010), « De la gestion des ressources humaines à l'animation des relations humaines. Le cas des entreprises artisanales », *Management et Avenir*, n° 40, p. 141-157.

GILLY J.P. et TORRE A. (2000) (dir), *Dynamiques de proximité*, Ed. L'Harmattan,

GRIMAND A (2006), « Introduction : L'appropriation des outils de gestion, entre rationalité instrumentale et construction du sens », in GRIMAND A. (coord.), *L'appropriation des outils de gestion. Vers de nouvelles perspectives théoriques ?*, Publications de l'Université de Saint-Etienne, Saint-Etienne.

GUEHIN J.P. (2007), « La formation continue dans les petites et moyennes entreprises : spécificités et paradoxes », *Formation Emploi*, n°16, p. 77-91.

GUEGEN G. (2001), *Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur Internet*, Thèse de doctorat, Université Montpellier I.

JAMME D. (2011), *Pôle Emploi et la réforme du service public de l'emploi : bilan et recommandations* », Les éditions des Journaux officiels.

LAMBERT M., MARION-VERNOUX I et SIGOT J.C. (2009), coord., *Quand la formation continue. Repères sur les pratiques de formation des employeurs et des salariés*, Céreq.

LECOUTRE M. (2007), « Les intermédiaires de proximité, pour inciter les PME à former », *Travail Emploi*, n° 97, p. 23-35.

LE MOIGNE J-L. (1990), *Epistémologie et Sciences de Gestion*, Paris, Economica.

MAHE de BOISLANDELLE H. (1998), *Gestion des Ressources Humaines dans les PME*, 2^{ème} éd., Economica, Paris.

MANGEMATIN V. et THUDEROZ C. (2004), *Les mondes de confiance*, CNRS eds., Paris.

MASINGUE A. (2008), Recherche-Intervention en Management et Team Building : Apports d'Outils Heuristiques et Transformatifs, Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, Université Paris II.

MICHUN S. (2004), « Petites entreprises et formation continue : quelle intermédiation ? », 7^e CIFPME, Montpellier.

MICHUN S. (2007), « Petites entreprises et territoire, un lien surestimé ? », *Formation emploi*, n° 97, p. 37-49.

PARADAS A. (2007) : « Mutualiser la formation et le recrutement dans les PME. Une variété de réponses », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 4, n° 226-227, p. 147-155.

PARADAS A. (2009), « Difficultés d'application et réponses possibles en matière de formation professionnelle dans les petites entreprises », *Management et Avenir*, vol. 1, n° 21, p. 80-98.

PECQUEUR B et ZIMMERMANN J.B. (2004), « Introduction. Les fondements d'une économie de proximités », in PECQUEUR B et ZIMMERMANN J.B. eds. (2004), *Economies de proximité*, Hermès Lavoisier, Paris.

TORRE A. (2000), « Economie de la proximité et activités agricoles et agro-alimentaires », *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*, n° 3, p. 407-426.

TORRES O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, vol. 3, n° 144, p. 119-138.

TROUVE Ph. Et al. (1999), « Les comportements d'emploi et de formation des PME. Examen des travaux de recherche récents dans cinq pays de

l'Union Européenne (D, E, F, I et UK), CER/ESC/CRA-Cereq clermontois,
Rapport au CEDEFOP, 173 p.

TROUVE P. (2006), « La formation professionnelle dans les
PME européenne : vers de nouvelles régulations ? », *Cahier de recherche*
7/2006, ESC Clermont-Ferrand.

ANNEXE 1 : *Modeli mundi* des petites et moyennes entreprises

	PETITES ENTREPRISES	MOYENNES ENTREPRISES
IDENTITE	<input type="checkbox"/> Très forte personnalisation de la petite entreprise.	<input type="checkbox"/> Structure moins personnelle
VALEURS, CRITERES, CROYANCES	<input type="checkbox"/> Assurer la survie, la pérennité et le développement de l'activité.	<input type="checkbox"/> Assurer la pérennité et le développement de l'activité.
	Représentation bureaucratique de Pôle Emploi. <i>« Il y a partout des bureaucraties ! » (Sociétés D)</i>	
	<input type="checkbox"/> Grande majorité d'entreprise « traditionnelle » pour lesquelles la formation est perçue comme une charge administrative, une perte de temps et d'argent. <i>« Vous devez former quelqu'un, vous le sortez trois jours de la production....vous imaginez l'impact sur le chiffre d'affaires et la valeur ajoutée ! C'est impressionnant ! C'est quelque chose que ne se permet pas le chef d'entreprise, sauf s'il a des valeurs RH propres et que ça fait partie de ses convictions. Mais, s'il n'a pas ses valeurs en lui, c'est la rationalité économique qui prend le pas. C'est, somme toute, logique, compte tenu de la taille et des contraintes de</i>	<input type="checkbox"/> Ressources financières et humaines plus larges.

	<i>l'entreprise. » (Ingénieur de formation)</i>	
	<input type="checkbox"/> Autonomie, indépendance des dirigeants.	<input type="checkbox"/> Caractéristiques favorables au développement d'une culture de formation (taille, ressources).
RESSOURCES	<input type="checkbox"/> En termes de formation, les personnes « ressources » sont l'expert-comptable et le dirigeant.	
	<input type="checkbox"/> Absence de GRH formalisée.	
COMPORTEMENTS	<input type="checkbox"/> Difficultés de recrutement des petites entreprises.	<input type="checkbox"/> Structuration de la fonction Gestion des ressources humaines et spécialisation plus ou moins forte autour de la fonction

	<p>« Les chefs de TPE veulent recruter des salariés 1) qui soient tout de suite opérationnels et disposent des formations préalables requises ; 2) qui soient polyvalents : les chefs de TPE recherchent des « moutons à cinq pattes » : un emploi temps plein qui puisse occuper « 1,2 à 1,3 postes » ; 3) qui soient rémunérés de la façon la plus faible possible : le SMIC si possible (...) » (Ingénieur de formation)</p>	<p>formation.</p>
	<p><input type="checkbox"/> Prégnance de la dimension financière dans les problématiques de recrutement et de formation. <i>"Pour les TPE, la recherche d'aides financière, la recherche d'argent, c'est le nerf de la guerre et le principal moteur aujourd'hui (...)"</i> (Ingénieur de formation)</p>	<p><input type="checkbox"/> Possibilité d'externaliser auprès d'organismes de formation la mise en oeuvre de dispositifs de formation. <i>« Comme on accorde énormément d'importance à la formation, on a voulu travailler avec un cabinet d'ingénierie de formation qui connaissait très bien la POE » (Société A)</i></p>
	<p><input type="checkbox"/> Méconnaissance des OPCA.</p>	<p><input type="checkbox"/> Connaissance des OPCA.</p>
<p>ENVIRONNEMENT</p>	<p><input type="checkbox"/> Prégnance de l'expert-comptable</p>	

INSTITUTIONNEL (CHAMPS DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION)	<p>« Bien souvent, au sein d'un cabinet comptable, il y a des spécialistes RH mais l'ingénierie financière, ce n'est pas leur truc, ils vont se contenter de calculer le budget disponible pour la formation mais n'ira pas plus loin parce que c'est pas son métier »(Ingénieur de formation).</p>	
	<p><input type="checkbox"/> Système opaque.</p>	
	<p>« C'est difficile de savoir ce que l'on peut faire et à quoi on a droit et de le savoir directement. Pour s'orienter dans les OPCA, c'est pas facile. Nous on dépend de deux OPCA différents, OPCALIA pour nos salariés, FAF CA je crois pour nous dirigeants non salariés ». (Société D)</p>	
	<p><input type="checkbox"/> Distance par rapport aux institutions (Pôle Emploi, Chambres consulaires)</p> <p><input type="checkbox"/> « Il y a partout des bureaucraties ! » (Sociétés D)</p>	
	<p><input type="checkbox"/> Importance des relations interpersonnelles</p>	
	<p>« L'important c'est de tomber sur la bonne personne ! »</p>	<p>« Je pense qu'il est important d'avoir son interlocuteur et une fois que l'on a trouvé le bon – ce qui n'est pas toujours simple – ici avec Pôle Emploi, on est dans l'efficacité, la réactivité et c'est pareil avec les Agefos ». Les partenariats fonctionnent bien. » (Société A)</p>

	<p><i>« Et puis tout à coup, il y a un éclair dans la grisaille, on rencontre quelqu'un comme M.X ! « C'est utopique de penser qu'il y a un monsieur comme lui qui viendra frapper à notre porte ! et pourtant c'est des gens comme ça qu'il faut ». (Société D).</i></p>	<p><i>"La difficulté avec Pôle Emploi, c'est d'avoir un interlocuteur unique. Le problème est que chaque agent de Pôle Emploi travaille sur un territoire précis dont il ne peut pas sortir qui le contraint dans sa recherche de candidats" (Société C).</i></p>
	<p>□ Importance du réseau inter-institutionnel <i>« Ces personnes [conseiller Pôle Emploi, conseiller formation de l'OPCA, M. M de la CCI] sont au centre d'un réseau qu'ils activent. »</i></p>	

ANNEXE 2 : Modeli mundi des OPCA et de Pôle Emploi

	OPCA	POLE EMPLOI
IDENTITE	<input type="checkbox"/> Prégnance de la branche de rattachement de l'OPCA	<input type="checkbox"/> Culture propre à chaque institution. <input type="checkbox"/> Pôle Emploi est une institution très concentrée
VALEURS, CRITERES, CROYANCES	<input type="checkbox"/> Défense de valeurs structurantes <i>« Les valeurs fondatrices de la CGPME (AGEFOS) sont : la liberté de choix du chef d'entreprise, l'égalité de traitement quelle que soit la taille de l'entreprise, l'égalité d'accès aux fonds de la Formation professionnelle, la solidarité fondée sur une mutualisation des fonds (les entreprises qui ne se servent pas des fonds en font profiter les autres) »</i>	<input type="checkbox"/> Valeurs « intérêt général » et « service public »
	<input type="checkbox"/> Répondre aux besoins des adhérents en termes de FPC sur le plan financier et administratif	<input type="checkbox"/> Préservation par Pôle Emploi de son autonomie, son indépendance

		<input type="checkbox"/> Lutter contre le chômage en favorisant l'adéquation entre les offres et les demandes en termes de compétences et en conseillant les demandeurs d'emploi, en les aidant à financer leur formation
	<input type="checkbox"/> Accompagner les entreprises dans leur développement.	<input type="checkbox"/> Conseiller les entreprises
	<i>« Plastifaf a été créé en 1983 avec la volonté d'avoir un service de proximité (tutorat, CQP, actions de développement des compétences) et l'activité de conseil a vraiment commencé à se développer en 2004 ».</i>	
RESSOURCES	<input type="checkbox"/> Accroître la puissance financière du réseau en augmentant le nombre d'adhérents.	<input type="checkbox"/> Impôts, cotisations
Développement d'une logique concurrentielle		
	<i>« Nous sommes en concurrence avec OPCALIA, que le meilleur gagne ! » (Un collaborateur d'AGEFOS-PME)</i>	<i>« Pour les cadres généralement, l'entreprise soit s'adresse à un cabinet de recrutement, une boîte d'interim, un cabinet de consultant, à l'APEC » (Conseiller Pôle Emploi).</i>

<input type="checkbox"/> Ressources financières issues de la collecte annuelle de fonds auprès des entreprises adhérentes dont 10 % est attribué au FSPP	<input type="checkbox"/> Référents (conseillers Pôle Emploi) multibranches, compétences génériques.
<input type="checkbox"/> Ressources humaines très variables selon les OPCA (OPCA interprofessionnels vs. autres OPCA).	<p>« <i>Le souci au niveau de Pôle Emploi, on n'est pas tous des pro c'est-à-dire qu'ici à l'Espace Cadre on n'est que deux et c'est tous métiers confondus. On ne peut pas être expert. Avec le temps, comme on est quand même plus dans un bassin industriel on commence à avoir un regard un peu plus pointu sur les métiers de l'industrie mais on ne peut pas dire que l'on soit des pros, on ne connaît pas toutes les terminologies par exemple.</i> » (conseiller Pôle Emploi)</p>
	<input type="checkbox"/> Référents (conseillers Pôle Emploi) multibranches, compétences génériques. <input type="checkbox"/> Ressources financières insuffisantes au regard des missions octroyées à Pôle Emploi. Réduction des marges de manœuvre des conseillers en matière de choix de prestations en raison de la centralisation de la gestion des formations. <p>« <i>Avant on pouvait regarder sur le bassin ceux qui étaient habilités pour faire des bilans à la mouture voulue, ils ne faisaient pas des bilans comme quand vous passez en centre de bilans, Faire un point par rapport à un emploi, mais pas pour faire un bilan personnel c'est pas l'objectif chez nous. J'aime mieux quelqu'un [un prestataire] qui a une dimension</i></p>

		<p><i>métier. » (Conseiller Pôle Emploi)</i></p>
<p>COMPORTEMENTS</p>	<p><input type="checkbox"/> Application sur les territoires de politiques nationales</p> <p><i>« Chaque OPCA avait sa politique nationale, ne pouvait pas faire ce qu'il voulait au niveau territorial. La réforme va les contraindre à être dans les territoires » (Chargé d'animation territoriale, DIRECCTE)</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Logique d'objectivation quantitative des conseillers Pôle Emploi</p> <p><i>« Il fonctionne comme une entreprise, pas comme un service public, pour elle-même, pour son chiffre et son chiffre, c'est la baisse du nombre de demandeurs d'emploi et la hausse des offres traitées par Pôle Emploi. »</i></p>
	<p><input type="checkbox"/> Développement du rôle de conseil et d'accompagnement des entreprises</p> <p><i>« Depuis 1972, on a vu le rôle des OPCA évoluer : de simples organismes collecteurs, ils sont, de surcroît, devenus des organismes de</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Logique de marchés publics : achat de formation collective après appels d'offres</p> <p><input type="checkbox"/> Mise à disposition temporaire de personnel Pôle Emploi auprès de la MDE</p> <p>Méconnaissance des OPCA</p>

conseils » (Agefos)

« Notre rôle est aujourd'hui de devenir un partenaire incontournable de l'entreprise et donc d'offrir dans notre panel de services des outils qui répondent à leurs besoins » (Plastifaf)

□ Ambiguïté des rôles

C'est l'OPCA qui a une relation pérenne et qui s'inscrit dans la temporalité avec l'entreprise qui a vocation à devenir l'interlocuteur. Le problème va être ensuite...L'OPCA c'est, quoiqu'on en dise une entreprise qui a un budget de fonctionnement, il a quelques centaines de milliers d'adhérents. Il va faire comme tout commerçant et regarder ses priorités : ses priorités, ce sont les gros budgets, les gros volumes et puis après, il va essayer de faire au mieux avec le gros de la masse. Il va mettre 80% de ses actions sur 20% de l'effectif et il a raison : c'est sur ces 20% d'entreprises qu'il fera 80% de sa valeur ajoutée. Et le problème, c'est qu'il y aura 80% d'entreprises pour lesquelles il sera en posture opportuniste parce qu'il ne peut pas faire

□ Complexité du langage autour de l'emploi et de la formation

« Le langage de l'emploi et de la formation est très ésotérique, réservé aux initiés ! Pourtant c'est un domaine censé être réservé au public ! » (Chargé d'animation territorial, DIRECCTE)

□ Très grande pluralité de sources de financement des formations

« Nous sommes dans une démarche volontariste, proactive par rapport à la formation. Le chef d'entreprise qui téléphone à son OPCA pour savoir s'il existe une prise en charge, il aura un budget parfois réduit : très vite le budget n'est pas suffisant, sauf que le chef d'entreprise n'a aucune idée de l'ingénierie financière de la formation, c'est pas son truc. Aller chercher des financements, des dispositifs de formation financés par Pôle Emploi qui ne sont pas occupés. Il existe des quotas payés par Pole Emploi, par la Région, sur les métiers en tension, qui sont disponibles en seconde main pour les salariés du privé quand on n'arrive plus à remplir les sessions de formation : c'est un autre maquis dans lequel il faut chercher. » (Conseiller Pôle Emploi)

<p><i>autrement. Et ça c'est une conséquence de la typologie des entreprises françaises : 2,5 millions de TPE sur 3 millions d'entreprises » (IF)</i></p>	
<p><input type="checkbox"/> Diversité du cadre conventionnel (pluralité d'accords de branche formation)</p>	<p><input type="checkbox"/> Coexistence d'offres d'emplois très standardisées et d'offres requérant une démarche très personnalisée selon les caractéristiques des entreprises</p>
<p><input type="checkbox"/> Des missions de plus en plus partenariales <i>« Aujourd'hui on travaille avec de nouveaux partenaires (convention signé avec Pole Emploi sur le POE), on a le fonds paritaire de sécurisation où les entreprises versent une partie de leurs cotisations, on gère des dossiers de chômage partiel (CRT CTP où on est co-financiers) on a de nouveaux interlocuteurs (le</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Grande majorité de petites et moyennes entreprises</p>

	<p><i>conseil régional) ce sont des gens très présents depuis 2004 ». (Conseiller OPCA)</i></p>
<p>ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE</p>	<p><input type="checkbox"/> Coexistence d'un marché captif (OPCA de branche) et d'un marché concurrentiel (OPCA interprofessionnels)</p> <p><i>« Il y a aussi une concurrence inter-OPCA (avec les OPCA interpro) qui démarchent les entreprises en proposant des actions de formation à un faible coût horaire ; ils le peuvent car ils ont des moyens, ils sont décentralisés, ils ont un paritarisme régional important » (conseiller formation OPCA)</i></p>