

Isabelle ALPHONSE-TILLOY

IAE Valenciennes, UVHC

Jean-Michel POTTIER

IAE Valenciennes, UVHC

Antoine MASINGUE

IPAG, Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis

Quels intermédiaires de proximité pour la mise en œuvre par les PME françaises des dispositifs de formation professionnelle ?

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 (POE), 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), plaçant le dirigeant dans un nœud de relations avec les acteurs de son environnement, ceux 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 l'intervention d'acteurs relais qui sont en capacité d'instaurer une proximité cognitive.

Mots clés : PME, GRH, accompagnement, conseil, autres : formation professionnelle.

Quels intermédiaires de proximité pour la mise en œuvre par les PME françaises des dispositifs de formation professionnelle ?

Isabelle ALPHONSE-TILLOY, Maître de Conférences¹

Isabelle.Tilloy@univ-valenciennes.fr

IAE Valenciennes, 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-Cambrésis,
Laboratoire IDP.

Antoine MASINGUE, Maître de Conférences

IPAG, Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis, Laboratoire IDP.

LARGEPA, Université Paris II

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 (POE), 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), plaçant le dirigeant dans un nœud de relations avec les acteurs de son environnement, ceux 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 l'intervention d'acteurs relais qui sont en capacité d'instaurer une proximité cognitive.

Mots clés : PME – GRH – Accompagnement, conseil – Autres (Formation Professionnelle)

¹ Auteur à joindre pour toute correspondance.

Les activités de formation et de recrutement au sein des PME présentent des spécificités liées à la taille des entreprises. Différentes études ont mis en évidence le fait que la gestion des ressources humaines relève largement, dans les petites entreprises (moins de 50 salariés)², des fonctions personnelles du dirigeant (Mahé de Boislandelle, 1998 ; Paradas, 2007). Ce dernier éprouve cependant des difficultés à recruter mais également à former, pour des raisons tant externes qu'internes. Pourtant, d'un point de vue économique, l'intégration de salariés qualifiés ainsi que le maintien et le développement des compétences au sein des PME-PMI constituent deux enjeux fondamentaux pour la compétitivité de l'économie française.

Les études récentes (Etude Cereq en 2009, Etude AGEFOS-PME en 2008) mettent en évidence une inégalité d'accès à la FPC traditionnelle des salariés des entreprises françaises entre celles de moins et de plus de 250 salariés. Mais la situation est également très contrastée au sein même des « PME ». Si les entreprises de 50 à 249 salariés sont toutes formatrices, au sens où elles mettent en place au moins une formation externe durant l'année écoulée³, en revanche, seules 56 % des entreprises de 10 à 19 salariés et 82% des entreprises de 20 à 49 salariés le sont. Par ailleurs, le taux d'accès aux cours et stages est deux fois plus élevé pour les ouvriers d'entreprises de 50 à 249 salariés (31 %) que pour ceux travaillant dans des entreprises de 10 à 19 salariés (15 %) (Lambert et al., 2009). Ces dernières recourent davantage à des modes internes d'apprentissage et de développement des compétences qu'à des programmes externalisés de formation professionnelle. Ainsi, 35 % des TPE disposent d'un plan de formation contre 60 % des petites entreprises et 95% de celles de plus de 50 salariés (Enquête AGEFOS 2006). De même, les petites entreprises sont les plus nombreuses à déclarer limiter leur effort de formation continue en raison d'une priorité accordée à la formation initiale (26 % des entreprises de 10 à 19 salariés contre 12 % au-delà de 250 salariés)⁴. L'introduction dans l'entreprise de nouvelles compétences s'opère en effet principalement par le biais de contrat d'apprentissage, particulièrement pour les plus petites entreprises (Paradas, 2009). Toutefois, l'appartenance à un groupe, à un réseau tel qu'un Système Productif Local (SPL) (Loubes et Bories-Azeau, 2009), à un secteur d'activité de haute technologie favorise la participation des salariés des plus petites entreprises à la formation continue conventionnelle et externalisée.

Une diversité d'acteurs institutionnels a aujourd'hui compétence pour traiter des problématiques de la PME en matière de formation : Pole Emploi, les cabinets de recrutement, les entreprises de travail temporaire, Cap Emploi pour les travailleurs en situation de handicap, la Maison De l'Emploi, les services spécifiques emploi des communautés d'agglomération, la CCI, les Centres de Formation des Apprentis, les organismes de formation, les universités, les OPCA, la DIRECCTE... Alors que la proximité constitue un concept central dans le fonctionnement d'une PME (Torres, 2003), plaçant le dirigeant dans un nœud de relations avec les acteurs de son environnement, ceux de l'emploi et de la formation s'en trouvent plus ou moins éloignés.

Notre démarche consiste à saisir le jeu des interactions entre les principaux acteurs de l'emploi et de la formation intervenant autour du dirigeant de PME à travers le prisme de la mise en œuvre d'un dispositif récent de FPC, la Préparation Opérationnelle à l'Emploi (POE).

² Selon la Recommandation de la Commission du 03 avril 1996 (JOCE, L, 107/4, 1996). Indépendamment des seuils de chiffre d'affaires et de total bilan, de l'indépendance de la structure, la moyenne entreprise comprend entre 50 et 250 salariés.

³ Etude du Céreq, 2006.

⁴ Une étude menée sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur 200 PME du Nord-Pas-de-Calais montre que dans 60 % des cas, la formation au poste de travail constitue la pratique la plus répandue de formation suivi du recours à l'alternance (44 % des entreprises y ont recours Source : CVTS3). Cf : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) dans les PME et sur les Territoires. Echanges sur les pratiques », ARACT, 2009.

La POE, introduite par la loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie, 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 est assuré par Pôle Emploi et l'OPCA dont relève l'entreprise concernée. Ainsi, la coopération entre Pôle Emploi, les OPCA et les entreprises constitue l'une des arcanes de la POE, puisqu'elle repose sur un co-financement. Pourtant, seules 32.5 % des POE conclues en 2011 étaient réellement co-financées par Pôle Emploi et un OPCA⁵. 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 les principaux acteurs impliqués (conseillers de Pôle Emploi, conseillers formation et 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). 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, appuyant les résultats des travaux antérieurs (1), que ce dernier est composé de mondes distincts (Boltanski et Thévenot, 1987) (2). Dès lors, la mise en œuvre de la POE nécessite l'intervention d'intermédiaires de nature différente selon la taille des entreprises : pour les petites entreprises (moins de 20 salariés) des accompagnants de terrain intervenant en réseau, assumant divers rôles, de la formalisation des besoins à la réalisation des démarches administratives, pour les moyennes entreprises (plus de 20 salariés), des OPCA (3).

1. Le dirigeant de PME et le monde de la formation

A partir des études consacrées à l'accès des salariés à la FPC et aux pratiques de formation dans les PME, les acteurs relevant de l'environnement pertinent du dirigeant peuvent être identifiés. La notion de proximité environnementale (Gueguen, 2001) sert à préciser celle d'environnement pertinent. 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, et ont une incidence sur le fonctionnement de l'entreprise.

L'environnement pertinent du dirigeant de PME en matière de formation est variable selon les pratiques de FPC en vigueur au sein de l'entreprise. Ainsi, sont traditionnellement distinguées deux voies d'acquisition et de développement des compétences : 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 qui s'exerce en situation de travail par le parrainage, le tutorat, le compagnonnage en doublon ou en binôme (Guéhin, 2007 ; Paradas, 2009).

1.1. Un univers complexe et polymorphe

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

⁵ Bilan sur la mise en œuvre de la POE individuelle, Comité Paritaire National pour la Formation Professionnelle, Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels et Pôle Emploi, 31/01/2012.

(Bentabet et al., 1999). Les auteurs ont repéré, aux deux extrémités d'un continuum, les petites entreprises traditionnelles et managériales (Bentabet, 2008, Trouve et al., 1999). Les premières sont centrées sur le métier de base du dirigeant, principalement sous sa dimension technique. La gestion est une activité accessoire généralement externalisée entre les mains de l'expert comptable. Le modèle « familialiste » caractéristique de ces entreprises s'exprime également dans la gestion de la main d'œuvre : faible prise en compte du diplôme dans le recrutement mais aussi la formation qui repose sur le salarié le plus expérimenté (Michun, 2004). En interne, aucun personnel n'est dédié au traitement des problématiques inhérentes à la formation, dont la charge revient au comptable, à l'assistant de direction mais généralement au chef d'entreprise lui-même (Mahé de Boislandelle, 1998, Bentabet, 2010). L'expert-comptable est le premier interlocuteur du dirigeant. S'il peut gérer la dimension financière et administrative de la formation, l'ingénierie de formation ne relève généralement pas de ses compétences.

Dans ce cadre, la formation s'opère généralement de manière informelle, en situation de travail. D'où une « méfiance évidente face aux banques, aux organismes professionnels, aux établissements scolaires » et donc poursuit Michun (2004, p.7), « aux organismes de formation... ». Les très petites et petites entreprises ne connaissent pas généralement 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 car, même lorsque le dirigeant décide de recourir à l'alternance, le contrat d'apprentissage est privilégié par rapport au contrat de professionnalisation. Le cas échéant, leurs attentes sont plutôt de nature opérationnelle (Bentabet et Thery, 2005). Il est celui 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 l'AFPR.

Les petites entreprises managériales, « insérées ou modernisées » (Trouvé, 2006) se caractérisent par un fonctionnement proche de la grande entreprise, en raison de l'intégration de l'entreprise dans un réseau (groupe, réseau de franchise). L'activité du dirigeant est principalement orientée vers une dimension commerciale et une plus forte instrumentation gestionnaire, notamment au niveau de la gestion des ressources humaines, qui est davantage formalisée. Les conventions collectives encadrent les rapports salariaux fondés sur la prééminence des qualifications professionnelles. D'ailleurs, le dirigeant considère que sa formation est, plus que ses capacités et son expérience professionnelle, à l'origine de sa position hiérarchique. « On comprendra dès lors que ce soit dans les TPE de cette configuration que l'appétence pour les modalités les plus institutionnalisées de la formation (stage, plan de formation...) est la plus évidente et que la capacité à utiliser toutes les ressources de leur environnement soit la plus développée » (Bentabet et al., 1999, p.52). Les attentes des entreprises par rapport aux OPCA sont davantage de nature stratégique (Bentabet et Thery, 2005). Il est alors perçu comme un accompagnant privilégié dans la réflexion et la mise en œuvre de la politique de formation du dirigeant.

Dans ce cas de figure, l'environnement pertinent se compose d'une pluralité d'acteurs au rang desquels figurent l'expert-comptable et Pôle Emploi, mais également les services de ressources humaines concentrés (au siège du groupe ou chez le franchiseur), l'OPCA, les organismes de formation externes ou l'organisme propre au réseau⁶. La moyenne entreprise

⁶ Entre ces configurations extrêmes, existent des formes mixtes qui sont quantitativement les plus fréquentes. Bentabet (2008) parle d'entreprises de type entrepreneurial pour désigner celles dans lesquels les rapports salariaux sont en cours de formalisation et qui mêlent les deux formes typiques de formation : externalisée / informel, « sur le tas ».

quant à elle, se distingue de cette catégorie d'entreprise en ce que son organisation interne permet la prise en charge de la FPC par un personnel ou un service dédié aux ressources humaines ou même dédié à la formation.

L'introduction de la POE dans l'arsenal d'outils de la FPC constitue une voie d'entrée de l'analyse des représentations qu'ont les acteurs impliqués dans sa mise en œuvre des rôles de chacun d'eux et de leurs relations.

1.2. Méthodologie de l'étude

La méthodologie utilisée 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 différents acteurs : 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, effectif de 80 personnes ; Société B : entreprise de levage et de manutention lourde de 43 personnes ; Société C : entreprise de location de machines de 53 personnes ; Société D : entreprise de désamiantage de deux dirigeants et d'un salarié.

Nous avons procédé à une analyse de contenu des discours thématique (Miles et Huberman, 2003) sans recourir à un logiciel de traitement textuel. 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** : il s'agit du contexte dans lequel l'acteur évolue ou des contraintes extérieures qui s'imposent à lui. Les questions qui concernent ce niveau est : **OU ? QUAND ? AVEC QUI ?** ; 2) **LE COMPORTEMENT** entendu au sens large (actions et paroles mais aussi les dialogues internes, les images que l'acteur se forge intérieurement). La question, pour ce niveau, est : **QUOI ? QUOI FAIRE ?** ; 3) **LES CAPACITES et les RESSOURCES** qui permettent à la personne d'agir. La question concernant ce niveau est **COMMENT FAIRE ?** ; 4) **LES CROYANCES, VALEURS, CRITERES**. La notion de croyance sera définie, en première approche, comme une affirmation personnelle considérée comme étant vraie. La question, pour ce niveau, est : **AU NOM DE QUOI ?** ; 5) **L'IDENTITE** : elle désigne le sentiment qu'un acteur a d'être unique, d'être un *unicum*. La question qui concerne ce niveau est : **QUI ?** et les mots-clés : **MISSION et COHERENCE**.

D'un point de vue épistémologique, la méthodologie choisie s'inscrit dans une logique « constructiviste », héritée des travaux de Jean Piaget : le réel est construit au travers des représentations subjectives que s'en font les acteurs (Jean-Louis Le Moigne, 1990). « La connaissance ne saurait dès lors refléter une réalité ontologique objective : elle concernera l'organisation de nos représentations d'un monde constitué par nos expériences (nos modèles du monde). La perspective utilisée est résolument systémique : les acteurs forment systèmes et sont interdépendants et les phénomènes sont le produit de processus intersubjectifs.

2. La cooccurrence de modèles du monde

L'analyse de contenu des entretiens a permis de repérer trois ensembles distincts : celui de la petite entreprise et moyenne entreprise (Annexe 1), celui des OPCA et celui du service public de l'emploi dont Pôle Emploi constitue le principal maillon (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 déroute les dirigeants de PME, mais aussi les autres acteurs qu'ils soient conseillers formation d'un 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 plénitude de la dimension administrative.

« Les dirigeants de TPE qui peuvent se retrouver dans ce dédale sont ceux qui ont la capacité de s'intéresser à l'ensemble de la dimension administrative du développement de l'entreprise par leurs compétences acquises en formation initiale ou par expérience. Or, les artisans sont essentiellement des « hommes de terrain » très éloignés culturellement de cette dimension de l'activité. » (Dirigeant société D).

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, reconnaissant que cet univers est caractérisé par la présence d'une myriade d'intervenants, au sein duquel il est parfois difficile de se retrouver, citant : *« Pôle Emploi, la Mission Locale⁷, 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 »*.

Cette opacité est alimentée selon nous 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 entreprises⁸.

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. Très fréquemment pour les entités de moins de 10 salariés, généralement pour celles de moins de 20 salariés, l'OPCA n'est pas connu par le dirigeant. Son interlocuteur principal, l'expert-comptable, est certes en capacité de réaliser les opérations administratives

⁷ Les Missions Locales accompagnent les jeunes de 16 à 25 ans pour résoudre l'ensemble des difficultés, dont celles inhérentes à la formation, posées par leur insertion sociale et professionnelle, par des actions de lutte contre l'illettrisme par exemple.

⁸ 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.

et financières liées au versement des cotisations, mais ne peut cerner les besoins de formation de l'entreprise et concevoir l'ingénierie de formation. Il ne peut, dans la grande majorité des cas, jouer un rôle d'intermédiaire avec l'OPCA.

Les mondes sont distants : l'organisation des OPCA n'est pas toujours aisément compréhensible pour le dirigeant (cf. annexe 1) et peu de relations sont nouées entre eux. Deux raisons expliquent cette distance relationnelle. 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 la distance relationnelle.

« Dans les OPCA de branche, ils ont des effectifs moins nombreux : par exemple, la plupart ont deux collaborateurs, à Lille ; nous, à Lille, nous sommes 20 et nous pouvons nous appuyer sur la force d'un réseau de collaborateurs locaux. On a le plus gros réseau territorial (1000 salariés). Toutes les entreprises de plus de 10 salariés sont visitées et, pour les moins de 10, on a un service dédié qui dispose d'assistants en back office (Collaborateur d'AGEFOS-PME). »

Les OPCA de branche ne sont généralement 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-organisationnelle⁹.

Pour l'entreprise de plus de 20 salariés, les relations avec l'OPCA sont plus fréquentes. Comparativement aux entreprises décrites précédemment, 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 et de co-financement, suivi analytique et évaluatif des actions engagées, voire, pour les entreprises les plus formatrices, un accompagnement dans leur démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Entre ces structures, une proximité relationnelle s'instaure plus aisément.

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

⁹ 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 (Cf. infra).

acteurs relevant d'organisations différentes, la proximité cognitive¹⁰ 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, etc. (...). Cette proximité concerne ce qui se passe dans la tête des gens et qui se manifeste par des actions et des discours » (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). Par rapport à la mise en place d'un dispositif de POE, la proximité cognitive se manifeste concrètement par 1) la volonté de Pôle Emploi et de l'OPCA de concourir au financement d'actions de formation et 2) par la compréhension pour chaque partie prenante de la spécificité des besoins du dirigeant, en termes de recrutement et de formation associée, qui est liée au mode de fonctionnement de l'entreprise, aux particularités de son activité.

La distance cognitive peut résulter d'une distance institutionnelle, terme que l'on oppose à la notion de proximité institutionnelle. Cette dernière exprime l'adhésion des acteurs à un espace commun de référence, construit à partir de représentations, de modèles, de règles de pensée et d'action (Torre, 2000). La proximité institutionnelle suppose le partage 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 évoquées 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 fonctionnement propres à chaque organisation influencent la capacité des individus relevant de structures différentes à nouer des relations partenariales et à installer une proximité cognitive. Ainsi, Pôle Emploi et les OPCA bénéficient 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 l'appropriation par ces derniers du dispositif et donc la maîtrise du processus. La fréquence des relations avec les OPCA favorise l'apprentissage réciproque des acteurs concernés, 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

¹⁰ La notion de proximité est polysémique. Différentes dimensions s'enchevêtrent par l'existence d'une pluralité de champs dans lesquels elle opère (espace, organisation et institution) et des divers contenus du lien de proximité (information, connaissance, apprentissage...).

l'Action de Formation Préalable au Recrutement¹¹, qu'ils maîtrisent parfaitement bien et qu'ils gèrent en autonomie. 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 dans l'autre organisation, ce qui réduit les potentialités d'une proximité relationnelle, facteur de coopération.

2.3. Pôle Emploi et l'entreprise.

L'existence d'une distance institutionnelle caractérise également les relations entre le dirigeant de la PME et Pôle Emploi. Dans la représentation de certains acteurs interrogés (Dirigeants des sociétés B, C et D), la prégnance de dysfonctionnements structurels qualifiés de « bureaucratiques » conduit le dirigeant à se représenter les modes de pensée de l'autre agent comme étant différents, voire antagonistes. La distance institutionnelle 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'emploi¹². 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 formation¹³ et la réactivité attendue du dirigeant de PME.

Les distances ainsi relevées sont susceptibles d'empêcher les coopérations entre acteurs relevant de mondes différents. Aujourd'hui, le dispositif peine à se déployer. La coopération entre Pôle Emploi et les OPCA ne semble donc pas fonctionner ce que vient entériner le législateur en permettant le financement intégral d'une POE collective par un OPCA¹⁴. 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 ?

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

L'étude empirique témoigne de la nécessité, pour les dirigeants de PME, de recourir à des relais pour non seulement faciliter la mise en œuvre de la POE, mais parfois la rendre possible. Ainsi, les Maisons de l'Emploi jouent le rôle « d'articulateur » (Degenne et Forsé, 2004) notamment pour les très petites et petites entreprises, qui ont par ailleurs, besoin de traducteur et de « réalisateur ». L'OPCA semble l'interlocuteur privilégié pour les structures de taille plus importante (plus de 20 salariés), qui disposent en outre de moyens pour externaliser la mise en œuvre de la POE auprès de consultants (Société A). L'élément prégnant consiste aujourd'hui en l'existence d'une proximité cognitive basée sur des relations inter-personnelles ce qui peut sembler insuffisant pour assurer la pérennité des coopérations tant les paramètres de contingence individuels sont instables.

¹¹ 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.

¹² Ce point fut également relevé par les rapporteurs du Sénat ; V. Jamme (2011), p. 166.

¹³ Ce point fut l'un de ceux relevés dans le rapport d'information du Sénat sur Pôle Emploi. V. Jamme (2011, p. 100).

¹⁴ V. 22 de l'article de la loi du 28 juillet 2011.

3.1. L'acteur de proximité, facteur clés de succès pour les petites entreprises.

L'opacité du système de FPC rend nécessaire pour les dirigeants de petites entreprises un accompagnement par un acteur relai capable de traduire dans leur langage celui de la formation professionnelle. Ce rôle est notamment assumé sur le bassin valenciennois par la Maison de l'Emploi qui comprend une cellule Emploi Formation dédiée aux dirigeants d'entreprises des trois zones franches urbaines de Valenciennes, 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 (encadré 1).

En 2004, les acteurs territoriaux (Communauté d'Agglomération, l'Etat via la Direction du Travail, la CCI, la Chambre des métiers et l'ANPE) se sont entendus pour créer un guichet unique dédié aux entreprises des zones franches urbaines (ZFU), constitué de quatre collaborateurs dont l'origine témoigne du caractère partenarial de la MDE : deux agents mis à disposition par l'ANPE, un par le PLIE de Valenciennes Métropole, un ingénieur de formation rattaché à la CCI¹⁵. Cette offre de service a permis, jusque fin 2011, d'accompagner individuellement les dirigeants de PME. Le « travail de terrain », l'interaction directe avec le dirigeant d'entreprise, atténue la distance psychologique, et particulièrement la distance cognitive, qui éloigne ce dernier des acteurs de l'emploi et de la formation. Entre les dirigeants de petites entités et les acteurs de la formation professionnelle, on note en effet des divergences de langage et d'intérêts (Cf. annexes 1 et 2). La seule diffusion des informations relatives à la FPC est infructueuse faute de pouvoir mobiliser l'interlocuteur sur une problématique intelligible pour lui. Au-delà de l'identification d'une relation d'interdépendance entre structures et comportements de formation, certains modes d'apprentissages sont adoptés dans les petites entreprises (auto-formation, apprentissage sur le tas,...) parce que, à la différence de la FPC traditionnelle, elles sont porteuses d'une signification claire au regard des particularités structurelles de l'entreprise (taille, secteur d'activité, métier, ...), de l'environnement (technologies dominantes, structure de la filière...) et des caractéristiques du dirigeant (âge, formation, parcours professionnel, valeurs...). Cet intéressement se caractérise par 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). Les collaborateurs de la cellule Emploi-Formation analysent et formulent la problématique de gestion de telle manière qu'elle devienne intelligible par les participants au processus. Cette condition est nécessaire à la mise en œuvre des phénomènes d'appropriation du processus de formation. La valeur de la FPC est ainsi construite par l'interaction entre les acteurs et les outils (Grimand, 2006).

« On va commencer à s'attaquer aux freins financiers. Ceci étant fait, on va s'attaquer aux freins temps, aux disponibilités des salariés. 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

¹⁵ Sur les trois ZFU, les cellules Emploi-Formation étaient portés financièrement par la MDE ou les CCI.

partenaires financiers qui peuvent intervenir : ça va être la CARSAT, l'OPBTP, les organismes de branche, le Conseil Régional... On va aussi discuter avec les OF [organismes de formation] qui sont maintenant habitués à trouver des lignes de financement. Voilà, c'est en discutant avec eux qu'on arrive à monter un plan de formation, un plan 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 ...).

« Moi, je prends en charge la demande et c'est moi qui dispatche : je n'envoie pas le chef d'entreprise vers le Cap Emploi ou un autre partenaire : je m'en charge, je gère pour lui, c'est à moi de trouver le candidat idéal. Idem pour la formation : 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 » (Conseiller Pôle Emploi).

Encadré 1 : Les missions des Maisons de l'Emploi

Les MDE ont été instituées la loi du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale. L'article L. 5313-1 du code du travail issu de la loi du 13 février 2008 relative à la réforme de l'organisation du service public de l'emploi précise les missions des MDE : 1) l'élaboration d'une stratégie territoriale partagée, 2) la participation à l'anticipation des mutations économiques et notamment l'animation et à la coordination des actions en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriales, 3) la contribution au développement de l'emploi local. Sur ce point, les Maisons de l'Emploi sont complémentaires de l'opérateur national qu'est Pôle Emploi qui a la responsabilité générale de l'accueil, de l'orientation et de l'accompagnement des personnes à la recherche d'un emploi. Les actions des MDE s'orientent aujourd'hui vers un accompagnement des structures d'accueil des demandeurs d'emploi. Le rapport Ancieux (2008) rappelle que leur mission est en revanche d'innover et d'expérimenter pour trouver collectivement des solutions à des problèmes non ou insuffisamment résolus. 4) Réduire les obstacles culturels ou sociaux à l'emploi. De plus, le périmètre territorial de référence des MDE est constitué par le bassin d'emploi et chacune des actions développées doit être adaptée aux caractéristiques des organisations et entreprises de cette zone géographique.

3.2. L'OPCA, l'intermédiaire naturel pour les moyennes entreprises.

Les Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (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). Le rôle des OPCA est d'abord financier puisqu'ils assurent la gestion des cotisations des entreprises

versées au titre de la formation professionnelle dans le respect des principes de mutualisation et de paritarisme. Certes, la mutualisation garantit en principe l'accès à toute entreprise, quelque soit sa taille, aux fonds de la FPC. Mais, la demande de formation de la part des très petites entreprises (jusqu'à 10 salariés), voire des petites entreprises (de 10 à 19 salariés) est toujours demeurée très inférieure à celle des entreprises de plus de 20 salariés. Pour pallier cette difficulté, 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 réalisation par les OPCA de services de proximité doit permettre à la notion d'intermédiation de prendre concrètement corps. La réforme de 2009 a élargi la mission obligatoire des OPCA à la réalisation de ces services de proximité¹⁶, spécialement en direction des TPE/PME. Cette notion n'est pas récente et fait déjà partie des prestations assurées par certains OPCA¹⁷. 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 pour trois raisons : 1) ils bénéficient d'une connaissance approfondie des métiers et des filières professionnelles car majoritairement rattachés à une branche professionnelle. 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 (Cf. supra). 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. Ce regroupement constitue la réponse gouvernementale à la volonté de maîtriser les frais de fonctionnement pour optimiser l'utilité des fonds de la formation professionnelle au profit des salariés et des chômeurs¹⁸. 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.

3.3. La nécessaire médiation des relations interpersonnelles.

L'ensemble des dirigeants, de petites ou moyennes entreprises, mettent en exergue la prégnance des relations interpersonnelles qu'ils entretiennent avec tel conseiller Pôle Emploi ou tel conseiller formation d'OPCA ou les collaborateurs de la cellule Emploi-Formation (Cf.

¹⁶ Le décret du 22 septembre 2010 fait de l'aptitude de l'OPCA à « assurer des services de proximité à destination des très petites, petites et moyennes entreprises (TPE/PME) » un critère d'agrément et de renouvellement d'agrément. Ils devront ainsi « participer à identifier les compétences et les besoins collectifs ou individuels au regard de la stratégie de l'entreprise et notamment de leur accord GPEC », diagnostics qu'ils pourront financer si un accord de branche le prévoit.

¹⁷ V. les exemples donnés par Bentabet et Théry (2005).

¹⁸ La réforme prévoit une limitation de leurs frais de gestion et leur encadrement par une convention d'objectifs et de moyens.

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). Les partenariats demeurent essentiellement interpersonnels. Pour qu'une proximité cognitive puisse s'installer entre institutions, il semble nécessaire que ces dernières développent une réelle capacité d'apprentissage à partir des coopérations passées. L'enrichissement de la mémoire organisationnelle concourra au changement de valeurs, préalable à la pérennité des relations partenariales.

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.

La situation paraît davantage ambiguë pour les dirigeants de petites entreprises qui 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 relais 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.

Sous l'angle méthodologique, le travail entrepris souffre de quelques limites inhérentes au nombre d'entretiens effectués auprès des OPCA de branche et des dirigeants de Petites et de Moyennes entreprises. Il est délicat dans ce cadre de proposer un modèle de relations entre les différents acteurs, faute de pouvoir généraliser l'ensemble des résultats. L'extension de l'échantillon de personnes interrogées ainsi que la réalisation de véritables études de cas constituent un prolongement nécessaire à la présente étude. Ces études auront pour objectif d'identifier les facteurs d'appropriation et d'intégration dans les pratiques des dirigeants d'un

dispositif de FPC. Parmi ces facteurs, ceux de nature institutionnelle (territoires d'appartenance, secteur, normes et lois relatifs à la formation) devront être précisés.

- 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.
- CORIS M. (2008), « Proximités et délocalisations : le cas du logiciel », *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*, vol. 3, p. 361 à 380.
- DEGENNE A. et FORSE M. (2004), *Les réseaux sociaux*, Armand Colin, 2^e 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.
- 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.
- LOUBES A. et BORIES-AZEAU (2010), « Les réseaux territorialisés de PME : quels effets sur la formation professionnelle continue des salariés ? », *Management & Avenir*, n° 39, p. 163-175.
- 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.
- MILES M. et Huberman M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2^e éd., De Boeck.
- 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.
- PIAGET J. (1967), « Logique et Connaissance Scientifique », Paris, Gallimard, *Encyclopédie de La Pléiade*,.
- PIAGET J.(1970), *L'Epistémologie Génétique*, PUF, coll. « Que sais-je ».
- 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	❖ Très forte personnalisation de la petite entreprise dont l'identité est liée à celle de son dirigeant (caractéristiques propres, parcours professionnel et de formation).	❖ Structure moins personnelle
	❖ Influence de l'appartenance de l'entreprise à un réseau.	
VALEURS, CRITERES, CROYANCES	❖ Assurer la survie, la pérennité et le développement de l'activité.	❖ Assurer la pérennité et le développement de l'activité.
	Représentation bureaucratique de Pôle Emploi. « La plus grosse difficulté est le regard que les entreprises ont sur Pôle emploi » (conseiller formation OPCA) « Il y a partout des bureaucraties ! » (Sociétés D)	
	❖ Grande majorité d'entreprise « traditionnelle » pour lesquelles la formation est perçue comme une charge administrative, une perte de temps et d'argent. « 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 l'entreprise. » (Ingénieur de formation)	❖ Ressources financières et humaines plus larges. « Dans certaines entreprises, la GRH c'est la fiche de paie à la fin du mois. Dans les moins de 50, certaines entreprises se structurent de par leur évolution et il suffit que quelqu'un soit un peu sensibilisé à la RH, fasse de l'alternance, du contrat de professionnalisation ou de l'apprentissage, qui a un plan de formation pas forcément structuré avec une analyse précise des besoins, Elles engagent la démarche. Entre 50 et 150 c'est déjà un peu plus structuré on parle un peu de GPEC et les grosses entreprises avec un service RH. » (ingénieur de formation).
	❖ Autonomie, indépendance des dirigeants.	❖ Caractéristiques favorables au développement d'une culture de formation (taille, ressources).
RESSOURCES	❖ En termes de formation, les personnes « ressources » sont l'expert-comptable et le dirigeant.	

	❖ Absence de GRH formalisée. <i>« La GRH n'a pas acquis une dimension stratégique (au sens maintien et développement des compétences, recrutement, GPEC), dans la tête de la plupart des chefs d'entreprise. »</i> (Ingénieur de formation)	
	❖ Influence de l'appartenance de la petite entreprise à un réseau ou un groupe.	
COMPORTEMENTS	❖ Difficultés de recrutement des petites entreprises. <i>« Les chefs de TPE veulent recruter des salariés 1) qui soient tout de suite opérationnels et disposent des formations préalables requises. « Aujourd'hui, il ne faut pas se leurrer, les chefs d'entreprises recherchent des salariés quasiment opérationnels du jour au lendemain. » ; 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 (...) »</i> (Ingénieur de formation)	❖ Structuration de la fonction Gestion des ressources humaines et spécialisation plus ou moins forte autour de la fonction formation.
	❖ 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)	❖ 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 »</i> (Société A)
	❖ Méconnaissance des OPCA.	❖ Connaissance des OPCA.
ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL (CHAMPS DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION)	❖ Prégnance de l'expert-comptable <i>« 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 »</i>(Ingénieur de formation).	
	❖ Système opaque.	

	« 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)	
	❖ Distance par rapport aux institutions (Pôle Emploi, Chambres consulaires) ❖ « Il y a partout des bureaucraties ! » (Sociétés D)	
	❖ Importance des relations interpersonnelles	
	« L'important c'est de tomber sur la bonne personne ! » « 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).	« 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) « L'OPCA dispose d'une plus grosse force par rapport à Pôle Emploi que nous. Il va peut-être se créer des liens d'amitié qui va faire que ça va faciliter les choses et les dossiers vont avancer ». (Société B) "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).
	❖ Importance du réseau inter-institutionnel « Ces personnes [conseiller Pôle Emploi, conseiller formation de l'OPCA, M. M de la CCI] sont au centre d'un réseau qu'ils activent. »	

ANNEXE 2 : Modeli mundi des OPCA et de Pôle Emploi

	OPCA	POLE EMPLOI
IDENTITE	❖ Prégnance de la branche de rattachement de l'OPCA	❖ Culture propre à chaque institution. ❖ Pôle Emploi est une institution très concentrée
VALEURS, CRITERES, CROYANCES	❖ 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>	❖ Valeurs « intérêt général » et « service public »
	❖ Répondre aux besoins des adhérents en termes de FPC sur le plan financier et administratif <i>Si une entreprise veut recruter, on parlera avec elle du projet : quel poste ? Quelles difficultés ? Et après, on fera de la cuisine : quel est le dispositif le mieux adapté (POE, Contrat pro, contrat de droit commun...), on ne vient pas avec une réponse toute faite. On déclenche aussi, autour du projet, une mise en relation de l'entreprise avec Pôle Emploi, La Mission Locale....Et on fera de l'ingénierie financière. Nous, on est très bons pour aider les entreprises qui n'ont pas beaucoup de moyens en les aidant à mobiliser toutes sortes de fonds (Europe, Etat, Région...) pour que leur projet voit le jour. »</i>	❖ Préservation par Pôle Emploi de son autonomie, son indépendance ❖ 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
	❖ Accompagner les entreprises dans leur développement. <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>	❖ Conseiller les entreprises

RESSOURCES	❖ Accroître la puissance financière du réseau en augmentant le nombre d'adhérents.	❖ Impôts, cotisations
	Développement d'une logique concurrentielle	
	« Nous sommes en concurrence avec OPCALIA, que le meilleur gagne ! » (Un collaborateur d'AGEFOS-PME)	« 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).
	❖ Ressources financières issues de la collecte annuelle de fonds auprès des entreprises adhérentes dont 10 % est attribué au FSPP	❖ Référents (conseillers Pôle Emploi) multibranches, compétences génériques.
	❖ Ressources humaines très variables selon les OPCA (OPCA interprofessionnels vs. autres OPCA). « L'OPCA, somme toute voilà, il fait aussi avec ses moyens et le gros de la troupe, c'est les entreprises de moins de 10 salariés : c'est là où il y a le plus de besoins et le moins de demandes au niveau des OPCA. On fait de la gestion financière, on n'est pas du tout dans le conseil (ou dans du conseil tout simple) »	« 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. » (conseiller Pôle Emploi)
		❖ Référents (conseillers Pôle Emploi) multibranches, compétences génériques.
		❖ 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. « 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 métier. » « Dans le fonctionnement aujourd'hui de Pôle Emploi, il y a de moins en moins de marges de manœuvre pour des politiques locales spécifiques». (Chargé d'animation territoriale, DIRECCTE)

COMPORTEMENTS	❖ Application sur les territoires de politiques nationales « 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)	❖ Logique d'objectivation quantitative des conseillers Pôle Emploi « 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. »
		❖ Logique de marchés publics : achat de formation collective après appels d'offres
		❖ Mise à disposition temporaire de personnel Pôle Emploi auprès de la MDE
	❖ Développement du rôle de conseil et d'accompagnement des entreprises « Depuis 1972, on a vu le rôle des OPCA évoluer : de simples organismes collecteurs, ils sont, de surcroît, devenus des organismes de 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 autrement. Et ça c'est une conséquence de la typologie des entreprises françaises : 2,5 millions de TPE sur 3 millions d'entreprises » (IF) ❖ Diversité du cadre conventionnel (pluralité d'accords de branche formation)	Méconnaissance des OPCA ❖ 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) ❖ Coexistence d'offres d'emplois très standardisées et d'offres requérant une démarche très personnalisée selon les caractéristiques des entreprises
ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL		

(CHAMPS DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION)	❖ 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-financeurs) on a de nouveaux interlocuteurs (le conseil régional) ce sont des gens très présents depuis 2004 ».</i> (Conseiller OPCA)	❖ Grande majorité de petites et moyennes entreprises
ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE	❖ Coexistence d'un marché captif (OPCA de branche) et d'un marché concurrentiel (OPCA interprofessionnels) <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 »</i> (conseiller formation OPCA)	