

L'accès à la formation continue dans les PME : impossible sans traducteur ?

Accessing vocational continuing training in SME: impossible without an interpreter?

Isabelle Alphonse-Tilloy, Antoine Masingue et Jean-Michel Pottier



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/travailemloi/5707>

DOI : 10.4000/travailemloi.5707

ISSN : 1775-416X

Éditeur

DARES - Ministère du Travail

Édition imprimée

Date de publication : 15 juin 2012

Pagination : 77-89

ISSN : 0224-4365

Référence électronique

Isabelle Alphonse-Tilloy, Antoine Masingue et Jean-Michel Pottier, « L'accès à la formation continue dans les PME : impossible sans traducteur ? », *Travail et Emploi* [En ligne], 130 | avril-juin 2012, mis en ligne le 01 décembre 2014, consulté le 30 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/travailemloi/5707> ; DOI : 10.4000/travailemloi.5707

L'accès à la formation continue dans les PME : impossible sans traducteur ?

Isabelle Alphonse-Tilloy (*), Antoine Masingue (**), Jean-Michel Pottier (***)

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 les interactions entre les principaux acteurs de l'emploi et de la formation qui interviennent auprès du dirigeant de PME. Alors que la proximité joue un rôle central dans le fonctionnement de ce type d'entreprise (TORRES, 2003), puisqu'elle place le dirigeant dans un nœud de relations avec les acteurs de son environnement, ceux de l'emploi et de la formation s'en trouvent pourtant plus ou moins éloignés. S'intéressant aux facteurs clés de succès d'opérations de POE, nous justifions l'intervention d'acteurs relais qui sont en capacité d'instaurer une proximité cognitive.

Les petites entreprises françaises, qu'il s'agisse de très petites entreprises (TPE) ou de petites et moyennes entreprises (PME) de moins de cent salariés, ont peu recours à la formation professionnelle continue. La situation évolue peu dans le temps. Les études récentes (Céreq, 2009⁽¹⁾; AGEFOS-PME, 2009⁽²⁾) mettent en évidence une inégalité d'accès à la formation traditionnelle⁽³⁾ des salariés des entreprises françaises entre celles de moins de 250 salariés et celles de plus de 250 salariés. La situation est également très contrastée au sein même des PME. Le taux d'accès des salariés à la formation continue en 2008 est de 15,7 % pour les entreprises de 10 à 19 salariés et de 23,1 % pour celles de 20 à 49 salariés. Le taux atteint 41,9 % entre 50 et 250

salariés et 54,6 % de 500 à 1999 salariés⁽⁴⁾. Au fil du temps, les écarts demeurent. Ce constat peut paraître inquiétant, compte tenu du poids que les petites et moyennes entreprises occupent au sein du tissu productif et au regard de l'importance que revêt le capital humain dans le maintien des avantages concurrentiels (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1986).

Toutefois, ce bilan quantitatif n'épuise pas la question de la formation dans les très petites, petites et moyennes entreprises⁽⁵⁾. Si, pour les ouvriers, le taux d'accès aux cours et stages est deux fois plus élevé dans les entreprises de 50 à 249 salariés (31 %) que dans celles de 10 à 19 salariés (15 %) (LAMBERT *et al.*, 2009), les travaux montrent que ce type de structures recourt davantage à des modes internes d'apprentissage et de développement des compétences qu'à des programmes externalisés de formation professionnelle. 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

(*) Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis, IDP; isabelle.alphonse@univ-valenciennes.fr

(**) Université de Paris Ouest-Nanterre La Défense, CEROS; amasingue@u-paris.10

(***) Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis, IDP; jean-michel.pottier@univ-valenciennes.fr

(1) Céreq, «Taux d'accès à la formation continue selon le secteur d'activité économique (NAF 88) et la taille des entreprises. Année 2009», in *Exploitation des déclarations fiscales 24-83 : année 2009*, Marseille, Céreq. Document consultable sur le site du Céreq : <http://www.cereq.fr/index.php/content/download/5419/48264/file/tab1315-2009.pdf>

(2) AGEFOS PME (2009), *Perspectives 2010. Emploi et formation dans les TPE-PME. Cahier spécial. Formation et crise économique : la perception des TPE-PME*, Paris, AGEFOS PME. Document consultable en ligne : <http://public.adequatesystems.com/pub/attachment/66351/01931868811487331260272249922-press-et-vous.fr/Etude%20Perspectives%202010.pdf?id=247709>

(3) La formation traditionnelle renvoie aux modalités conventionnelles d'organisation de la formation sous forme de stages, généralement collectifs, réalisés en dehors des locaux de l'entreprise. Elle se distingue de la formation dite informelle, par apprentissage sur «le tas» et de l'autoformation qui s'exercent en situation de travail par le parrainage, le tutorat, le compagnonnage en doublon ou en binôme (GEHIN, 1986; PARADAS, 2009).

(4) Céreq, *op. cit.*

(5) Selon la recommandation 2003/361/CE de la Commission européenne du 6 mai 2003 (JO, L. 124 du 20 mai 2003), la TPE a un effectif de moins de 10 salariés, la petite entreprise un effectif compris entre 10 et 49 salariés et la moyenne entreprise, au-delà de 50 jusqu'à 250 salariés.

de 250 salariés)⁽⁶⁾. L'introduction dans l'entreprise de nouvelles compétences s'opère en effet principalement par le biais de contrats d'apprentissage, particulièrement pour les plus petites entreprises (PARADAS, 2009).

Selon un constat aujourd'hui établi dans la sphère académique (CHECCAGLINI, MARION-VERNOUX, 2010) et par les acteurs institutionnels (rapport de l'Inspection générale des affaires sociales en 2008⁽⁷⁾), le développement de la formation continue au sein des petites et moyennes entreprises repose sur le déploiement d'actions d'accompagnement et d'intermédiation. Dans ce cadre, les organismes paritaires collecteurs agréés (Opca) ont fait l'objet d'une attention privilégiée dans la mesure où, émanant des branches professionnelles, ils étaient, territorialement, en capacité d'atteindre les plus petites structures (LECOUTRE, 2007). Appréhendés par la littérature comme des acteurs incontournables de la formation professionnelle continue pour les petites et moyennes entreprises (MICHUN, 2004; BENTABET, THÉRY, 2005; LECOUTRE, 2007; BENTABET, 2010), les Opca sont cependant inégalement répartis sur le territoire, ce qui accroît les difficultés à développer auprès des TPE et des PME une offre de services diversifiée et de qualité (DE SAINTIGNON *et al.*, 2008). Les données statistiques confirment que le recours à ces organismes diffère selon la taille de l'entreprise. Ainsi, pour le conseil en formation, les dirigeants de TPE se tournent avant tout vers leur expert-comptable (31 %)⁽⁸⁾. Ils font également appel, mais dans une moindre mesure, aux chambres de commerce et d'industrie (24 %) et aux services des Opca (21 %). L'évolution de ce dernier chiffre est notable puisqu'il se situait

à 12 % en 2008. Ces données contrastent cependant avec la situation des entreprises de plus de 10 salariés, qui privilégient en premier lieu leur Opca (32 %) pour développer leurs actions de formation. Cela devient quasiment un réflexe pour les entreprises de 200 salariés et plus.

Suivant cette perspective, la réforme du 24 novembre 2009 propose deux types d'action pour inciter les TPE-PME à former : l'élargissement de la mission des Opca à la mise en place de services de proximité à l'attention particulière de ces structures et l'introduction d'un nouveau dispositif, la Préparation opérationnelle à l'emploi (POE). Ce mécanisme vise à organiser et à financer conjointement par Pôle emploi et un Opca une formation préalable à l'entrée en poste d'un demandeur d'emploi, recruté par une entreprise suite au dépôt d'une offre à Pôle emploi (art. L. 6326-1 du Code du travail). Ses modalités pratiques semblent bien adaptées aux caractéristiques des PME. Sa mise en place requiert un accompagnement *ad hoc* des acteurs institutionnels, Pôle emploi et un Opca, pour recruter les nouveaux salariés, définir le plan de formation et choisir les organismes de formation. En dépit du fait que la POE semble permettre de lever les freins traditionnels de la formation en petite et moyenne entreprise, le dispositif a peine à se déployer. Ainsi, en 2011, sur les 10 839 POE conclues, seulement 3 526 ont été cofinancées, soit 29,4 %⁽⁹⁾. L'Association pour la gestion de la formation des salariés des petites et moyennes entreprises (AGEFOS), l'Opca interprofessionnel de la Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME) qui a été l'initiateur du dispositif, n'avait finalement conclu sur ladite année que 20 % des conventions prévues.

Dans un tel contexte, il est apparu opportun, à des fins exploratoires, de s'approcher au plus près du terrain pour comprendre, auprès de petites et moyennes entreprises d'un même bassin d'emploi, pionnières dans le recours à la POE, les modalités de mise en place de ce dispositif. En quoi la POE est-elle apparue comme un mécanisme de formation attractif? Les besoins d'accompagnement ont-ils été satisfaits? Quelles sont les forces et les faiblesses des dispositifs mis en place?

Si la diffusion de la POE se heurte aux freins habituellement rencontrés par les petites entreprises dans la mise en œuvre de dispositifs de formation continue, notre démarche « à moyenne portée » (MERTON, 1998) révèle la prégnance des coûts informationnels liés à une distance entre le dirigeant de l'entreprise et les acteurs de la formation. Les

(6) 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 suivie du recours à l'alternance (pour 44 % des entreprises. Source : CVTS3). Voir Jouvenot C., Lemette C., Hanicotte P. (coord.) (2009), *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) dans les PME et sur les territoires. Échanges sur les pratiques. Synthèse*, Aract, DRTEFP Nord-Pas-de-Calais, région Nord-Pas-de-Calais. Document consultable en ligne : http://www.npdac.aract.fr/IMG/pdf/44_pagesV2.pdf

(7) Santignon P. *et al.* (2008), *Évaluation du service rendu par les organismes collecteurs agréés (Opca, Opacif & Faf). Rapport de synthèse*, Paris, Inspection générale des affaires sociales. Document consultable en ligne : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/084000219/0000.pdf>

(8) Les chiffres sont issus de l'enquête annuelle menée par l'AGEFOS-PME en collaboration avec l'institut IPSOS entre le 26 octobre et le 5 novembre 2010 auprès de 502 dirigeants et responsables de ressources humaines; in AGEFOS PME (2010), *Perspectives 2011. 1^{er} semestre. Emploi et formation dans les TPE-PME. Cahier spécial. Opca et réformes de la formation*, Paris, AGEFOS PME, p. 27. Document consultable en ligne : http://www.agefos-pme.com/fileadmin/user_upload/20-Partage/100-Actualite/pdf/Perspectives_2011_1er_semestre_AGEFOS_PME.pdf

(9) CPNFP, Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels, Pôle emploi (2012), *Bilan sur la mise en œuvre de la POE individuelle. Démarrage de la POE collective. 31 janvier 2012.*

résultats illustrent la nécessité pour les petites structures (inférieures à 10 salariés) de recourir à des formes d'intermédiation, distinctes de l'intervention des Opca, et permanentes.

Les freins à la mise en œuvre de la formation professionnelle continue dans les petites entreprises

La littérature établit une pluralité de facteurs constituant autant d'obstacles à la mise en œuvre d'actions de formation professionnelle traditionnelle au sein des petites et moyennes entreprises, obstacles «inlassablement recensés et répétés dans la littérature» (GRASSER *et al.*, 1999). La POE fonde son efficacité sur la levée de freins externes et internes.

État de l'art

Deux grands ensembles de facteurs, généralement interdépendants, peuvent être distingués : les facteurs internes et les facteurs externes (voir tableau 1). Leur interaction accroît les difficultés d'accès à la formation continue professionnelle pour les petites et moyennes entreprises (BERNIER, 2005).

Les facteurs internes, relatifs au dirigeant, aux ressources et à la structure de l'entreprise, influent sur la demande de formation continue traditionnelle émanant de l'entreprise. Ainsi, les dirigeants des TPE manifestent une attitude de rejet de ce type de formation, perçue comme inutile et inadaptée aux caractéristiques singulières d'emplois des salariés (BENTABET, 2010). Cette perception est fortement corrélée à leur propre parcours de formation. Par ailleurs, le diagnostic des besoins de formation de l'entreprise est difficilement réalisable dans une perspective court-termiste, qui caractérise la vision du dirigeant de TPE. La faiblesse structurelle des ressources financières et humaines de l'entreprise, alors qu'elles sont nécessaires pour piloter la formation, génère des coûts d'opportunité (PARADAS, 2007, 2009). La contrainte organisationnelle consistant à se séparer temporairement du salarié parti en formation⁽¹⁰⁾ est d'autant plus grande que l'effectif est restreint. L'étroitesse des perspectives de carrière au sein de la petite entreprise du salarié une fois formé contribue à réduire son appétence à la formation. Les pratiques de formation apparaissent en outre dépendantes de certains facteurs structurels. L'appartenance à un groupe, à un réseau tel qu'un système productif local (SPL) (LOUBES, BORIES-AZEAU, 2010)

ou à un secteur d'activité de haute technologie favorise en effet la participation des salariés des plus petites entreprises à la formation continue conventionnelle et externalisée.

Les facteurs externes sont liés à l'offre de formation et à son environnement. Ainsi la méthodologie de travail proposée par les organismes de formation, qu'il s'agisse du contenu des prestations ou des modalités de transfert des savoir et savoir-faire, est inadaptée aux particularités des petites structures. Par ailleurs, le coût élevé des formations constitue un autre frein (TROUVÉ, 2006).

Enfin, l'environnement de la formation professionnelle est à l'origine de l'élévation des coûts d'information et de transaction en raison de la présence d'un nombre très important d'acteurs institutionnels et privés et d'une offre de services en faveur des petites entreprises très inégale selon les organismes collecteurs.

Ces freins sont connus et abondamment décrits dans la littérature (CHECCAGLINI, MARION-VERNOUX, 2010). Leur connaissance a constitué la base de nombreux dispositifs incitatifs et d'actions institutionnelles tentant d'agir sur l'environnement de la formation. À titre d'exemple, les engagements de développement de l'emploi et des compétences (EDEC) créés en 2006 ont permis la mise en œuvre de diagnostics économiques et sociaux au niveau d'une branche professionnelle, d'un secteur ou d'un territoire et le déploiement d'actions visant à permettre aux actifs occupés, en particulier dans les PME, de faire face aux changements à venir et de sécuriser leurs trajectoires. Un contrat est alors conclu entre l'État et les organisations professionnelles et syndicales représentatives dans un ou plusieurs secteur(s) d'activité ou sur un territoire (LECOUTRE, 2007). La POE est sans doute le plus récent de ces dispositifs.

(10) Ceci constitue une application de ce que Mahé de Boislandelle appelle l'effet de grossissement (1998).

Tableau 1 : Typologie des freins à la mise en œuvre de démarches de formation continue au sein des petites entreprises

Nature des freins	Origine des freins	Identification des freins	Auteurs ⁽¹⁾
Interne			
Dirigeant	Perception de la formation par le dirigeant	Formation professionnelle alignée sur celle du dirigeant (effet d'égotropie)	Le Boterf, Chataignier (1987); Torres (2003); Mahé de Boislandelle (1996)
		Perception mercantile du marché de la formation par le chef d'entreprise	Géhin (1986)
		Faible utilité de la formation	
	Horizon court-termiste du dirigeant	Perception accrue de l'incertitude	Torres, Gueguen (2008)
		Stratégie peu formalisée	Julien (1997)
Ressources internes de l'entreprise	Coûts d'opportunité	Coût d'indisponibilité des salariés en formation élevé (effet de grossissement)	Mahé de Boislandelle (1996, 1998), Bernon <i>et al.</i> (2006)
		Valorisation faible de la formation en interne	Géhin (1986)
	Déficit de ressources	Absence ou faible structuration de la fonction RH	Bentabet, Théry (2005); Bernon <i>et al.</i> (2006)
		Faiblesse du budget consacré à la formation	Paradas (2007, 2009)
Facteurs de contingence	Structure de gouvernance	Entreprise familiale	Kotey, Folker (2007)
		Entreprise indépendante	Bentabet <i>et al.</i> (1999)
	Secteur d'activité	Entreprise centrée sur les activités de production	Géhin (1986)
	Environnement économique	Non-appartenance à un réseau d'entreprises	Gadille, Machado (2010); Loubes, Bories-Azeau (2010)
Externe			
Offre de formation	Méthodologies de formation	Inadaptation de l'offre des organismes de formation aux besoins spécifiques des petites et moyennes entreprises	Salais, Storper (1993)
		Inadaptation de la formation traditionnelle aux spécificités des petites et moyennes entreprises	Trouvé (2006)
	Coût des prestations	Inadaptation du coût des formations aux ressources des petites et moyennes entreprises	Trouvé (2006)
Environnement de la formation	Coût d'information et de transaction	Nombre élevé d'acteurs institutionnels et de dispositifs de formation	Dubar (2004)
		Distance organisationnelle avec les acteurs institutionnels	Michun (2007)
		Traitement inégal des petites entreprises par les Opca	Bentabet (2010)

(1) Nous ne prétendons pas exposer une revue de littérature exhaustive mais les références proposées nous semblent représentatives des travaux menés. Source : Revue de littérature effectuée par les auteurs.

La POE et ses ressorts d'efficacité

La POE est un dispositif qui permet à un demandeur d'emploi de bénéficier d'une formation nécessaire à l'acquisition des compétences requises pour occuper un emploi correspondant à une offre déposée par une entreprise auprès de Pôle emploi. Le contrat de travail proposé peut être un contrat à durée indéterminée, un contrat de professionnalisation ou d'apprentissage à durée indéterminée ou un contrat à durée déterminée de douze mois minimum. Le texte stipule que le financement de la période de formation est assuré par Pôle emploi selon des modalités qui ont été ensuite précisées dans la délibération n° 2010/40 du 9 juillet 2010 (BOPE n° 2010-52). Le coût restant à la charge du demandeur d'emploi peut être absorbé par le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP), issu également de la loi du 24 novembre 2009, et par l'Opca dont relève l'entreprise concernée. Le contenu de la formation, dont la durée ne peut excéder 400 heures, est élaboré conjointement

par l'entreprise, Pôle emploi et l'Opca. Une convention de stage tripartite est conclue. La formation est assurée par un organisme de formation externe ou par un organisme de formation interne de l'entreprise.

Le dispositif semble particulièrement bien adapté à la petite et moyenne entreprise dans laquelle les problématiques de développement des compétences et de recrutement sont particulièrement liées. Comme nous l'avons mentionné plus haut, la POE fonde son efficacité sur la levée de freins externes et internes.

Elle participe ainsi à la levée des freins externes dans la mesure où la formation répond à une offre explicitement formulée par le chef d'entreprise et est par conséquent adaptée au besoin de l'entreprise : son utilité est donc perceptible.

Le recours massif au contrat d'apprentissage montre que les efforts de formation, dans les petites entreprises, se font essentiellement à l'étape du recrutement. Ce système répond en effet aux

exigences de ces structures car il permet le développement de compétences spécifiques, l'intégration progressive dans le groupe tout en reposant sur un faible investissement au départ (PARADAS, 2009). La POE correspond donc à un recrutement associant une formation parfaitement adaptée aux besoins de l'entreprise. Les petites entreprises développent en effet leurs activités sur des niches et les compétences de leur personnel sont donc très spécifiques et en lien avec l'expertise métier de leurs dirigeants.

La POE contribue à la levée de freins internes car le financement de la formation est assuré par des partenaires externes à l'entreprise (qui n'assume qu'un faible coût financier); de plus, le salarié est disponible pour l'entreprise puisque la formation précède son intégration, ce qui a pour conséquence pas ou peu de coût d'indisponibilité.

Enfin, la POE rend possible un accompagnement personnalisé de l'entreprise. Ce point en constitue l'un des intérêts majeurs. Les conclusions de travaux récents mettent en évidence que «le soutien et le conseil apportés aux plus petites entreprises deviennent tout à fait stratégiques pour développer la formation continue» (CHECCAGLINI, MARION-VERNOUX, 2010). Les petites entreprises ne disposent pas en effet de service ressources humaines (RH) identifié ou de personnel véritablement dédié. Elles n'utilisent que très partiellement les outils de gestion des ressources humaines telles que les fiches de poste ou les référentiels métiers. La POE leur permet de s'appuyer sur l'expertise des services de Pôle emploi et de l'Opcva pour la définition de leurs besoins, la rédaction de l'offre d'emploi, l'analyse des compétences du candidat, la construction du parcours de formation professionnelle et le choix des prestataires de formation.

En dépit de ressorts d'action réputés efficaces au regard des blocages mis en évidence par la littérature, la POE souffre d'un démarrage beaucoup plus lent que prévu. Cet insuccès relatif constitue une occasion d'explorer, auprès d'acteurs parties prenantes de ce dispositif, les mécanismes susceptibles d'en favoriser le déploiement.

Une analyse exploratoire de la mise en œuvre de la POE dans le bassin valenciennois

Méthodologie

La démarche a consisté à analyser quatre expériences de mise en œuvre de la POE en TPE-PME dans le bassin d'emplois valenciennois dans les premiers mois du lancement du dispositif. Il s'agit de mener une étude «à chaud» entre juin et novembre 2011 permettant de cerner les représentations immédiates des différentes parties prenantes, dans une perspective exploratoire et compréhensive.

Nous cherchions en effet à isoler, à partir des récits singuliers des responsables d'entreprise et des acteurs institutionnels, les freins et les leviers qui ont permis, dans chaque entreprise, la mise en place de la POE.

Notre méthodologie de recherche est de nature qualitative (EISENHARDT, 1989), dans la mesure où notre objectif est de saisir le sens que les acteurs accordent aux pratiques de formation menées au sein de leur organisation et aux interactions avec leur environnement. Elle repose sur une analyse thématique de leurs discours. Le caractère émergent du thème justifie la démarche exploratoire (WACHEUX, 1996).

Le bassin du Valenciennois semblait propice à l'examen des pratiques de formation et de recrutement car nombre d'entreprises font face à des difficultés pour recruter mais également fidéliser des salariés qualifiés dans des secteurs en tension : ouvriers en mécanique et maintenance des équipements industriels, téléconseillers, ouvriers qualifiés de l'assainissement et du traitement des déchets, ouvriers qualifiés du BTP par exemple. Par ailleurs, l'accompagnement des petites et moyennes entreprises sur la gestion des ressources humaines constitue l'un des volets du plan d'action local du Valenciennois conçu par la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte) du Nord-Pas-de-Calais et ses partenaires (région, communautés d'agglomération, Maison de l'emploi, Pôle emploi, mission locale, Cap emploi, Fonds social européen [FSE])⁽¹¹⁾.

Les quatre entreprises analysées inscrivent leur activité dans des secteurs «en tension» sur lesquels le besoin de formation est particulièrement saillant : assistance téléphonique à distance, maintenance de matériel de BTP, activités de manutention et désamiantage. Notre démarche est systémique puisqu'elle a consisté à interroger l'ensemble des acteurs impliqués dans les dispositifs mis en œuvre : dirigeants et responsables chargés de la formation, conseillers de Pôle emploi, conseillers Opcva et responsables locaux d'Opcva, responsable et chargé de mission à la Maison de l'emploi de Valenciennes, un ingénieur de formation et un chargé d'animation territoriale à la Direccte. Au total, treize entretiens semi-directifs ont été effectués.

(11) Le plan d'action local est élaboré par l'ensemble des partenaires du service public de l'emploi pour faire face aux effets de la crise économique, subie durement par la région compte tenu de la structure de ses emplois. Il s'articule autour de trois objectifs : favoriser l'accès à l'emploi des personnes les plus éloignées de l'emploi et, en priorité, les jeunes, répondre aux besoins des entreprises, prioritairement celles qui recrutent, et accompagner les secteurs en mutation et en développement (la métallurgie dont le ferroviaire, l'audiovisuel, les activités et les emplois liés au développement durable, etc.).

D'un point de vue méthodologique, ces entretiens ont été réalisés de façon à comprendre le contexte particulier dans lequel la POE a été mise en place, la nature et le rôle des acteurs institutionnels intervenus et la perception qu'en ont eue les responsables d'entreprise. Deux versions du guide d'entretien ont été élaborées : l'une pour les dirigeants et responsables d'entreprise, l'autre pour les acteurs institutionnels impliqués dans la mise en œuvre des POE (conseillers de Pôle emploi ou conseillers d'Opc) ou considérés comme « experts » sur le thème plus général de la formation continue dans les petites et moyennes entreprises (responsables et chargés de projet à la Maison de l'emploi, responsable local d'Opc, ingénieur de formation). Des questions ont été posées sur l'intérêt de la POE pour l'entreprise, les difficultés rencontrées par le dirigeant, les acteurs impliqués, les ressources dont ils disposent et les perceptions des relations entre acteurs. Les entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique (BARDIN, 1977) selon une approche à la fois verticale, afin de mettre en exergue les mots-clés et les idées récurrentes, et horizontale de manière à détecter les thèmes communs ou les divergences entre les acteurs rencontrés (GAVARD-PERRET, HELMÉ-GUIZON, 2008).

Études de cas

Les récits des responsables d'entreprise révèlent des situations particulières les ayant conduits à initier une démarche d'accompagnement dans la mise en œuvre de la POE.

Société ASSISTEL : le choix de l'externalisation

ASSISTEL est une société jeune et en croissance, qui relève du secteur de l'assistance clientèle à distance. Elle a mis en place un « partenariat » avec un cabinet d'ingénierie en ressources humaines, qu'elle a rencontré avec son Opc (Opc interprofessionnel). Le terme utilisé reflète l'idée qu'il ne s'agit pas d'une relation de donneur d'ordre à sous-traitant mais d'une externalisation stratégique compte tenu de l'importance accordée au recrutement et à la formation dans l'entreprise. Les profils de candidats sont en effet généralement peu qualifiés. La mise en place de la POE est justifiée par la volonté de recruter des chargés de clientèle en CDI de manière à les fidéliser en leur permettant de développer leurs compétences (la POE était poursuivie par une période de professionnalisation d'un an). Le partenariat avec le cabinet d'ingénierie s'explique par la volonté de sécuriser le montage. Le dispositif nouvellement créé n'est pas encore maîtrisé par les conseillers référents, tant de Pôle emploi que de l'Opc, tandis que la responsable ressources humaines d'ASSISTEL, en début de carrière et récemment recrutée, est également peu expérimentée. Enfin, l'externalisation semble pertinente pour la mise en place du dispositif car le cabinet connaît les différentes facettes des métiers

de l'assistance clientèle à distance et les cursus de formation. Il peut ainsi prendre en charge l'élaboration de la convention de stage, qui requiert l'identification des compétences manquantes, la recherche de candidats et l'élaboration du plan de formation.

Société MANUTIS : l'efficacité du levier relationnel

Au regard de la pyramide des âges, la problématique du remplacement des salariés est, dans la société MANUTIS, prégnante. Le secteur de la manutention non portuaire, comptant peu d'entreprises, est très fermé et la mobilité des salariés à l'intérieur du secteur, insignifiante. La POE permet donc de recruter des personnes qui ne disposent pas initialement des qualifications et/ou habilitations réglementaires obligatoires (Certificat d'aptitude à la conduite en sécurité [CACES], certificat de compétences professionnelles, etc.). Le choix de la POE est motivé, dans la société MANUTIS, par la volonté de doter les salariés d'une diversité de certifications ou de qualifications leur permettant d'être polyvalents. Ils disposent en outre d'opportunités plus larges d'évolution au sein de l'entreprise. Les salariés sont formés sur le plan théorique par un centre de formation spécialisé, l'AFCE (Assistance, formation et conseil aux entreprises) et, sur le plan pratique, en interne. La société, valencienne, doit recruter du personnel travaillant pour une filiale parisienne. Le siège, auparavant situé à Lille, est désormais belge. La difficulté principale rencontrée par la personne en charge des questions de formation (le directeur financier) réside dans l'absence d'interlocuteur unique et stable auprès de Pôle emploi si bien qu'il en assimile le fonctionnement à un « carcan bureaucratique ». Des agents différents traitent du recrutement, de la formation et du financement. Or, la POE s'inscrit dans un processus global, impliquant l'ensemble de ces étapes. En outre, des conseillers différents traitent les demandes de recrutement pour les sociétés valencienne et parisienne. Enfin, les conseillers Pôle emploi ne sont pas spécialisés par secteurs d'activité et ne maîtrisent pas nécessairement les spécificités des métiers, ce qui peut nuire à l'efficacité de la réponse aux besoins de recrutement. La multiplicité d'interlocuteurs et le mode de fonctionnement de Pôle emploi, outre le fait de ralentir le traitement du dossier, freinent l'acquisition par le responsable de la formation d'une information globale sur l'avancée des recrutements et accentuent le climat d'incertitude. Le directeur financier de MANUTIS décide alors de se mettre en relation avec l'ancien agent lillois de Pôle emploi qui a longtemps géré ses recrutements et dont il souhaite l'intervention. Son objectif est de disposer d'un interlocuteur privilégié. « Il est vraiment dévoué corps et âme à sa société et connaît très bien l'AFCE » (Groupe de centres de formation spécialisés dans les formations à la conduite d'engins de levage).

Société LOCENGIN : une délégation complète de la mise en œuvre et de la gestion de la POE à l'expert-comptable

La société LOCENGIN est une petite entreprise qui peut être considérée comme une entreprise « traditionnelle » (BENTABET *et al.*, 1999 ; TROUVÉ *et al.*, 1999 ; BENTABET, 2008) dans le secteur de la location et de la maintenance d'engins de BTP. Le fonctionnement de la structure est en effet entièrement centré sur l'expertise technique du dirigeant. La gestion est une activité accessoire confiée jusqu'alors en grande partie à l'expert-comptable. Le dirigeant considère le système de formation continue comme particulièrement opaque. Depuis six mois, le dirigeant a recruté une jeune apprentie qui se forme dans le cadre d'une licence professionnelle en gestion des PME/PMI. Son objectif est de pouvoir bénéficier d'un appui dans la gestion administrative de l'entreprise. Les derniers recrutements de couvreurs se sont également effectués par le biais du contrat d'apprentissage mais le dirigeant connaît des difficultés pour remplacer le salarié le plus âgé partant à la retraite. Cette situation est source d'une grande incertitude. L'apprentie, qui essaie de mettre à profit les enseignements dispensés à l'université, a procédé à quelques recherches sur internet qui l'ont menée vers le site de l'Opca. Le dirigeant ayant confiance en la perspicacité de son apprentie, se tourne alors immédiatement vers son comptable. Ce dernier se met en relation avec l'Opca et une POE est lancée. « *Avant d'utiliser la POE, je ne savais pas ce qu'était un Opca !* », affirme le dirigeant de LOGENCIN. En quête permanente de temps disponible, le dirigeant a délégué entièrement la charge administrative du dossier et son suivi à l'expert-comptable.

Société DESAMIANT : l'intervention d'un traducteur

La société DESAMIANT est une entreprise nouvellement créée dans le domaine du désamiantage. Le secteur d'activité est très encadré avec obligation de recruter en contrat à durée indéterminée ; une formation annuelle est de plus obligatoire pour les salariés dans un centre agréé tandis qu'une formation d'encadrement technique l'est pour les dirigeants. La question des formations et celle de leur financement se sont donc posées dès la création de l'entreprise. Or le recrutement d'un salarié doté de la certification obligatoire est indispensable au démarrage de l'activité de la société. C'est dans le cadre de leurs recherches de financement que les dirigeants ont eu connaissance de la possibilité de s'installer en zone franche urbaine. La rencontre avec le chargé de développement consulaire de cette zone fut l'élément déclencheur de la mobilisation autour d'un ingénieur formation de la Maison de l'emploi de Valenciennes, d'un réseau de conseillers de Pôle emploi et des deux Opca concernés. Les

propos des dirigeants illustrent le caractère fortuit et chanceux de la constitution du réseau qui a permis la mise en place de la POE au bénéfice du salarié mentionné ci-dessus. « *Et puis tout à coup, il y a un éclair dans la grisaille, on rencontre quelqu'un comme M. X. (ingénieur formation) !* ». Même si la formation initiale de l'un des dirigeants (école de commerce) et l'expérience de l'autre (chef d'entreprise pendant dix ans) leur permettent de « *se retrouver dans la forêt d'aides, d'interlocuteurs* », « *l'accès à une information globale est difficile* » (dirigeant de DESAMIANT). La multiplicité des intervenants et des dispositifs a généré des coûts d'information et de transaction élevés préalablement à l'intervention de l'ingénieur de formation.

Les entretiens réalisés ont permis de retrouver les différents freins cités dans la littérature, que nous présentons sous forme d'un tableau de synthèse (tableau 2).

Tableau 2 : Contextes entrepreneuriaux et nature des freins à la mise en œuvre de démarche de formation continue

Entreprise	Secteur d'activité	Effectif	Caractéristiques	Nature des freins
Société ASSISTEL	Assistance clientèle à distance en produits électrodomestiques	80	Entreprise jeune, en croissance (effectif de 17 personnes 10 mois avant) Responsable RH peu expérimentée	Facteur de contingence : secteur d'activité (mauvaise représentation du métier) Déficit temporaire de ressources humaines
Société MANUTIS	Manutention non portuaire	43	Pas de responsable formation Filiale à Paris	Déficit de ressources humaines Coût d'information : difficultés relationnelles avec Pôle Emploi
Société LOCENGIN	Entreprise de location et de maintenance d'engins de BTP	13	Pas de personnel gérant les questions de formation Petite entreprise « traditionnelle »	Déficit de ressources humaines Perception de la formation par le dirigeant : seule la formation sur le tas est utile Perception accrue de l'incertitude Coûts d'information : opacité du système de formation professionnelle continue
Société DESAMIANT	Désamiantage	2 dirigeants et un salarié	Société nouvellement créée Dirigeants de culture gestionnaire	Coûts d'information et de transaction : multiplicité des intervenants et des dispositifs Faible efficacité d'acteurs supports (organismes consulaires)

Analyse des freins informationnels

Parmi les freins répertoriés, l'un est particulièrement mis en avant par les acteurs rencontrés : les freins informationnels.

La complexité du système de formation professionnelle continue

Le monde de la formation professionnelle continue, constitué d'une multiplicité d'acteurs et de dispositifs, apparaît très complexe et difficilement compréhensible, ce qui dissuade les entreprises d'y recourir du fait des coûts engendrés en termes de temps à y consacrer et de recherche d'informations.

Dans les représentations des acteurs, le système de formation professionnelle continue est complexe : l'empilement de dispositifs qui, au fil des réformes, sont rarement refondus, le vocabulaire employé saturé d'acronymes et la prégnance de la dimension administrative sont autant de facteurs dissuasifs. « *Le langage de la formation est très ésotérique, alors que l'on est censé être accessible au public* » (Chargé d'animation territoriale, Direccte). Les responsables d'entreprise perçoivent ainsi le système de formation : « *Pour s'orienter dans le système de formation, c'est pas facile* » (Dirigeant de DESAMIANT). « *C'est difficile de savoir ce que l'on peut faire, ce à quoi on a droit, et de le savoir directement* » (Dirigeant de LOCENGIN). La notion de « maquis » a été d'ailleurs utilisée par un agent de Pôle emploi. Il y a ainsi une « myriade d'intervenants » au sein desquels il est parfois difficile de se retrouver :

« Pôle emploi, la mission locale⁽¹²⁾, 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'école 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.)

Les coûts d'information et de transaction représentent un frein important dans les trois sociétés MANUTIS, LOCENGIN et DESAMIANT. On peut considérer également que la société ASSISTEL externalise la mise en place de la POE pour éviter des coûts d'information élevés. La différence notable entre ces deux types de situation est que le besoin d'intermédiation est momentanément pour ASSISTEL dans la mesure où l'expérience permettra aux différentes parties prenantes à la POE de développer leurs compétences. Les facteurs expliquant les freins informationnels paraissent davantage durables dans les trois autres sociétés. Les coûts d'information et de transaction ont essentiellement deux origines : le déficit de ressources humaines (ce qui est davantage le cas pour les sociétés MANUTIS et LOCENGIN) et les caractéristiques du système de formation professionnelle continue, illisible et opaque.

(12) 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, en proposant des actions de lutte contre l'illettrisme par exemple.

L'accroissement du climat d'incertitude en matière de recrutement et de formation des petites et moyennes entreprises

En matière de formation et de recrutement, les responsables d'entreprises étudiées, à l'exception de celui de la société ASSISTEL, évoquent de manière récurrente l'incertitude qui entoure les décisions. Celle-ci se manifeste à différents niveaux. Il peut ainsi s'agir d'une :

- incertitude relative à l'atteinte des objectifs assignés au recrutement et à la formation dans le cadre de la POE tels la fidélisation et l'implication des salariés, leur polyvalence et le développement de leurs compétences, le démarrage ou le développement de l'activité ;
- incertitude relative aux interlocuteurs capables de prendre en charge le dossier (société DESAMIANT), parmi lesquels on compte Pôle emploi (sociétés MANUTIS et DESAMIANT) ;
- difficulté pour le dirigeant de disposer d'une vision claire de la situation de recrutement ou de financement faute de pouvoir accéder à une information globale (sociétés MANUTIS et LOCENGIN).

Or l'incertitude n'est pas une caractéristique propre de l'environnement mais un état d'esprit des individus impliqués dans un processus de décision (MORIN, 1990). Elle désigne les jugements de croyance qui reflètent la manière dont les individus comprennent et interprètent les informations auxquelles ils ont accès et anticipent leur évolution, ainsi que le comportement des autres individus (VIVIANI, 1992). La perception de l'incertitude dépend essentiellement de deux ensembles de facteurs liés, d'une part, à l'environnement, d'autre part, aux ressources mobilisables par les responsables d'entreprises. Dans chacun des cas analysés précédemment, les ressources disponibles, internes ou externes, sont insuffisantes, compte tenu de l'environnement, pour gérer la problématique conjointe du recrutement et de la formation. L'interdépendance des facteurs fait émerger une situation d'incertitude. Le recours aux intermédiaires constitue une réponse à cette situation en palliant l'insuffisance interne de ressources ou en permettant de dépasser les obstacles institutionnels.

La nécessité de recourir à des intermédiaires

La complexité du système de formation professionnelle continue et l'absence d'un interlocuteur « naturel » rendent nécessaire le recours à des relais pour non seulement faciliter la mise en œuvre de la POE, mais parfois même la rendre possible. Les quatre entreprises étudiées ont ainsi recours à des intermédiaires leur permettant de lever en partie les freins informationnels (voir tableau 3).

La société ASSISTEL a délégué à un cabinet d'ingénierie en ressources humaines la procédure administrative de la POE et l'élaboration de

la convention de formation. Cette démarche a été gage de rapidité et d'efficacité dans la mise en œuvre de la POE, au-delà de la prise en charge financière de l'action de formation par Pôle emploi et l'Opcw.

L'intervention d'un agent de Pôle emploi, non affecté initialement au traitement du dossier de la société MANUTIS, a permis de mettre en place plusieurs POE au bénéfice de demandeurs d'emploi recrutés pour ses deux filiales valenciennoise et parisienne. Cet agent était auparavant le référent de MANUTIS lorsque la société était située à Lille.

La société LOCENGIN est, dans la mise en place d'une POE, à la recherche d'une solution globale par la délégation complète de la gestion du dossier à un tiers. En l'occurrence, l'expert-comptable est l'interlocuteur privilégié du dirigeant de la société. Il gère en effet l'ensemble des problématiques de gestion de cette petite entreprise traditionnelle.

Les dirigeants de la société DESAMIANT ne disposaient pas d'une information globale sur le processus de formation accessible au nouveau salarié embauché, en raison de l'éclatement des sources d'information. La mise en place d'une POE a été rendue possible par l'intervention d'un ingénieur de formation attaché à une Maison de l'emploi. Ce dernier est au centre d'un réseau relationnel composé des acteurs-clés de la mise en œuvre du dispositif que sont le conseiller Pôle emploi et le conseiller Opcw. La convention de formation a été, suite à l'intervention de l'intermédiaire, très rapidement élaborée.

Tableau 3 : Besoins d'accompagnement et type d'intermédiation

Société	Intermédiaire	Besoin d'accompagnement
Société ASSISTEL	Cabinet d'ingénierie RH	Organisation administrative de la POE Conseil sur le contenu de la formation Rapidité dans la mise en œuvre du dispositif Prise en charge financière des formations
Société MANUTIS	Un agent de Pôle emploi non affecté initialement au dossier	Prise en charge administrative du dossier par un ancien conseiller Pôle emploi référent
Société LOCENGIN	Cabinet d'expertise-comptable	Recherche d'une solution globale Délégation complète de la prise en charge du dossier
Société DESAMIANT	Maison de l'emploi	Disposer d'une information globale Rapidité dans la mise en œuvre du dispositif

Des Opca singulièrement distants

Un élément saillant nous est apparu à l'analyse des entretiens menés : les Opca n'apparaissent pas comme des intermédiaires naturels des petites entreprises.

Dans l'entreprise LOCENGIN, comme très fréquemment pour les entités de moins de dix salariés, l'Opca de rattachement, voire même son acronyme, n'est pas connu par le dirigeant. L'expert-comptable est le premier interlocuteur du dirigeant. Ce qui caractérise ce type d'entreprise « traditionnel » (MICHUN, 2004) est qu'en interne, aucun personnel n'est dédié au traitement des problématiques inhérentes à la formation, dont la charge revient au comptable, ou à l'assistant de direction ou, généralement, au chef d'entreprise lui-même (MAHÉ DE BOISLANDELLE, 1998 ; BENTABET, 2010).

L'organisation des Opca n'est pas toujours aisément compréhensible pour le dirigeant de petite entreprise. « *Quand on leur parle d'Opca, d'imputabilité, c'est du jargon pour eux. Le chef d'entreprise a l'impression de payer une taxe et c'est le comptable qui s'occupe de ces opérations* » (Ingénieur de formation). Peu de relations sont nouées et, le cas échéant, les attentes des dirigeants vis-à-vis de l'Opca sont plutôt de nature opérationnelle (BENTABET, THÉRY, 2005). Deux raisons expliquent pourquoi les petites entreprises se sentent éloignées des Opca. D'un côté, la demande de formation des entreprises de moins de vingt salariés est toujours demeurée plus faible que celle des entités dépassant ce seuil (BENTABET, 2010). Leurs pratiques de formation n'entrent pas dans le champ de compétences de l'organisme collecteur car, même lorsque le dirigeant recourt à l'alternance, le contrat d'apprentissage est privilégié par rapport au contrat de professionnalisation (PARADAS, 2009). 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 interrégional en raison de la faiblesse de leurs effectifs⁽¹³⁾.

« *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 vingt et nous pouvons nous appuyer sur la force d'un réseau de collaborateurs locaux. On a le plus gros réseau territorial (1 000 salariés). Toutes les entreprises de plus de dix salariés sont visitées et, pour les moins de dix, on a un service dédié qui dispose d'assistants en back office.* »

(Opca interprofessionnel.)

(13) Voir le rapport de l'Inspection générale des affaires Sociales, *op. cit.*

Les Opca de branche ne sont pas aptes à faire émerger et à 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 qui caractérise le tissu économique français, rend la tâche de suivi individuel irréalisable.

Il est donc possible d'émettre l'hypothèse que la distance géographique contribue à l'éloignement relationnel des entreprises avec leur Opca. On retrouve ici le thème de la territorialisation de la formation, qui met en évidence le rôle-clé de la proximité géographique dans l'accompagnement des petites entreprises sur les problématiques de l'emploi et de la formation. L'absence sur le territoire des Opca de branche entraîne une absence d'interaction physique qui concourt à l'installation d'une distance interorganisationnelle⁽¹⁴⁾.

Le recours à un intermédiaire unique, capable de « traduire » les enjeux des très petites entreprises ?

Un dispositif original, observé au cours de notre étude, a particulièrement retenu notre attention. L'une des entreprises étudiées a en effet bénéficié d'une procédure d'accompagnement volontariste et individualisée, de la part d'un acteur singulier, qui nous a semblé jouer le rôle de ce que Michel CALLON et Bruno LATOUR (1991) appellent un « traducteur ». Il s'agit d'un ingénieur-conseil, ancien chef de petite entreprise, attaché à la Maison de l'emploi de Valenciennes, au sein de la cellule emploi-formation dédiée aux dirigeants et aux salariés des TPE des trois zones franches urbaines du territoire. En 2004, les partenaires (la communauté d'agglomération, l'État *via* la Direction du travail, la chambre de commerce et d'industrie [CCI], la chambre des métiers et l'Agence nationale pour l'emploi [ANPE]) se sont entendus pour créer un guichet unique dédié aux très petites entreprises des trois zones franches urbaines du territoire. Cette cellule était constituée de quatre collaborateurs dont l'origine témoigne du caractère partenarial de la Maison de l'emploi : deux agents mis à disposition par l'ANPE, un par le Plan local pour l'insertion et l'emploi (PLIE) de Valenciennes Métropole et un ingénieur de formation rattaché à la CCI. L'objectif de cette cellule était de sensibiliser les entreprises à la démarche de formation, de les accompagner, pour celles qui le demandaient, dans la définition de leurs besoins de formation, de construction de leur

(14) L'analyse de ces représentations ne prend pas en compte la réforme de 2009 qui prévoit un regroupement des Opca effectif au 1^{er} janvier 2012 afin de favoriser la prise en charge des services de proximité dont la réalisation constitue une mission « officielle » des Opca (voir *infra*).

plan de formation et de mise en place de l'ingénierie financière en lien avec les Opca, l'ANPE, l'État et la région. Cette offre de service a permis, jusque fin 2011, d'accompagner individuellement les dirigeants de TPE.

Plus précisément, l'activité de cet acteur-clé consiste, en premier lieu, à définir et analyser le besoin en compétences de l'entreprise. S'intègre-t-il dans un projet visant au recrutement d'un nouveau salarié ayant déjà les compétences requises, au recrutement et à la formation d'un nouveau salarié ou à la seule formation d'un salarié actuel de l'entreprise? Des réponses apportées, résultera le choix du dispositif le mieux adapté (POE, contrat de professionnalisation, contrat de droit commun, etc.) compte tenu des contraintes structurelles supportées par le chef d'entreprise liées au type de compétences requises, à la disponibilité du salarié et à la situation financière de la structure. Le cas échéant, l'ingénieur de formation met en relation l'entreprise avec Pôle emploi ou la Mission locale afin de procéder au recrutement. Une part importante de son activité consiste ensuite en la réalisation de l'ingénierie financière. Le financement de l'action de formation peut en effet mobiliser différents types de dispositifs pilotés par la région, l'État ou l'Europe. Une fois le besoin de l'entreprise traduit en un besoin de formation financée, l'ingénieur de formation met en relation l'entreprise avec l'Opca et les différents partenaires financiers. Il se substitue enfin au chef d'entreprise dans la constitution des dossiers de manière à vaincre le frein temporel et s'assurer ainsi de la réalisation des actions de formation. Les personnes interrogées ont exprimé de manière synthétique l'activité de cet acteur : «*En l'absence de lien avec l'Opca, l'efficacité dans l'accompagnement des TPE requiert la disponibilité d'un interlocuteur unique*» (Chargé de projet Maison de l'emploi). «*Son rôle est de faire accéder les TPE au droit commun, qui change beaucoup*» (Chargé d'animation territorial, Direccte).

Ainsi, l'ingénieur de formation est un acteur-clé car il est le seul interlocuteur des dirigeants. Il opère un double travail de traduction. Il rend en effet intelligibles pour le chef d'entreprise les mécanismes juridico-financiers de la formation professionnelle et convertit, les besoins en compétences de l'entreprise dans le langage technique de la formation. L'ingénieur de formation intervient en outre comme agent facilitateur en prenant en charge la dimension administrative du dossier.

La situation de gestion créée par la problématique de la formation continue constitue le creuset d'une relation symbolique «transformant un énoncé problématique particulier dans le langage d'un autre énoncé particulier» (CALLON, 1976, p. 19). La démarche de traduction est ici assurée par un acteur connaissant bien les spécificités des petites entreprises (il a été chef d'entreprise durant vingt ans)

et doté d'une expertise en matière d'ingénierie de formation. Il est un «marginal sécant», c'est-à-dire partie prenante de plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui bénéficie d'une indépendance relative par rapport à son organisation spécifique de travail. Il est alors un interprète entre des logiques d'action différentes (CROZIER, FRIEDBERG, 1977).

*
* *

Notre article met en évidence la prégnance des freins informationnels dans la démarche de formation continue au sein des très petites entreprises. La mise en œuvre de dispositifs de formation, en l'occurrence la Préparation opérationnelle à l'emploi, est rendue possible par le concours d'intermédiaires de différentes natures. L'étude exploratoire menée dans les quatre entreprises du Valenciennois et auprès des acteurs institutionnels impliqués dans sa mise en œuvre a permis de manière incidente de mettre en évidence un dispositif singulier d'accompagnement, l'acteur-facilitateur traducteur, dont la plus-value semble réelle. Elle appelle de nouvelles expérimentations, au-delà de la mise en œuvre de la seule POE, pour inciter les petites et moyennes entreprises à développer les pratiques de formation continue.

Bibliographie

- AGEFOS-PME (2009), *Perspectives 2010. Emploi et formation dans les PME : la confiance s'installe*, Paris, AGEFOS PME. Document consultable en ligne : http://www.agefos-pme.com/fileadmin/user_upload/10-Master/50-Nous-connaître/pdf/Perspectives2006.pdf
- BARDIN L. (1977), *L'analyse de contenu*, Paris, Presses universitaires de France.
- BARNEY J. (1986), «Strategic factor markets : expectations, luck and business strategy», *Management science*, vol. 32, n° 10, pp. 1231-1241.
- BENTABET E., MICHUNS S. TROUVÉ P. (1999), «Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises», *Céreq études*, n° 72.
- BENTABET E., THERY M. (éd.) (2005), «Les organismes paritaires collecteurs agréés. Acteurs du changement des comportements de formation des petites entreprises», *Relief. Rapports du Céreq*, n° 11.
- BENTABET E. (2008), «Les très petites, petites et moyennes entreprises : entre tradition et innovation. Une recension des travaux du Céreq», *Notes emploi formation*, n° 37.
- BENTABET E. (2010), «Paradoxes et singularités de la formation dans les petites entreprises», *Éducation permanente*, n° 182, pp. 29-44.
- BERNIER C. (2005), «Les PME québécoises et la formation. De l'effet de taille aux dispositifs institutionnels», *Relations industrielles*, vol. 60, n° 3, pp. 540-565.
- BERNON J. et al. (2006), «La mutualisation des ressources humaines pour des TPE localisées sur un territoire», *XIII^e congrès de l'AGRH*, Reims.
- CALLON M. (1976), «L'opération de traduction comme opération symbolique», in *Maison des sciences de l'homme* (Paris), séminaire de recherche (1974-1975, Paris), *Incidence des rapports sociaux sur le développement scientifique et technique*, Paris, CORDES.
- CALLON M., LATOUR B. (dir.) (1991), *La science telle qu'elle se fait : anthologie de la sociologie des sciences de langue anglaise*, Paris, La Découverte, coll. «Textes à l'appui. Anthropologie des sciences et des techniques».
- CHECCAGLINI A., MARION-VERNOUX I. (2010), «Les obstacles à la formation dans les PME en France et en Europe», *Éducation permanente*, n° 182.
- CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil.
- DE SAINTIGNON P. et al. (2008), *Évaluation du service rendu par les organismes collecteurs agréés (Opca, OPACIF & FAF)*, Paris, Inspection générale des affaires sociales.
- DUBAR C. (2004), *La formation professionnelle continue*, Paris, La Découverte, 5^e éd.
- EINSENHARDT K. (1989), «Building theory from case study research», *Academy of management review*, vol. 15, n° 4, pp. 532-550.
- GADILLE M., MACHADO J. (2010), «La formation dans les PME d'un pôle, rapports au savoir et division du travail», *Éducation permanente*, n° 182, pp. 107-121.
- GAVARD-PERRET M.-L., HELME-GUIZON A. (2008), «Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative» in *Gavard-Perret M.-L. et al., Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Montreuil, Pearson, pp. 247-279.
- GEHIN J.-P. (1986), «La formation continue dans les petites et moyennes entreprises : spécificités et paradoxes», *Formation emploi*, n° 16, pp. 77-91.
- GRASSER B. et al. (1999), «L'existence théorique de la PME et les transformations du rapport salarial», *Cahiers du Grée*, n° 10.
- JULIEN P.-A. (1997), *Les PME : bilan et perspectives*, Paris, Economica, 1^{re} éd.
- KOTEY B., FOLKER C. (2007), «Employee training in SMEs : effect of size and firm type-family and nonfamily», *Journal of small business and management*, vol. 45, n° 2, pp. 214-258.
- LAMBERT M., MARION-VERNOUX I., SIGOT J.-C. (coord.) (2009), *Quand la formation continue. Repères sur les pratiques de formation des employeurs et des salariés*, Marseille, Céreq.
- LE BOTERF G., CHATAIGNIER Y. (1987), *La formation continue des dirigeants des PME : comment innover?*, Paris, La Documentation française.
- LECOUTRE M. (2007), «Les intermédiaires de proximité, pour inciter les PME à former», *Formation emploi*, n° 97, pp. 23-35.
- LOUBES A., BORIES-AZEAU I. (2010), «Les réseaux territorialisés de PME : quels effets sur la formation professionnelle continue des salariés?», *Management & avenir*, n° 39, pp. 163-175.
- MERTON R. (1998), *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, Paris, Armand Colin.
- 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, pp. 37-49.
- MORIN E. (1990), *Introduction à la pensée complexe*, Paris, ESF.
- PARADAS A. (2007), «Mutualiser la formation et le recrutement dans les PME. Une variété de réponses», *La revue des sciences de gestion*, n° 226-227, pp. 147-155.
- PARADAS A. (2009), «Difficultés d'application et réponses possibles en matière de formation professionnelle dans

les petites entreprises», *Management et avenir*, n° 21, pp. 80-98.

SALAS R., STORPER M. (1993), *Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*, Paris, éditions de l'École des hautes études en sciences sociales.

TORRES O. (2003), «Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité», *Revue française de gestion*, n° 144, pp. 119-138.

TORRES O., GUEGUEN G. (2008), «Incidence de la loi proxémique sur la perception de l'incertitude des PME», *Revue internationale des PME : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 21, n° 1, pp. 93-117.

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

VIVIANI J.-L. (1992), «Incertitude et rationalité», *Cahier de recherche*, n° 92-106, Criege.

WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.

WERNERFELT B. (1984), «Resource-based view of the firm», *Strategic management journal*, vol. 5, n° 2, pp. 171-180.