

Marc Lecoutre

♦ Professeur en Sociologie des organisations et MRH ♦

Anne Moysan-Louazel

♦ MC, Université de Rennes 1 ♦

Gérard Podevin

♦ Ingénieur de recherche, CAR Céreq Bretagne ♦

OPCA et proximité territoriale

Relations des OPCA avec les territoires et les petites entreprises:
service de proximité et proximité des services



■ Résumé

Depuis plusieurs années, les OPCA font référence à la notion de services de proximité, comme axe important de leurs orientations. Ce travail interroge les formes, représentations et outillages de la proximité à l'œuvre dans les pratiques des OPCA. Nous en identifions trois grandes formes au niveau territorial : le service aux adhérents développé en bilatéral, la prise en compte de collectifs d'entreprise et l'implication dans les territoires, chacune renvoyant à une prise en compte croissante du territoire. Ce travail montre qu'avec des moyens constants, l'heure n'est plus à l'investissement dans des opérations marquées territorialement, mais à l'implication dans le « service adhérent » légitimé au niveau national. Enfin le développement de ce service de proximité ne consiste pas seulement en une intensification de ces relations bilatérales, mais aussi en un renouvellement sensible de l'offre de services, de plus en plus tournée vers le conseil et l'ingénierie. L'étude s'appuie sur une analyse documentaire et une série d'entretiens menés auprès des responsables, conseillers formation et administratifs d'OPCA de différents secteurs aux niveaux national et régional. Ce texte constitue une partie de l'étude plus générale coordonnée par E. Bentabet et M. Théry sur le rôle des OPCA dans les changements de pratique de formation des petites entreprises, parue au Céreq sous le titre « Les OPCA, acteurs du changement des comportements de formation des petites entreprises » dans la collection Relief, n° 11, décembre 2005.

■ Abstract

Since several years, the accredited social partners & bodies for vocational training within the occupational branches (OPCA) refer to the notion of proximity services as an important orientation. This work questions the forms, representations and toolings of the proximity developed by these organisms. We identify three kinds at the territorial level: bilateral service to the adherent firm, the taking in account of firms groups and the commitment in territories. Each one refers to a growing involvement in the organized territory. This work shows that, with constant means, it is no more time to involve in global and territorial actions, but to develop the "service for adherent" legitimated by the national level. Further, the development of this proximity service doesn't consist only in intensifying the bilateral relationships, but also in an actual renewing of the nature of this service toward counselling and specialized consulting. This study relies upon documentary analysis and the interviewing of managers, vocational training counsellors and secretaries in different branches at the national and regional level. This text is a part of the global study coordinated by E. Bentabet and M. Théry focusing on the rôle of the OPCA for changing the vocational training practices of the small firms, published by the Céreq with the title "Les OPCA, acteurs du changement des comportements de formation des petites entreprises", in the collection "Relief", n° 11 - December 2005.

■ Mots clés / Keywords

OPCA, proximité, formation professionnelle, petites entreprises / OPCA, proximity, vocational training, small firms

SOMMAIRE

Introduction.....	5
1 Les formes de la proximité, éléments de clarification	7
2 Représentations de la proximité : de quoi parlent les acteurs ?	9
3 La proximité observée : outils et "technologie"	13
4 La proximité « territoriale » des opérateurs régionaux	15
<i>4.1 Une première forme de proximité au niveau territorial, le service aux adhérents développé en bilatéral.....</i>	<i>15</i>
<i>4.2 Une deuxième forme de proximité territoriale, la prise en compte de collectifs d'entreprise</i>	<i>17</i>
<i>4.3 Une troisième forme de la proximité territoriale : l'implication dans les territoires</i>	<i>19</i>
5 L'articulation branche - territoire	21
Conclusion	24
Bibliographie.....	27



Introduction

Depuis plusieurs années les OPCA font référence à la notion de services de proximité, comme axe important de leurs orientations. C'est notamment le cas des quatre OPCA que nous étudions. Cette référence semble traverser la plupart des relations que les OPCA entretiennent avec les acteurs présents sur les territoires, allant des prestations servies directement aux adhérents, aux relations avec les instances techniques ou politiques à caractère public, en passant par l'ensemble des institutions ou partenaires propres au marché de la formation.

Cette question de la proximité correspond plus largement à un mouvement générique qui concerne l'ensemble de la société, comme l'a bien analysé Michel Lallement (1998). Ainsi, les transformations des systèmes éducatifs et productifs depuis le milieu de la décennie 1970 ont généré une société plus fluide, plus décentralisée, moins hiérarchisée et s'appuyant davantage sur de multiples réseaux. Les nouvelles formes de régulation se construisent davantage sur l'autonomie et le face-à-face, les stratégies et négociations locales. Si l'Etat et les grandes institutions de niveau national occupent toujours une place centrale, dans le même temps, ils confient à des acteurs de proximité et dans de nombreux champs (école, justice, police, urbanisme, services administratifs... et bien sûr les entreprises) le soin de s'ajuster entre eux, de piloter les changements qui les concernent et de produire les normes propres à leurs contextes locaux. Ainsi, nombre d'institutions collectives cherchent à re-légitimer leur action en donnant aujourd'hui un poids important à la proximité, selon l'équation : « proximité = implication = participation = efficacité = légitimité » (Lefebvre 2004). Poids important qui peut dans certains cas basculer vers un véritable fétichisme de la proximité où seule "... la vérité sociale gît dans la « base » et le « terrain »".

L'instauration d'un service de proximité par les OPCA apparaît donc s'inscrire dans la tendance des évolutions actuelles. Cette référence marquée et consensuelle à la proximité laisse entendre, comme du domaine de l'évidence, que celle-ci serait toujours vertueuse. Pourquoi cet intérêt renforcé pour cette notion et quels en sont les enjeux actuels pour les OPCA ? N'y a-t-il pas plusieurs formes de proximités, et que dire de l'usage de cette notion pour des activités qui pouvaient exister déjà auparavant, même si elles n'étaient pas vécues comme centrales et ne faisaient pas l'objet d'incitations explicites ?

Il apparaît une certaine confusion dans l'usage même de ce terme qui, tantôt renvoie à un service fonctionnel déconcentré, tantôt à la nature même des prestations rendues auprès des adhérents. Confusion qui se trouve renforcée par le fait que « services de proximité » est devenue une appellation courante qui désigne principalement les services aux personnes (justice de proximité, police de proximité, aides à domicile,.....), pour lesquels c'est la présence au plus près des bénéficiaires qui doit être source d'efficacité.

Il ne s'agit pas pour autant de condamner cet engouement pour la proximité de la part des structures étudiées ici. Nous souhaitons comprendre comment derrière cet usage symbolique d'une notion qui ne correspond que partiellement à l'effectivité actuelle des pratiques, un mouvement se dessine qui peut préfigurer une nouvelle réalité où la proximité serait définie moins en termes de distance géographique ou de fréquence des rencontres, mais plutôt comme la recherche de réponses aux adhérents qui soient adaptées, individualisées, réactives et créatives, même si celles-ci se font à distance. De plus, cette orientation paraît en convergence avec les évolutions actuelles du cadre réglementaire et politique liées d'une part à la seconde phase de la décentralisation et,

d'autre part, à la réforme du dispositif de formation professionnelle suivant la loi de mai 2004. C'est pourquoi, il est probable que les OPCA se trouvent à un tournant qui verra s'intensifier le renouvellement de l'offre de services de proximité vers une plus grande implication tant vis à vis des adhérents que des acteurs politiques locaux.

Dans un premier temps, après avoir défini brièvement le concept de proximité, nous en proposerons une lecture appliquée à l'analyse de l'activité des OPCA. Il s'agira ici de s'éloigner d'une conception strictement physique de la proximité pour aller vers une approche multidimensionnelle. Puis, nous tenterons de rendre compte des différentes implications territoriales des services de proximité propres aux quatre OPCA étudiés. Nous concluons sur la façon dont les activités en cours de développement questionnent l'articulation entre branche et territoire, entre politiques nationales et politiques régionales



1 LES FORMES DE LA PROXIMITE, ELEMENTS DE CLARIFICATION

Le renouvellement des pratiques en matière de proximité trouve une correspondance dans le regain d'intérêt pour cette notion dans la littérature théorique. Si, récemment encore, le terme de proximité a été peu employé en économie, depuis une vingtaine d'années, de nombreux travaux cherchent à expliciter ce concept et à déterminer la nature des effets de proximité. Ceux-ci montrent notamment que la proximité n'est pas seulement géographique puisque des liens organisationnels, institutionnels et culturels peuvent aussi contribuer fortement à créer de la proximité entre des acteurs éloignés. Elle est donc décrite par beaucoup d'auteurs comme la nécessaire réunion des différents types de proximité. Ainsi, la typologie rappelée récemment par Ron Boschma (2004), nous présente cinq formes de « proximité », se recouvrant peu ou prou mais comportant toutes des dimensions utiles pour notre analyse (voir encadré suivant).

La proximité : de quoi parle-t-on ?

- La proximité géographique (ou spatiale)

Cette forme vient immédiatement à l'esprit lorsque l'on parle de proximité. Elle se définit en termes de séparation spatiale et fait référence à la notion de distance ou de voisinage dans l'espace physique. C'est une donnée de l'espace physique qui contraint l'individu dans son action et à laquelle sont associés certains types de communication, comme le face-à-face. Elle facilite les rencontres mais celles-ci sont souvent aléatoires. Elle est très liée aux autres formes de proximité qui lui sont complémentaires

- La proximité cognitive

Les entreprises et les individus réussissent à communiquer de nouvelles informations ou de nouvelles connaissances d'autant plus facilement qu'ils ont une proximité cognitive, c'est-à-dire qu'ils partagent la même base de connaissances et de compétences. Ils peuvent apprendre les uns des autres. Cette forme de proximité se réfère à la possibilité d'un apprentissage interactif

- La proximité organisationnelle

Rallet et Torre (2004) entendent par là, la capacité qu'offre une organisation (firme, réseau,..) de faire interagir ses membres grâce à l'existence de règles ou de routines de comportement qu'ils suivent (« logique d'appartenance » et grâce au partage d'un même système de représentations, de croyances, de langage, de formation ou de savoirs (« logique de similitude »). C'est une proximité qui favorise donc les échanges d'informations et la mobilité des individus du fait d'un capital commun. Au sein des agencements organisationnels et selon l'intensité des relations et le degré d'autonomie, il est possible d'observer un continuum qui va d'une proximité organisationnelle faible à une proximité organisationnelle forte. Notons que cette proximité organisationnelle n'est pas forcément associée à une proximité géographique

- La proximité sociale

Celle-ci, particulièrement étudiée dans la littérature relative à « l'encastrement », signifie que les relations économiques sont toujours en partie « encadrées » dans un contexte social. Elle fait référence, au niveau micro, à des relations reposant sur la confiance, elle-même fondée sur l'amitié et les liens familiaux. La proximité sociale encourage des relations d'engagements, c'est-à-dire durables, et réduit donc les risques de comportements opportunistes.

La proximité sociale et la proximité organisationnelle peuvent être liées, la seconde stimulant la première par la diminution de la distance et donc l'instauration de la confiance. Toutes les deux reposent sur l'idée de loyauté entre partenaires. Mais alors que dans le cas de la proximité organisationnelle, cette loyauté est fondée sur l'existence d'une hiérarchie, dans le cas de la proximité sociale, elle repose sur la confiance.

- La proximité institutionnelle

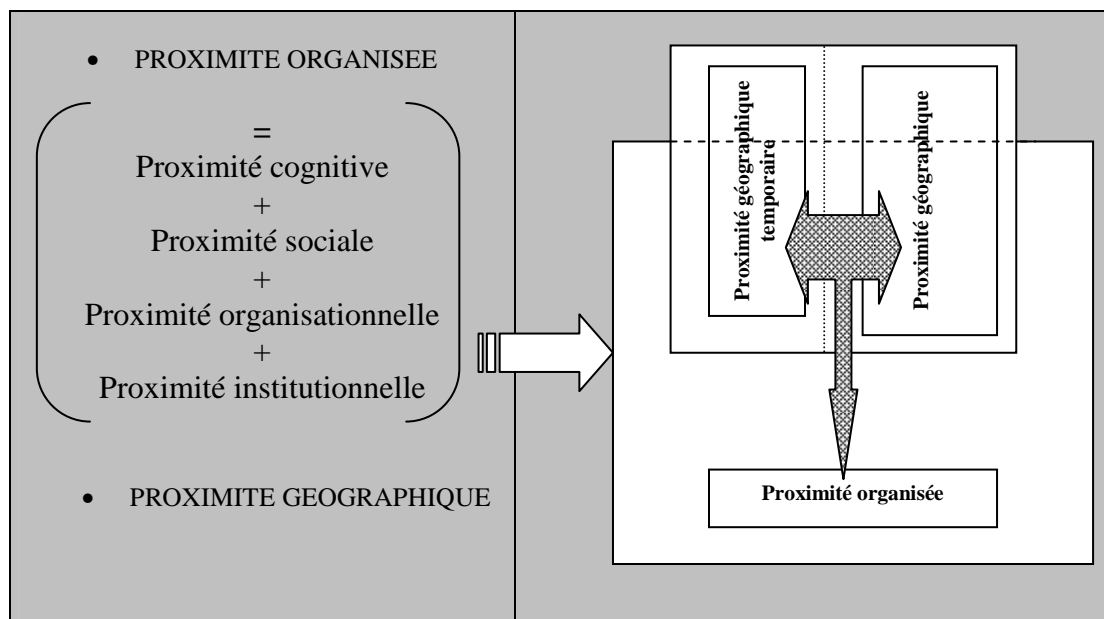
Elle est liée au cadre institutionnel et politique. Ce cadre est un ensemble de normes, de valeurs et de structures institutionnelles (système juridique, système bancaire,...) communes qui permettent aux organisations d'interagir et de se coordonner plus facilement. La proximité suppose alors d'être un élément de ce cadre. L'adhésion des individus à un même système de valeurs vise un objectif commun et se traduit en conséquence par l'identification d'une structure collective de coordination. Cette forme de proximité se déploie au niveau local, régional, national ou supra national. En ce sens, elle a un lien avec la proximité géographique.

La proximité institutionnelle est également liée à la proximité organisationnelle et à la proximité sociale: elle peut stimuler la première et être compensée par la seconde en cas d'absence d'environnement institutionnel, entraînant une certaine méfiance. Elle fait référence à des liens identitaires qui ne reposent pas forcément sur des similitudes organisationnelles ou une proximité géographique.

Cependant, cette approche multidimensionnelle de la proximité paraît peu opérationnelle parce que trop complexe. Aussi, Rallet (2002) propose de distinguer ce qui apparaît selon lui comme les deux seules catégories pertinentes : la **proximité géographique** (renvoyant à la distance fonctionnellement exprimée en coût ou/et en temps) et la **proximité organisée** (résultant d'un lien social c'est à dire de l'appartenance à une même firme, même réseau social,...).

La proximité organisée fédère donc les proximités sociale, institutionnelle, organisationnelle et cognitive et se compose « *de relations fonctionnelles (interactions) ou identitaires (croyances et cartes cognitives communes) fondées sur l'organisation et non sur le territoire* » (Rallet, Torre, 2004, p.28).

Temporalité et complémentarité des formes de proximité



Une fois cette distinction proposée, plusieurs interrogations méritent toutefois d'être posées sur les relations qu'entretiennent ces deux formes de proximité ; interrogations qui semblent particulièrement pertinentes pour l'analyse de l'activité des OPCA. La proximité organisée est-elle nécessaire à la proximité géographique ? La proximité géographique doit-elle être permanente ou peut-on l'envisager comme nécessaire temporairement, devant précéder d'autres formes organisationnelles ? La coordination à distance (proximité organisée) n'est-elle pas en train de supplanter les interactions de proximité géographique ? La nécessité de la proximité géographique a-t-elle la même importance tout au long du processus de coordination des individus ou diminue-t-elle au cours du temps ?

Selon Fournier et Moity-Maizi (2004), cette dualité a bien une opérationnalité immédiate dans la mesure où elle permet de comprendre comment les agents réalisent un arbitrage entre ces deux formes et, dans le contexte de développement des infrastructures de transport et des NTIC, de mieux appréhender leur caractère **substituable ou complémentaire**.

En effet, l'alliance des deux proximités peut constituer un puissant facteur de « gouvernance territoriale » (Torre, 2004) lorsque la mise en place de relations efficaces de proximité organisée permet de donner tout son potentiel à la proximité géographique. Le rôle des institutions, pouvoirs publics et/ou groupes d'acteurs, est alors particulièrement déterminant pour organiser l'espace local et construire une stratégie commune de développement. On voit alors que pour créer des interactions, la proximité géographique doit être structurée par la proximité organisée.

A l'inverse, la proximité organisée suppose dans bien des cas la mise en place de rencontres temporaires, c'est-à-dire d'une proximité géographique qui serait limitée dans le temps, ponctuelle ou erratique, (déplacements, rencontres,...) pouvant produire à certains moments des interactions entre agents (phase de négociation, de concertation, de démarrage de projet,...). Rallet et Torre (2004) parlent du « besoin de proximité géographique temporaire » (cf. schéma ci-dessus). La proximité ne passe plus désormais par la réduction systématique de la distance. Les progrès technologiques récents (baisse des coûts de transport, NTIC) ont transformé la manière dont l'individu appréhende et traite la distance et suppose de reconsidérer le sens à donner à la notion de proximité et en l'occurrence de ne pas la réduire à sa seule dimension spatiale. Cette dernière pouvant n'être que première étape (sans doute obligée dans certains cas) vers l'instauration d'une proximité organisée plus durable.

Lors de l'examen des formes de proximité mises en œuvre par les OPCA, il importera donc de faire ressortir leur caractère ponctuel ou durable, de tenir compte de leurs agencements chronologiques et de dégager les formes marquées d'une temporalité particulière, notamment comme préalable à l'introduction de services de proximité à distance. Mais avant de se livrer à cet examen, rendons compte de la manière dont les OPCA eux-mêmes se représentent cette notion de proximité et en justifient l'usage.

2 REPRESENTATIONS DE LA PROXIMITE : DE QUOI PARLENT LES ACTEURS ?

Ainsi que nous l'avons énoncé dès l'introduction, les relations des OPCA avec leurs adhérents dans les territoires renvoient de façon ambivalente au concept de proximité. Ce dernier, en effet, convoqué tantôt comme argument commercial pour des adhérents qu'il s'agit d'attirer ou de fidéliser, tantôt comme signal politique d'un rapprochement géographique avec les centres de décisions, se trouve être défini soit comme ensemble d'actions au plus près du terrain à destination des adhérents, ou bien comme présence institutionnelle sur un espace administratif compétent où se prennent des décisions politiques en matière de formation professionnelle.

Pour clarifier cette ambivalence, il nous a semblé utile de distinguer proximité technique pour les adhérents et proximité politique pour les institutionnels. Cette distinction pouvant se formuler de façon plus ramassée en parlant respectivement de « **proximité des services** » et de « **service de proximité** ». Le pluriel, dans le premiers cas, renvoyant bien aux actions dont peuvent bénéficier les adhérents ; le singulier, dans le second cas, signifiant une déconcentration fonctionnelle d'un service qui reste rattaché organiquement à une autorité centrale où se prennent les décisions importantes, cherchant à homogénéiser les pratiques et orientations stratégiques à un niveau national, tout en s'adaptant aux contextes politiques spécifiques des Régions.

Ce faisant, il nous a paru utile d'aller voir de plus près les représentations que les OPCA donnent de ces services. A partir des discours, des plaquettes de présentation ou des bulletins d'information, et en allant explorer les sites Internet des différents OPCA, nous avons un premier aperçu de l'usage de cette notion de *proximité*, comme affichage destinée aux adhérents ou aux

futurs adhérents. Il en ressort que c'est la dimension des services rendus qui est mis en avant, l'existence d'une Délégation régionale, Antenne, ou autre structure décentralisée, n'y étant présenté que comme un moyen au service de ces services. Ainsi, les services de proximité sont généralement présentés 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. Ces prestations ou services portent pour l'essentiel sur le conseil à la conception du plan de formation, sur *l'aide* à la recherche des organismes de formation, sur le *montage des dossiers* de financement et de co-financement, sur le *suivi analytique et évaluatif* des actions engagées. Les conseillers en formation sont alors cités comme les principaux acteurs de ces services et interlocuteurs des adhérents. Le soutien aux formalités administratives et fiscales est parfois évoqué, mais de façon secondaire.

Plusieurs OPCA citent également comme composante de ces services de proximité *l'élaboration et le financement d'actions de formation collectives*, et *l'animation territoriale* sous formes de journées d'étude. Les actions collectives de proximité donnent souvent lieu à des partenariats institutionnels qui initient une proximité territoriale à caractère politique. Il est parfois indiqué que ces actions sont financées par des fonds d'intervention régionaux mutualisés dédiés par l'OPCA à ce type d'action, et dont la gestion se fait directement par les délégations régionales des OPCA.

Quelles attentes des entreprises adhérentes¹ ?

Il ressort en tout premier lieu de cette enquête menée dans cet OPCA, que celui-ci est largement considéré comme l'interlocuteur privilégié des entreprises dans l'ensemble du paysage institutionnel pour toutes les questions relatives à la formation continue. Les deux tiers des dirigeants l'interpellent pour des informations à caractère administratif et financier. Dans une moindre mesure il est sollicité aussi pour des informations sur les organismes de formation. Mais, un peu plus d'une entreprise adhérente sur dix déclare ne jamais prendre contact avec l'OPCA. Elles disent même ne pas connaître les services offerts par cet organisme.

Ces résultats illustrent bien l'intérêt que les entreprises conservent pour les services « de base ». De plus, leurs souhaits quant au développement de nouveaux services vont dans le même sens (davantage d'informations), confirmant les conclusions du rapport BRUNHES quant à l'appréciation des petites entreprises sur le développement des services rendus par les OPCA. Mais, on se rend compte aussi qu'un tiers des entreprises aimeraient voir se développer un accompagnement plus personnalisé, propre à leur projet, et même, pour 20 % d'entre elles, un accompagnement pour la gestion des compétences. Ces derniers types de services attendus correspondent bien sûr à des entreprises qui forment régulièrement leurs salariés. Pour ces entreprises la proximité lorsqu'il s'agit de leurs relations avec les OPCA renvoie à des pratiques d'accompagnement individualisé.

Mais cet accompagnement attendu concerne en priorité l'aide au montage de dossier de financement (66 % des réponses), ensuite la communication et l'information sur les dispositifs de formation existant (58% des réponses). Cependant, plus l'entreprise est formatrice, plus elle définit la proximité de manière large, en distinguant plusieurs niveaux : aide à l'identification des besoins en formation, suivi et évaluation des actions de formation. Pour cette catégorie d'entreprises formatrice en effet la proportion de réponses favorables à une intervention en amont du plan de formation est de 55 %, contre 42% sur l'ensemble.

Les entreprises peu ou pas formatrices quant à elles ne définissent pas l'accompagnement comme une démarche formation correspondant à un soutien en continue allant de l'aide à l'élaboration du plan de formation jusqu'à l'évaluation des effets de la formation dans l'entreprise. Elles cantonnent l'OPCA dans des fonctions minimales, services auxquels elles recourent le plus souvent. La durée de l'accompagnement, y est alors toujours perçue comme limitée à une courte période.

Les entreprises peu ou pas formatrices étant surtout celles de très petite taille, on voit bien à travers ces résultats combien encore la vision des petites entreprises sur le versant de la formation reste une vision de très court terme, reposant sur des attentes opérationnelles et rarement stratégiques.

Il apparaît donc que pour les entreprises peu formatrices la formation n'est pas un investissement et l'OPCA est alors un interlocuteur permettant simplement de se libérer de l'obligation de financement et des contraintes administratives. Pour les catégories d'entreprises formatrices, l'OPCA semble au contraire être un accompagnateur apprécié et sollicité à plusieurs niveaux pour informer, conseiller les dirigeants dans leur réflexion et dans la mise en œuvre des actions de formation. Dans ce contexte la proximité profite le plus à celle qui forment déjà beaucoup et ne semble pas avoir d'effet incitateur très marqué pour les autres qui limitent leurs attentes à une plus grande assistance et à une simplification des procédures en matière d'acquiescement de l'obligation légale.

D'une manière générale, il ressort que ce qui est explicitement (et plus souvent implicitement) mis en avant comme contenu des services de proximité portent sur des prestations en amont des actions de formation : analyse des besoins et ingénierie de formation principalement. Toutefois, nous avons sur ce point une diversité des degrés de précision sur leur nature, puisque dans certains cas ces services sont simplement évoqués parmi d'autres et à côté de services plus traditionnels et plus anciens qui sont eux-mêmes toujours rappelés clairement (*montage de dossiers de formations en alternance, simplification des formalités administratives, réglementation de la formation professionnelle, dispositifs de formation,...*), dans d'autres cas en revanche un accent fort est mis sur la proximité comme « entrée » générale dans la manière de rendre l'ensemble des services, y compris ceux plus traditionnels à caractère administratif et fiscal. Parfois, lorsqu'une périodisation est présentée, l'apparition des services de proximité aux adhérents est alors datée de la fin des années 1990. Apparition récente qui laissent penser que ces services sont bien nouveaux, voire innovants.

¹ S'il n'a pas été possible d'engager une enquête de grande ampleur sur les représentations et attentes des entreprises adhérentes aux OPCA, il a cependant été tenté, à titre d'illustration particulière sur un seul des 4 OPCA étudiés (l'AREF-BTP) et pour une région (la Bretagne), soit 800 adhérents, de rendre compte de telles attentes en matière de services de proximité, et de nouveaux services.

Au delà des justifications données par les OPCA à la référence croissante à cette notion de proximité, il nous semble celle-ci, reprise avec insistance dans des supports d'information et de communication directement destinés aux adhérents, signifie une volonté d'aller au devant des attentes des adhérents telles que les OPCA peuvent se les représenter (voir encadré), et notamment ceux dont la taille est la plus petite. Et d'autant que dans un contexte social porte l'idée d'une proximité chargée positivement de nombreux bienfaits et synonyme de rapprochement géographique. La référence à des services véritablement nouveaux et/ou des services qui justifieraient comme une nécessité un tel rapprochement géographique, doit donc être fortement nuancée. Sans parler ici de slogan, de mots d'ordre ou d'arguments purement commerciaux (bien que certains OPCA le reconnaissent), l'usage du terme de proximité nous semble cependant correspondre en partie à un effet de mode, et de ce point de vue, véhicule une dimension symbolique.

La référence à une proximité politique n'est quant à elle jamais mentionnée de façon explicite. Cependant, celle-ci est présente sur la plupart des sites Internet lorsque sont évoqués les projets en partenariat avec les administrations publiques et qui bénéficient souvent de cofinancement. Présente aussi lorsque se nouent des collaborations avec les organismes techniques ou de formation de la branche professionnelle. Sur certains sites, particulièrement élaborés et riches de documents en ligne, nous trouvons de façon plus précise la référence à une proximité institutionnelle avec les *instances régionales de décision*, proximité qui est soulignée alors comme nécessaire dans le contexte d'une décentralisation de plus en plus grande des compétences sur la formation professionnelle.

Les services de proximité, dans ce qu'ils ont de nouveau notamment, interrogent sur les moyens humains, mais aussi financiers nouveaux qui permettraient de les produire et de les rendre. En effet, sans ressources supplémentaires, mais surtout sans augmentation de la collecte et des sommes décaissées, sur lesquelles est assise la part des frais de fonctionnement dédiés à ces services nouveaux (notamment le conseil et l'ingénierie de projet et l'accompagnement) comment les OPCA peuvent-ils financer ces services ? Les adhérents qui ne contribuent pas directement au paiement de ces services semblent donc bénéficier d'une forme de mutualisation à caractère non-marchand. Se posent alors une série de problèmes, pour une part non encore résolue, vis à vis desquels les OPCA se positionnent différemment et qui met en jeu le caractère marchand ou non de ces services rendus (voir encadré).

Entre logique « marchande » et logique de « service public », le difficile positionnement des services de proximité

Certains OPCA, éloignés de toute pratique commerciale, et dont les adhérents relèvent de fait d'un marché captif compte tenu de l'obligation conventionnelle de versement, souhaitent clairement situer ces prestations nouvelles ou en développement dans une logique dite de « service public », à charge pour eux de trouver les financements. Mais la contrainte financière vient vite pesée qui limite le nombre de bénéficiaires possible, et/ou nécessite des ajustements sur d'autres prestations dont le poids devra être réduit.

D'autres, bien que ne facturant pas directement ces prestations, s'inscrivent plus dans une logique marchande dans la mesure où l'accès à ces prestations est conditionné par des versements ou abondements plus importants. C'est particulièrement le cas pour les petites entreprises incitées à contribuer comme les grandes. Ici, cependant, il est souvent admis que de toute façon les services de conseil et d'accompagnement individualisés ne peuvent fonctionner pour l'instant que parce qu'un nombre limité d'entreprises en fait la demande. Toutefois, la recherche de nouveaux adhérents (qui sont le plus souvent assimilés à des « clients ») devient une stratégie qui, par augmentation des sommes collectées et donc aussi des frais de gestion, doit faciliter le financement de ces services. La recherche de subventions, notamment européennes, pour des activités de conseil éligibles au regard de critères du FSE, ou de fonds régionaux mobilisables pour des

opérations collectives mais qui permettent une réorientation de certains budgets vers des actions personnalisées, est souvent complémentaire au développement des portefeuilles d'adhérents. Ici la référence à la proximité renvoie d'une part à des pratiques effectives de nouveaux services rendus et d'autre part à un argument de marketing visant à conquérir de nouvelles parts de marché. Dans ce cas, la concurrence entre OPCA est réelle, que ce soit entre OPCA Interprofessionnels, ou entre OPCA Interprofessionnels et OPCA de branche. La concurrence existe aussi, du moins en puissance, entre OPCA rendant de tels services et cabinets de conseils.

Sur ce dernier point, certains OPCA qui considèrent qu'il n'a pas lieu d'entrer en concurrence avec de tels cabinets dont c'est le métier, et limitent volontairement leurs interventions de conseil à une présentation des dispositifs de formation existants et à une activité d'aide au montage de plans de formation et à l'ingénierie financière, mais s'interdit par exemple d'intervenir sur de la gestion prévisionnelle des compétences ou sur des questions d'organisation, orientant alors des entreprises vers des cabinets de consultants. Mais cette orientation et ce guidage vers d'autres métiers du conseil est aussi ...une activité de conseil qui relève bien d'un service de proximité.

3 LA PROXIMITE OBSERVEE : OUTILS ET "TECHNOLOGIE"

Au-delà d'un examen des différentes formes de proximité et des liens qu'elles entretiennent entre elles, il convient donc de s'intéresser aux outils et aux « technologies » de la proximité.

Lorsque l'on parle de proximité, il importe de bien en préciser la nature et la façon dont, pour chaque type identifié, elle est instrumentée, pour ensuite dégager les éventuels enchaînements chronologiques de ces formes et outils, c'est à dire de rendre compte des temporalités qui marquent chaque forme ou pratique de la proximité.

L'analyse des pratiques des OPCA dont les interactions avec leurs adhérents sont faites de phases successives qui supposent des relations différentes à l'espace, tendrait à confirmer le point de vue avancé par Sierra (1997) qui s'interroge sur les propriétés dynamiques du concept de proximité : « *Les rapports de proximité se construisant dans le temps, les complémentarités et les substitutions entre les différents types de proximité peuvent être de nature séquentielle (...) Ainsi, une relation de proximité géographique peut générer d'autres relations de proximité - et l'inverse peut se vérifier (...) (et) une relation de proximité géographique peut s'effacer au profit d'autres relations de proximité qu'elle aura contribué à susciter* ».

L'évolution des activités des OPCA semble en effet avoir conduit à une évolution des types de proximité requis au point d'envisager une évolution diachronique de la proximité et des missions des OPCA envers les PE. Il convient donc de bien mettre en parallèle l'évolution des activités des OPCA (vers moins de financier/collecte) et l'évolution même des services de proximité. Le renforcement des services de proximité ne serait-il que la conséquence d'une nouvelle orientation des activités vers plus de conseils ?

Davantage que l'émergence d'un service radicalement nouveau, la diffusion du terme de proximité au sein des OPCA semble traduire une évolution dans le discours et dans les outils qu'utilisent les OPCA à l'attention de leurs adhérents. En connotant les idées de confiance, de rapprochement, d'implication et de coopération, le terme de proximité offre l'intérêt de mettre en grande partie l'accent sur des réalités et des outils anciens, peut être inaperçus et pourtant essentiels pour comprendre les relations entre les acteurs et au sein des organisations. Intérêt renforcé actuellement avec la révolution des télécommunications et de l'Internet qui est

susceptible d'alimenter des craintes de la part des adhérents de perdre le contact humain direct, de remettre en cause des relations de proximité.

Les réalités observées au sein des quatre OPCA étudiés montrent à l'évidence un « enrichissement » des formes de télécommunication utilisées (courrier, téléphone, Echange de documents informatisés, Mail, ...). Au sein des OPCA, et dans le cadre de leur relation avec leurs adhérents, cette « révolution » des télécommunications et de l'Internet est en cours et donc largement inachevée. Les outils se mettent en place progressivement et ne semblent pas encore totalement maîtrisés par leurs utilisateurs comme par leurs récepteurs. Il est donc encore difficile de se faire une idée exacte des implications spatiales induites par cette révolution en cours et de confirmer l'idée assez répandue selon laquelle ces nouveaux outils permettraient de s'affranchir totalement de l'espace. Par ailleurs, l'analyse des usages de ces outils et de leurs conséquences est rendue délicate par la décentralisation qui met simultanément en mouvement les territoires et les acteurs.

Pour autant, les pratiques observées et les discours entendus lors de nos enquêtes auprès des OPCA montrent une forte complémentarité entre les outils de télécommunication et de l'Internet utilisés et les rencontres et les déplacements physiques. C'est ainsi, par exemple, que l'envoi d'un courrier, d'un mail ou un appel téléphonique semble être un préalable à un accompagnement ou un préambule au déplacement d'un chargé de mission auprès d'un adhérent. Cette observation rejoint le constat fait par Rallet (2000) qui rappelle que 70% du trafic des télécommunications est constitué par les communications locales et entre proche. Rien d'étonnant à cela selon lui : « *plus nous sommes physiquement proches les uns des autres, plus nos rencontres sont fréquentes, plus nous avons des raisons de nous téléphoner* ». Il faut donc cesser selon lui « *d'assimiler « télécommunication » et communication « au loin »*, « *ne pas oublier que les télécommunications peuvent servir à nouer des relations de proximité* ». Internet ne serait donc pour ses utilisateurs qu'un canal complémentaire de communication. Tel semble être l'usage qu'en font actuellement les salariés des OPCA dans leurs relations avec les adhérents.

Le développement de ces nouveaux outils de télécommunication ne leur permet pas (le souhaiteraient ils ?) de s'affranchir totalement de l'espace. L'arbitrage entre la mobilité, le déplacement des chargés de mission et la mobilité et le transfert informatisé des informations se fait sur une comparaison de coûts réciproques (inclus temps de déplacement). Les outils de télécommunication semblent être « gagnants » dans cet arbitrage financier. Pourtant, les déplacements se font toujours, de la part des adhérents comme des chargés de mission : le face à face, le lieu de rencontre, le déplacement restent essentiel dans la fonction d'intermédiation. Comment l'expliquer ? En partie, par le fait que la contrainte de proximité géographique demeure importante pour certaines dimensions des activités des OPCA. Une seule partie des activités semble pouvoir être informatisée, les autres continuant à impliquer une dimension géographique. A nouveau, nous rejoignons Rallet (2000) lorsqu'il affirme que « *le monde virtuel ne supprime pas le monde physique, mais déplace ses contraintes et en recrée même... Contrairement à la vulgate qui associe services et activités immatérielles, tout service implique l'intervention d'un support physique* » et lorsqu'il énonce une relation positive entre la communication entre les personnes et leur besoin de se rencontrer et donc de se déplacer.

Davantage qu'une substitution entre les différents outils de proximité, nos observations auprès des OPCA nous amènent donc à envisager une complémentarité indispensable entre les outils. Redoutant un relâchement du lien et des interactions physiques avec leur OPCA, les adhérents (les PE particulièrement) seraient demandeurs d'une diversification plus que d'un renouvellement complet des formes et des outils de proximité.

4 LA PROXIMITÉ « TERRITORIALE » DES OPERATEURS REGIONAUX

Le service de proximité semble être devenu la référence obligée des délégations régionales des Opcas, même si la définition de son contenu a pu faire l'objet de discussions au sein de certaines branches². Que représente cette référence ? Quelle traduction pratique en est faite par les délégations régionales ? Quel sens lui donnent-elles et quels liens font-elles avec les éventuels réseaux locaux, avec les territoires ?

Bien sûr, les quatre Opcas étudiés sont engagés dans des opérations politiques de niveau régional principalement, que ce soit à travers des conventions EDDF/FSE ou avec les conseils régionaux impliquant le plus souvent des TPE, voir des contrats d'objectifs (cf. supra). Nous partons ici, à l'inverse, d'une proximité revendiquée sur le terrain avec les adhérents. Le point de départ de l'analyse n'est plus alors le niveau régional, mais la relation bilatérale Opcas-entreprise pour remonter ensuite progressivement vers des dimensions plus collectives, comme les relations multilatérales Opcas-entreprises ou la prise en compte de l'inscription de ces entreprises dans des espaces de vie aux multiples dimensions. Par proximité territoriale - une forme de proximité institutionnelle - nous entendons alors les différents types d'implication développée par les délégations régionales des Opcas dans les territoires, c'est-à-dire les différentes formes de collaboration que celles-ci engagent au niveau infrarégional avec les entreprises et les différents types d'acteurs en présence, essentiellement publics, qui exercent un mandat ou une responsabilité sur tel ou tel territoire local infrarégional.

Pour décrire la situation des quatre secteurs étudiés et ordonner un ensemble touffu de pratiques observées, nous avons identifié trois types d'engagement dans une proximité de nature territoriale. Le service bilatéral entre la délégation régionale et son adhérent représente le premier type. Le territoire proprement dit n'est pas véritablement pris en compte ici, ce qui compte c'est la stricte relation duelle Opcas/adhérent. Son intensification actuelle suscite par ailleurs une segmentation des activités selon leur technicité croissante. Les deux autres types se définissent par l'implication de l'Opcas parmi des collectifs d'acteurs territorialement situés, soit se limitant à des entreprises (service collectif multi-entreprise), soit s'élargissant à des acteurs exerçant des responsabilités locales (l'implication dans les territoires).

4.1 Une première forme de proximité au niveau territorial, le service aux adhérents développé en bilatéral

Ce premier type d'implication des OPCA sur le territoire dans des relations strictement bilatérales tend à être présent partout, et couvre la majeure partie des pratiques dans les faits. Certes les tâches de collecte de taxe et de gestion de ses aspects administratifs sont toujours présentes, mais les mots d'ordre qui reviennent ici sont : apprendre à utiliser les fonds, optimiser le plan de formation, aider au montage de projet avec financement externe... C'est l'état d'esprit du profil général des OPCA aujourd'hui, revendiquant d'assurer une fonction de « prestataire de service »³ plutôt que de simple banquier.

² Par exemple accord du 6/11/02 dans le BATIMENT : ce premier accord sur le principe de ce service de proximité a été discuté en novembre 2002 ; puis la réflexion visant à définir précisément la nature de ce service s'est poursuivie à partir de 2003 dans le cadre de l'OPCA BATIMENT, au sein de groupes de travail paritaires.

³ Cf. le rapport de Bernard Brunhes Consultants, *Étude sur les relations entre OPCA et Organismes de Formation dans le système français de formation professionnelle*, janvier 2001, pp. 14-15.

Ce service bilatéral comporte plusieurs niveaux⁴. Ceux-ci se retrouvent pratiquement dans tous les OPCA étudiés, même s'ils ne sont pas nécessairement évoqués avec la même précision, et tendent à devenir la norme de leur activité. Cependant, outre ces niveaux, une activité standard existe toujours, même si elle tend à s'automatiser avec l'informatisation et à remonter vers le niveau national, quel que soit l'OPCA : les délégations régionales assurent les remboursements automatiques de formations effectuées par les entreprises dans un cadre strictement administratif et réglementaire. Ce travail consiste en fait à vérifier l'imputabilité des dépenses et à initier les paiements. Cette activité standard n'est pratiquement jamais évoquée comme faisant partie d'un service de proximité, et ne nécessite d'ailleurs pas de rencontre en direct.

Le service de proximité : des relations essentielles

« Dans le secteur du bâtiment, l'esprit du conseil de proximité peut se résumer ainsi : *« On n'est pas des commerciaux, on n'a rien à vendre, bon, ce contexte-là, ça marche bien. Vous leur expliquez qu'en fin de compte, on est un petit peu comme une banque, on gère des cotisations, leurs cotisations, c'est donnant donnant, et ça finit par bien marcher... Après, une fois qu'on a démarré comme cela, on peut arriver à leur faire développer des projets de formation, qui vont plus loin que... Ah oui ! C'est ça qui est magnifique, parce que après vous rentrez dans une prolongation d'histoire par rapport à l'entreprise, elle vous consulte régulièrement, elle vous demande conseil, elle vous appelle, il y a des projets qui se font... »*. Et il doit par ailleurs concerner toutes les entreprises : *« c'est que toutes les entreprises puissent prétendre aux mêmes services, quel que soit l'endroit où elles se trouvent »* (Lecoutre, Michun, 2004, p. 35). Cette question de l'accès aux services proposés est présente dans tous les secteurs. Dans un secteur de structuration récente comme celui couvert par le FAF PROPRETE, le service bilatéral a un sens et s'impose pour organiser la demande des entreprises, encore peu habituées à utiliser leurs fonds formation : *« Pour moi, le service de proximité, c'est de faire en sorte qu'une entreprise de propreté optimise l'utilisation de ses budgets formation. Je parle des plus de dix salariés. Actuellement, peu d'entreprises utilisent correctement leurs trois budgets (...) »* (Bentabet, 2004, p. 29).

Il en est de même dans le secteur sanitaire et social pour PROMOFAP, même si la référence à une certaine proximité n'est d'ailleurs pas forcément revendiquée. Ce qui est mis en avant est le service aux adhérents, ou plutôt « à l'adhérent » : *« Ce n'est pas une notion que j'utilise, service de proximité, mais service c'est quelque chose que j'utilise : être au service de l'adhérent. Pour moi, on a vraiment à avoir, et c'est ce que je fais passer au niveau de l'équipe, une culture de service au niveau de l'adhérent. Donc, pour moi, le service, ça recoupe tous les services qu'on peut lui rendre pour optimiser son plan de formation, pour lui apprendre à utiliser ses fonds, pour le conseiller sur des montages financiers externes. Je ne veux pas seulement d'un positionnement en tant qu'instructeur, collecteur de taxe. Même ça, à la limite, ce n'est pas nous qui le montons en région. C'est géré au niveau national...Ce n'est pas notre plus-value »* (Moysan-Louazel, Podevin, 2004, p. 35). Pour l'AGEFOS-PME, être le plus proche possible des entreprises c'est développer une relation bilatérale, personnalisée, entre le conseiller -où l'assistante- et l'entreprise, même si cela doit se faire à l'intérieur d'un territoire bien spécifié, nous y reviendrons.

Enfin, qu'elles soient peu nombreuses (PROMOFAP) ou au contraire très répandues (BATIMENT, AGEFOS-PME, FAF PROPRETE), les entreprises de moins de 10 salariés entrent difficilement dans le cadre des relations de service bilatérales. Peu nombreuses, elles sont peu visibles, malgré les efforts des administrateurs de PROMOFAP ; trop nombreuses, il devient impossible en fonction des moyens actuels d'en assurer le suivi. L'entretien de telles relations de service est en effet coûteux en temps pour des engagements qui paraissent parfois dérisoires. Aussi leur traitement se résume-t-il aux deux attitudes possibles les plus souvent évoquées : attendre une demande de leur part, ou, le plus souvent un renvoi sur des actions collectives, même si pour certains responsables cela peut s'avérer un leurre au plan financier (cf infra).

Trois niveaux de service composant ce type de service de proximité ont été identifiés :

- un service *polyvalent de base* : il s'agit de la fourniture d'informations administratives, techniques, financières. La délégation régionale de l'OPCA intervient sur le remplissage du formulaire déclaratif 24.83, sur la construction des cotisations, sur les mécanismes de prise

⁴ En nous inspirant d'une présentation, recueillie dans le secteur du BATIMENT (Lecoutre, Michun, 2004).

en charge, les premières interactions sur le plan de formation au-delà des aspects réglementaires (pourquoi telle ou telle formation ?) ;

- au second niveau apparaît le service de *conseil technique* : ici, la délégation régionale de l'OPCA fournit une aide assez complète à l'élaboration de l'ensemble du plan de formation. Cette aide prend en compte ses aspects prévisionnels, sa cohérence, voire dans certains cas un montage financier allant au-delà de ses ressources. Elle va aussi jusqu'au conseil sur le choix de l'offre, du fait de la connaissance développée par les conseillers en la matière. Cette activité, circonscrite à la fonction formation de l'entreprise, constitue en fait le *cœur de métier* des délégations régionales des OPCA.
- le troisième niveau, le *conseil en gestion des compétences*, est le plus approfondi. Il prend en compte toute l'entreprise, l'ensemble de ses compétences, et s'apparente nettement à du conseil d'entreprise opéré par des consultants. Il s'appuie dans certains OPCA sur un ensemble d'outils en cours d'élaboration en interne au niveau national⁵. Il exige cependant de la part des conseillers un savoir-faire qu'ils ne maîtrisent pas tous et apparaît comme une activité vers laquelle les délégations régionales de certains OPCA sont incitées à se tourner mais encore largement en devenir.

Ces différents étages ne correspondent pas forcément à des phases d'intervention qui se succéderaient lors d'un service qui s'approfondirait de plus en plus avec la même entreprise. Il s'agit bien plutôt de différentes natures de conseil : certaines entreprises peuvent être demandeuses d'une intervention sophistiquée en matière de gestion des compétences, et être déjà totalement autonome sur les questions administratives, financières et réglementaires.

Pour ces trois types d'actions, les rencontres avec l'entreprise restent nécessaires. Les conseillers des OPCA le reconnaissent, les services de proximité ont forcément comme conséquence des relations de face-à-face, une visite d'entreprise déclenche plus facilement des contacts téléphoniques ou un suivi (Bentabet, 2004, p. 25). Ainsi, ces rencontres ne disparaissent pas totalement, malgré la multiplication des dispositifs de rencontre « à distance » (messagerie électronique, téléchargement, intranet, etc. relevant de la proximité organisée) mis en place par les OPCA. Si ceux-ci permettent de démultiplier l'action des assistantes et des conseillers - et donc un gain de temps -, ils se substituent surtout aux échanges papiers qui prévalaient auparavant. On notera dans le même temps que cette revendication d'un service bilatéral accessible à tous et se complexifiant soulève invariablement la question des moyens humains, en nombre et en qualité, permettant de l'assurer, comme cela avait déjà été identifié dans des travaux précédents⁶.

4.2 Une deuxième forme de proximité territoriale, la prise en compte de collectifs d'entreprise

Cette façon de concevoir la relation de proximité incorpore une première dimension territoriale. Il s'agit des activités engageant l'OPCA de façon multilatérale avec plusieurs entreprises, et plus encore avec des entreprises du même bassin d'emploi. Les tâches de mise en commun relèvent de la délégation régionale de l'OPCA, plus rarement des entreprises, même si cela semble se développer pour les plus petites. Ainsi, dans plusieurs régions, sont cités des exemples d'entreprises de la même zone, confrontées au même besoin identifié et né lors de leurs interactions, aboutissant à une formation sur la zone elle-même (OPCA Bâtiment, Promofaf). Mais

⁵ Banque nationale de données sur les compétences (BNDC) et groupes de travail réunissant les directeurs d'AREF et des membres du GFC, voire des OPCA, pour le BATIMENT par exemple.

⁶ « Même si finalement peu d'OPCA disposent des moyens réellement nécessaires pour exercer auprès de la plupart des entreprises un rôle de proximité, cette stratégie de développement qualitatif et quantitatif est revendiquée de façon majoritaire par les OPCA », rapport Bernard Brunhes Consultants, 2001, p. 15.

dans des cas plus nombreux, il s'agit juste d'un besoin pour des formations qu'on ne peut mettre en place que si il y a suffisamment de monde, ce qui amène à regrouper des personnes venant de toute la région, et les stages se déroulent alors le plus souvent dans la ville centre de la région.

Qu'elles s'appellent « Actions d'Intérêt Collectif » (FAF Propreté), « Actions Prioritaires Régionales » (Promofaf) ou plus simplement « Actions Collectives » (OPCA Bâtiment), ces actions collectives sont assez bien identifiées et s'appuient le plus souvent sur des co-financements publics (EDDF, FSE). Destinées à sensibiliser les entreprises à la formation des agents et de l'encadrement intermédiaire, les actions d'intérêts collectifs concernent dans les faits prioritairement les petites entreprises. Pour Promofaf par exemple, les APR visent à orienter l'offre de formation vers la satisfaction de besoins collectivement ressentis mais qui ne correspondent à aucune offre pré-construite. Après identification du besoin commun, une première expérimentation annuelle est menée financée sur l'enveloppe APR. Si elle s'avère satisfaisante, la formation entre ensuite dans le champ habituel des financements généraux du plan de formation. Les regroupements d'entreprise s'effectuent plutôt sur la base des différentes activités ou métiers de la branche, et non par rapport à une communauté territoriale.

La situation est similaire dans le Bâtiment, qui mobilise alors des syndicats de spécialité. Ces actions sont plutôt considérées comme un moyen de résoudre un problème logistique, de mise sur pied de stages requérant un minimum de participants, que comme une opération collective associant ensemble des entreprises et pouvant déboucher sur d'autres collaborations. Le FAF Propreté est pour sa part dans une situation paradoxale : il compense sa faible structuration (il n'est pas rare que ses agences, comprenant quelques personnes, couvrent deux ou trois régions administratives) par un fort engagement militant auprès des entreprises et des programmes de rencontre plutôt intenses. Il s'appuie enfin le plus possible sur des collectifs d'entreprise (par exemple les GEIQ7), pour démultiplier son action, quitte à recruter des chargés de mission temporaires ou à faire appel à des consultants.

Pour l'AGEFOS-PME, la prise en charge collective des besoins est un programme en soi qui peut concerner les seules entreprises, mais aussi prendre des dimensions territoriales fortes (cf. supra, les Programme Intégrés Territoriaux). Le nombre important de TPE oblige à rechercher des moyens de contacts collectifs (Consulaires, Fédérations, Groupes...) pour toucher le maximum d'entreprises, ce qui n'exclut pas les réponses aux demandes individuelles, mais lorsqu'il y a sollicitation.

Ainsi, la plupart des OPCA mettent en place des actions collectives, même si cela peut être variable selon la sensibilité ou le profil du responsable régional. En fait il semble que la prise en compte de collectifs d'entreprise est le moyen privilégié par les OPCA étudiés pour répondre aux attentes des petites entreprises. Les entretiens montrent que l'intensification du service en bilatéral auprès de l'ensemble des adhérents ne peut se développer de la même façon pour toutes les entreprises, même si l'égalité de traitement est revendiquée dans les discours. Le manque de moyens est ressenti par tous, le suivi individuel des petites entreprises est comparativement plus consommateur de temps, pour des opérations quantitativement de faible envergure. Le traitement collectif apparaît alors comme une solution adaptée à la spécificité de leurs problèmes, mais il exige des financements spécifiques en ingénierie d'actions collective. Ces actions sont donc assez souvent associées à des financements autres que ceux de l'OPCA (EDDF, FSE ou Conseil Régional) permettant d'en amortir le coût et de démultiplier la capacité d'action des OPCA. Mais comme le

⁷ Onze GEIQ existaient au moment des entretiens, dont trois en Rhône-Alpes (Bentabet, 2004, p. 19 et 26).

fait remarquer un responsable d'AGEFOS, les actions collectives pourraient malgré tout générer peu d'économie d'échelle : identifier, concevoir, organiser et réaliser des actions collectives s'avère finalement plus coûteux -au moins en temps à y consacrer- que de répondre à des demandes individuelles. Elles ne se justifieraient alors qu'en étant un moyen efficace d'amener les petites entreprises à faire de la formation.

4.3 Une troisième forme de la proximité territoriale : l'implication dans les territoires

Le troisième niveau considère le service de proximité comme une activité territorialement ancrée⁸ dès lors qu'il y a implications avec des réseaux de petites entreprises et des acteurs exerçant un mandat sur un territoire local infrarégional, des élus locaux, des responsables ou décideurs de l'espace considéré. Il s'agit alors d'espaces locaux infra-régionaux regroupant la plupart du temps des communes selon les nombreux découpages et statuts existants (syndicats de commune, comités de bassin d'emploi, zones de Pays, aires de projets, bassins d'activité, etc.), renvoyant tous peu ou prou aux problématiques du développement local. Cette concertation peut ne porter que sur la formation, répondant à une demande de PME ou d'acteurs locaux engagés dans une réflexion commune sur ce champ. L'OPCA est alors l'opérateur expert travaillant non plus seulement entre des entreprises et des organismes de formation, mais aussi avec des décideurs locaux préoccupés par des questions de formation propres à un territoire sur lequel ils exercent un mandat, quel qu'il soit⁹. Et un degré supplémentaire vers une territorialisation complète du service serait l'incorporation de cette réflexion « formation » dans une problématique plus large, intégrant l'ensemble des aspects du développement d'un territoire local¹⁰.

Même si la référence au territoire existe dans leurs discours, l'OPCA Bâtiment et les AREF ne se sont pas engagés dans des actions de ce type. D'une façon générale, appuyé sur une logique de branche légitimée et revendiquée, cela correspond assez peu finalement à la philosophie de ce secteur d'activité, beaucoup plus organisé selon le principe des relations bilatérales avec les entreprises, des corps de métiers ou des métiers individuels. La même attitude se retrouve pour PROMOFAP. Le territoire ne va pas de soi. La logique revendiquée est celle de la branche, pas celle du territoire pris comme une implication avec des élus ou des responsables d'administrations déconcentrées au niveau local. Le FAF Propreté, pour sa part est surtout engagé dans l'intensification des rencontres avec les entreprises, ou, lorsque c'est possible, impliqué dans des opérations collectives comme les GEIQ qu'il a initiés.

⁸ Grossetti 1998 ; Grossetti, Bes, 2002.

⁹ Cf. le rapport Bernard Brunhes Consultant (2001), mentionnant (p. 50) la « mise en œuvre par un OPCA d'un dispositif de développement local intégrant la dimension formation ».

¹⁰ Bertrand, Gorgeu, Mocquay, 2001.

L'engagement des OPCA dans les territoires locaux

OPCA BATIMENT

Dans le BATIMENT, au niveau régional et local, on assiste à un retour à la fois sur l'entreprise et sur les spécialités de métier. Les logiques de métiers prédominent, restent une référence majeure dans les discours et structurent leurs démarches auprès des entreprises : « *Maintenant qu'on travaille plus sur la demande de formation, qu'on a des fonds qui sont en diminution, on est moins sur cet aspect collectif. Il y a des AREF qui le font, et dans les petites régions aussi, parce que justement, dans les petites régions, il y a des actions qui ont du mal à se monter, il n'y a pas le nombre de personnes suffisant. L'AREF sert un peu de réceptacle des souhaits des entreprises, et donc va après organiser un stage... Localement, les AREF en font, mais bon, on ne les répertorie pas. Par contre, on a fait des choses avec les syndicats de spécialité* » (Lecoutre, Michun, 2004, p. 39).

PROMOFAF

« *On n'est pas présent sur les territoires ou les bassins d'emploi ou les communes. On l'est sur des politiques régionales. Pourquoi ? Parce qu'on est un OPCA de branche, [...] on est sur l'aspect branche professionnelle, donc c'est le social, le médico-social. C'est tout... On va plus faire des regroupements en fonction des activités, pas du fait de la présence sur un même bassin d'emplois... On n'est pas sur une logique de territoire... Le territoire, pour nous c'est notre secteur d'activité, ce n'est pas le territoire géographique* » (Moysan-Louazel, Podevin, 2004, p. 36).

FAF PROPLETE

Cette branche est la plus récente des quatre, avec une dynamique de constitution identitaire forte. L'appartenance à la branche prime sur les autres aspects. L'OPCA ne dispose pas de représentations dans toutes les régions administratives, les agences, comportant quelques salariés seulement, couvrant la plupart du temps plusieurs régions (Languedoc-Roussillon+Midi-Pyrénées+Auvergne, par exemple). Avec 10 agences régionales hors Ile-de-France, son organisation est plus basée sur la répartition géographique des entreprises : « *Selon la taille, un service de proximité au FAF PROPLETE, c'est un conseiller et un(e) assistant(e)... « Si on prend une agence comme celle de Bordeaux, on y trouve une assistante qui répond au téléphone et qui traite les dossiers et un conseiller en formation qui se déplace dans les entreprises, les institutions, les organismes de formation... »*. Parfois quand la région est trop grande ou l'activité trop lourde (plusieurs EDDF par exemple), le FAF recrute un(e) chargé(e) de mission comme à Tours par exemple. L'agence de Strasbourg a également engagé un contrat de qualification pour faire face à un surcroît de travail » (Bentabet, 2004, p. 25).

Les Programmes Intégrés Territoriaux de l'AGEFOS-PME (PIT)

« *Sous l'impulsion conjuguée des transformations de l'économie, des mutations institutionnelles et de la recomposition des territoires, de nombreuses entreprises choisissent en effet de se regrouper pour mutualiser des moyens et des compétences et faire face à la mondialisation. Pour anticiper et accompagner cette évolution, le Conseil d'Administration national d'AGEFOS PME a engagé, depuis 1995, une politique volontariste d'expérimentations et d'essaimage des Programmes Intégrés Territoriaux (PIT). A ce jour, les 50 PIT mis en oeuvre sur le territoire national ont permis de décliner une approche reposant sur : un diagnostic territorial global centré sur les questions emploi/formation en faveur des TPE -PME ; un partenariat élargi aux services territoriaux de l'Etat, collectivités locales et territoriales, organisations consulaires, associations de développement local et aux partenaires sociaux. L'accord-cadre signé avec la [DATAR](#) en novembre 2000 et ses déclinaisons régionales prolongent et renforcent cette volonté partagée de favoriser l'approche territoriale de l'emploi et la formation en faveur des TPE-PME. Un directeur régional explique ainsi ce programme : « C'est, sur un territoire, fédérer tous les acteurs qui comptent, et à partir de là, les mettre autour d'une table et se mettre d'accord avec eux pour réaliser un diagnostic du territoire, un diagnostic partagé du territoire. C'est ça l'essentiel qui lui-même relève d'une méthodologie que nous avons élaborée, diagnostic partagé avec d'une part une étude documentaire, d'autre part une étude entreprise. On va faire des enquêtes auprès d'un échantillon représentatif des entreprises, voir leurs attentes par rapport au territoire etc. »*

La montée en puissance de l'ingénierie nécessaire (...) dans ces Programmes Intégrés Territoriaux par ailleurs pertinents pour activer la formation dans les petites entreprises provient certes en partie de la progression de l'idée de formation-investissement dans les entreprises, mais elle est particulièrement coûteuse en temps humain et en moyens financiers (Bouin, Bourlier, Trouvé, 2004, p. 19 et 28).

Seule l'AGEFOS-PME, dont c'est par essence le projet quand elle développe la procédure des Programmes Intégrés Territoriaux (PIT), a développé une activité en ce sens. L'AGEFOS relie explicitement la notion de territoire à celle de proximité. Elle définit autant que faire se peut des territoires appuyés sur des aires de projet qui émergent dans le cadre de la décentralisation, des réformes et de la mise en place des pays, etc. Ces PIT reposent sur un diagnostic territorial global couvrant les questions d'emploi et de formation en faveur de TPE-PME, et un partenariat étendu associant aussi bien les services de l'Etat, que les collectivités locales, les organisations consulaires, les associations de développement local ou les partenaires sociaux. Dans l'ensemble ce troisième niveau d'engagement de proximité est peu pris en compte à un niveau vraiment local par les délégations régionales des OPCA, excepté celles de l'AGEFOS-PME avec ces PIT.

5 L'ARTICULATION BRANCHE - TERRITOIRE

L'articulation dont nous cherchons à dégager les spécificités selon les OPCA, peut s'appréhender de diverses manières. Elle concerne tout d'abord une dimension culturelle qui renvoie au sentiment d'appartenance à ces catégories, et aux effets que de telles références peuvent avoir tant sur les représentations que sur les pratiques et les engagements. Longtemps ces catégories ont été perçues comme exclusives. Encore récemment, un responsable de fédération professionnelle ne déclarait-il pas que la réforme de la loi sur la formation professionnelle de mai 2004 était la « victoire du métier sur le clocher ».

Les branches ne peuvent cependant aujourd'hui ignorer le territoire et en rester à des politiques régionales, lorsqu'elles existent, qui seraient une déclinaison de politiques nationales simplement sous la forme de modèles réduits. En effet, prendre en compte la dimension régionale ou territoriale ce n'est pas seulement une question d'échelle. C'est intégrer des spécificités fortes issues des politiques différentes des Conseil Régionaux et des collectivités locales, mais aussi de modèles culturels, d'histoires différentes conduisant à de véritables effets sociétaux régionaux.

Ces effets, accentués par de nombreux changements institutionnels liés notamment à la décentralisation, et dans un contexte de recomposition profonde des territoires, obligent désormais les branches à avoir une politique régionale, ou plutôt une diversité de politiques régionales... De plus, comme celles-ci ont besoin de plus en plus de financements publics, c'est en région qu'elles peuvent les trouver.

Le territoire est donc autre chose qu'un regroupement d'adhérents localisés. Etre présent sur un territoire ce n'est pas seulement être au plus près des entreprises, mais connaître et participer à la dynamique du territoire. C'est être en position d'interlocuteur des Conseils régionaux notamment, c'est aussi être partenaire d'un ensemble d'organismes techniques sur la formation et l'emploi tant au niveau de la Région, des Départements, mais aussi des bassins d'emploi. C'est ainsi que l'on verra des OPCA s'impliquer dans des observatoires locaux, dans des dispositifs régionaux comme les contrats d'objectif de formation, et pas seulement dans des partenariat institutionnels administrativement obligés pour émarger aux dispositif d'EDDF ou du FSE.

Tous les OPCA ne sont pas ici sur un même niveau d'articulation selon qu'ils sont rattachés à des branches peu présentes sur les territoires et/ou relevant de plusieurs Régions (cas d'un OPCA qui couvre 3 régions), ou d'un OPCA interprofessionnel comme l'AGEFOS-PME dont l'appartenance première est clairement le territoire, et qui de ce fait peut devenir l'instrument d'adaptation régional des politiques des branches qui ont passé convention avec lui, puisque cet OPCA est particulièrement attentif aux logiques, attentes, et priorités des politiques régionales.

Les PIT (Programmes Intégrés Territoriaux) propres à l'AGEFOS-PME, sont sans doute exemplaire de ce point de vue, comme cela a été souligné dans la section précédente, qui associent un ensemble de partenaires publics ou associatifs pour que la relation formation - emploi puisse être appréhendée localement, dans sa cohérence et sa dynamique.

Nous avons donc une gradation d'implication locale sur les différents territoires, qui, pour une bonne part, est une gradation inversée de l'importance que revêt l'appartenance uniformisante à la branche. A côté de l'AGEFOS-PME, dont nous avons dit qu'il figurait le modèle d'une forte implication au territoire avec des liens secondaires à une vingtaine de branches, nous trouvons pour les trois autres OPCA, qui sont des OPCA de branche, un lien privilégié avec le domaine d'activité. Toutefois, ces 3 OPCA présentent des différences quant à leur relative faible implication territoriale.

PROMOFAP, pour qui « le territoire c'est la branche »... est peu, voire pas, présent sur des dimensions infra régionales. Ses relations institutionnelles pour l'essentiel vont se faire avec les Directions Régionales des services de l'Etat (DRASS, DRTEFP,...) sur des questions à caractère plutôt techniques ou réglementaires, et avec les Conseils Régionaux (et départementaux dans une moindre mesure) dans une configuration à caractère plus politique et programmatique. Il est d'ailleurs à souligner pour cette dernière, qui renvoie à ce que nous avons appelé la « proximité politique », que l'on retrouve aussi à l'AGEFOS-PME, que les administrateurs particulièrement sollicités et actifs dans cet OPCA, tendent à se désengager partiellement du travail de terrain auprès des adhérents, pour s'impliquer de plus en plus dans ces partenariats de concertation et de négociation politique.

Les AREF du BTP sont dans une situation intermédiaire, puisque peu présentes à un niveau politique auprès des instances régionales, directement ou indirectement, elles sont en revanche mieux implantées sur les territoires infra régionaux, participant à un ensemble de réseaux professionnels bien structurés.

Le FAF propreté, champion de la visite d'entreprises, est bien sûr présent sur les territoires, mais ne fait en quelque sorte que passer... L'espace géographique couvert par chaque délégation régionale explique bien sûr cette situation puisque celle-ci intervient souvent sur 3 ou 4 régions administratives. Pour autant, l'implication « à minima » existe vis à vis des politiques et des dispositifs régionaux (EDDF, FSE, Contrat d'Objectif,..), mais dans un contexte institutionnel très variable puisque dans certaines régions ces institutions affichent un réel désintérêt pour ce secteur.

Au total, et pour résumer cette question d'une double proximité territoire / branche, il est possible de se livrer à une tentative de catégorisation des OPCA, catégorisation sommaire qui présente de nombreuses limites et qui bien sûr n'a pas vocation à être transposable à l'ensemble des OPCA du paysage institutionnel français, même si nous pensons qu'elle peut schématiser une cartographie possible permettant de classer les OPCA.

La variété des combinaisons entre type d'appartenance et forme de proximité est ici représentée suivant 4 logiques dominantes qui durcissent les différences entre OPCA :

-
- **Une logique militante volontariste** où l'appartenance à la branche est plus forte que celle liée aux territoires. Le territoire est un espace à parcourir mais pas à investir. Il s'agit de se déplacer le plus possible pour convaincre les adhérents à former leurs salariés. La logique ici présente est étrangère à une démarche commerciale. Il ne n'y a pas de priorité à la recherche de nouveaux adhérents, la priorité est de sensibiliser les adhérents qui cotisent déjà à l'importance que doit revêtir la formation pour leurs personnels, et à identifier des besoins partagés qui pourraient donner lieu à mise en place d'actions collectives. Cette logique est particulièrement marquée dans le FAF Propreté.
 - **Une logique militante pour des valeurs** de l'économie sociale et solidaire. Ici l'appartenance aux territoires est secondaire, voire subsidiaire. Ce qui domine est une logique de branche au demeurant assez hétérogène par les activités présentes, mais unifiée par les valeurs éthiques propres aux secteurs « à but non lucratif », et où dominant le travail sur l'humain et le poids des professions réglementées. La logique commerciale est totalement absente ici des pratiques. Cette logique est celle de Promofaf (Unifaf).
 - **Une logique de concurrence** entre OPCA et de conquête/fidélisation des adhérents perçus comme des clients. Le territoire est ici premier avec de nombreux investissements de formes à des échelons parfois très décentralisés. La démarche commerciale est clairement affichée et pour cela la référence à la proximité spatiale et territoriale est un argument fort, d'autant que les pratiques, souvent innovantes, et les coopérations institutionnelles sont ici effectives. Ce cas correspond à l'Agefos PME.
 - **Une logique de profession** où dominant des pratiques de « métiers ». Ici la branche est aussi la référence principale, avec toutefois une déclinaison assez marquée par métiers et professions. Le lien au territoire existe de façon marquée mais sur un registre qui est plus celui de l'efficacité technique des interventions en entreprises ou d'expertise auprès de partenaires institutionnels, que d'engagement dans des processus de concertation ou de prise de décisions politiques. Ce cas correspond à celui du BTP AREF.



Conclusion

Après la vogue des années 80 et 90 centrées sur les opérations collectives, les cofinancements (Etat et Europe) et les innovations en matière de formation censées accompagner le mouvement parallèle d'innovations techniques et organisationnelles, on assiste aujourd'hui au retour plus marqué d'une relation privilégiée avec les adhérents. Cette relation de type bilatéral s'apparente à la démarche d'un prestataire vis-à-vis de ses clients. La volonté égalitariste et militante envers la formation pouvant s'y surajouter. La proximité ne serait-elle alors que la conséquence d'une nouvelle orientation des activités vers plus de conseils ?

Les OPCA semblent soumis à un double mouvement. D'un côté, on constate une certaine raréfaction des fonds mutualisés qui généraient une grande part des opérations collectives des Délégations régionales avant la réforme du milieu des années 90, de l'autre côté, le comportement des entreprises et leur mode d'utilisation des fonds semblent faire évoluer les OPCA vers une volonté de toucher un plus grand nombre d'entreprises, dont les PME, suscitant le développement du "service adhérent".

Ainsi, le développement du service de proximité semble concerner avant tout le cadre des relations bilatérales. Mais ce développement, comme nous l'avons vu tout au long de l'étude, n'est pas seulement une intensification des relations, il est aussi marqué d'un renouvellement sensible de la nature de l'offre de services, de plus en plus orientée vers le conseil et l'ingénierie. Ce par quoi elle répond à une intensification des besoins en proximité manifestés par les entreprises.

Des entreprises qui auparavant se contentaient de dépenser elles-mêmes leurs obligations de formation, en se faisant rembourser ensuite, et qui sont maintenant incitées par les OPCA à réfléchir en amont sur l'usage de leurs fonds.

Mais, si ce comportement gagne en efficacité, il accroît la charge de travail pour les conseillers en formation, alors que les effectifs des OPCA restent à peu près constants. Ceci a comme conséquence une extension de l'activité de conseil bilatéral aux entreprises et un temps moindre consacré aux actions collectives, aux expérimentations ou aux actions de formation plus élaborées financées par les EDDF. Les entretiens réalisés auprès des Délégations régionales montrent, en général, qu'avec des moyens constants, l'heure n'est plus à l'investissement dans des opérations marquée territorialement, mais à une implication dans le « service adhérent » légitimé au niveau national. La dimension collective reste prise en compte, mais dépend de la volonté des responsables des agences régionales, ce qui soulève par contre coup la question des réelles possibilités de suivi des entreprises de moins de 10 salariés.

On est bien là dans une conception du service de proximité qui se révèle finalement assez proche de ce que pourrait développer un expert comptable dans son domaine. C'est la démarche d'un prestataire avec ses clients : il s'agit de développer une proximité culturelle (comme l'établissent Bentabet, Michun et Trouvé, 1999) plutôt qu'une proximité territoriale qui prendrait en compte les entreprises et leurs salariés sur l'ensemble d'un bassin ou une zone territoriale donnée.

Cependant, un mouvement pourrait se dessiner, rapprochant les délégations régionales des collectivités, à partir d'une logique de service aux adhérents capable de démultiplier les actions en s'appuyant sur des fonds publics (FSE, EDDF, Conseils Régionaux). Cependant, ce mouvement pourrait être exigeant en temps et en termes d'expertise pour le montage de projets plus innovants et plus complexes¹¹. Mais, dans la mesure où ces fonds publics concernent le plus souvent des actions collectives, cela pourrait ouvrir aussi de réelles opportunités de prise en charge des entreprises les plus petites, dont les besoins risquent de ne pouvoir aisément trouver de réponses dans une stricte logique bilatérale. Il semble en effet que cette logique du service aux adhérents pousse certains OPCA à rechercher des fonds publics, ce qui les incite alors à se rapprocher des collectivités territoriales qui jouent ou seront amenées à jouer un rôle croissant avec la décentralisation¹². Toutefois, ce rapprochement est ambivalent car guidé par une double finalité. (voir encadré infra)

Ce (re)développement des liens vers les institutions régionales apparaîtrait ainsi inévitable : « *Le sac de fruits étant ce qu'il est [c'est-à-dire limité], on va rechercher des co-financements qui répondent aux mêmes critères d'accessibilité (publics, projets de formation...)* ». Mais ce mouvement pourrait bien ne pas être exempt de nouvelles concurrences à venir... : « *Demain, si la politique de ces branches là [les 21 branches qui ont passé convention avec AGEFOS PME au niveau national] doit s'exercer avec l'aide de financements publics, ce qui est nécessaire dans la plupart des cas, ces financements publics étant octroyés au niveau régional, pour que les branches puissent avoir une politique nationale, il va falloir que ces branches réussissent à comprendre les logiques, les attentes, les priorités de chacun des Conseils régionaux... qu'elles en fassent une synthèse, qu'elles construisent leur politique et qu'elles demandent ensuite à leur représentant local, régional, d'aller négocier la mise en œuvre avec les dits conseils régionaux.* » (entretien Agefos-PME régional).

Service de proximité et « proximité politique »

Le Service de proximité, en tant que représentant de l'OPCA en région, paraît bien remplir un rôle d'interlocuteur politique des instances régionales. En effet, ces dernières, directement lors du montage de dispositifs de formation spécifiques à la Région, ou indirectement à travers la mise en place d'outils d'observation ou de contrats d'objectifs, associent souvent les OPCA.

De plus, la recherche de co-financement (EDDF, FSE) conduit les OPCA à multiplier les relations institutionnelles au niveau des Régions. Toutefois, ces démarches, qui sont souvent exigeantes en temps consacré, ne contribuent que faiblement aux budgets des OPCA, notamment au regard de l'ensemble des sommes collectées. Mais, si les OPCA continuent à s'engager dans ces démarches c'est que celles-ci représentent pour eux bien autre chose que des fonds supplémentaires : c'est le moyen de se faire connaître, d'exister aux yeux des administrations publiques, de participer au plus près aux politiques régionales et de pouvoir collaborer avec les institutionnels locaux sur des projets collectifs.

Dans le domaine qui est celui des OPCA - la formation professionnelle continue - l'interlocuteur public privilégié est de plus en plus la Région, avec désormais un transfert de compétence de l'Etat vers elle quasiment total dans ce domaine, ce qui devrait renforcer la capacité des services de proximité des OPCA à négocier localement. C'est en partie le cas pour certains, soit dans le cadre d'une partie des orientations des actions laissées à leur appréciation, comme les Actions Prioritaires Régionales, soit dans le cadre de la recherche de financements complémentaires (régionaux et/ou provenant du FSE et dont les dossiers se montent localement en partenariat avec les autorités

¹¹ même si elle pose par contre coup la question des compétences effectives des opérateurs sur le terrain, ce qui nous renvoie au chapitre suivant de cette étude.

¹² Par exemple PROMOFAF, qui recentre ses liens institutionnels sur les conseils régionaux et les conseils généraux, et moins sur les DRASS qui étaient auparavant leur interlocuteur public essentiel.

locales). Toutefois, on peut penser que les Délégations régionales des OPCA se situent entre deux logiques qui deviennent source de tensions, celle de la déconcentration vis à vis de leur organisation de rattachement centralisé et fixant les grandes lignes politiques et budgétaires, et celle de la décentralisation qui désigne les administrations régionales compétentes et qui sont devenues leurs interlocuteurs principaux. Dans quelle mesure la loi de décentralisation contribuera aussi indirectement à accroître l'autonomie des Délégations régionales des OPCA ?

Par ailleurs, on peut aussi se demander si la nouvelle loi sur la formation continue de mai 2004 va accélérer le processus d'individualisation des actions en substituant davantage encore qu'auparavant une logique de projet à une simple logique financière. C'est que cette individualisation (DIF, Professionnalisation,....) au service d'une doctrine centrée sur le développement des compétences, donne toute son importance au territoire. Dans ces conditions, il est permis de penser que l'accompagnement et le conseil, clé de voûte des services de proximité, se verront renforcés. Ainsi, conjuguée avec l'acte 2 de la décentralisation de la formation professionnelle, qui consacre l'autonomie des Régions sur toutes les questions de schéma des formations, de choix des actions, des publics, ... cette nouvelle loi sur "la formation tout au long de la vie" fera aussi de plus en plus de la Région un interlocuteur privilégié.

Il y a ainsi, sur la dimension territoriale une convergence d'intérêts, d'attentes et de choix politiques qui ne peuvent que donner un nouveau souffle à cette notion de proximité et aux pratiques qui la mettent en œuvre. Pour l'instant, la demande d'information des entreprises sur ce nouveau contexte réglementaire est grande. Les salariés eux-mêmes, qui ont désormais un droit à gérer, risquent de devenir une nouvelle catégorie d'interlocuteurs des OPCA. La multiplication des agencements possibles entre les dispositifs de formation et de validation va fatalement accroître la demande d'ingénierie et cela de façon de plus en plus individualisée. Dans ces conditions la tension maintes fois soulignée entre gestion et conseil, cette fameuse bi-polarité des activités des OPCA, loin de se réduire ne risque t-elle pas plutôt de connaître une forte accentuation ?



Orientation bibliographique

Bentabet E., 2004, *Le FAF PROPTEE*. Monographie, Céreq, Marseille, 56 p.

Bentabet E., Michun S., Trouvé Ph., 1999, *Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises*, Marseille, Céreq, coll. "Etudes", n° 72, janvier, 175 p.

Bernard Brunhes Consultants, 2001, *Etude sur les relations entre OPCA et Organismes de Formation dans le système français de formation professionnelle*, janvier, 81 p.

Bertrand N., Gorgeu Y., Moquay P., 2001, "Intégration des formes de proximité dans la gouvernance locale", communication aux 3èmes journées de la proximité, *Nouvelles Croissances et Territoires*, Paris, 13-14 décembre 2001, 16 p.

Boisard P., Courault B., 2000, "Les dynamiques des PME : du local à l'international", 4 Pages du Centre d'Etudes de l'Emploi n°42, décembre.

Boschma R., 2004, "Proximité et innovation", *Economie rurale*, n°280, mars-avril, pp8-24

Bouin B., Bourlier E., Trouvé Ph., 2004, *AGEFOS-PME*. Monographie, Céreq, Centre Associé de Clermont-Ferrand, 42 p.

Courault B., Trouvé Ph. (dir.), 2001, *Les dynamiques des PME. Approches internationales*, PUF, coll. « Les Cahiers du Centre d'Etudes de l'Emploi » n°38, 488 p.

Fournier, S., Moity-Maïzi, P., 2004, Proximités professionnelles et proximités communautaires : une grille d'analyse des proximités complexes dans le secteur artisanal, 4^{ème} Journées de la proximité.

Grossetti M., Bès M.-P., 2002, Proximité spatiale et relation science-industrie : savoirs tacites ou encastrement ?, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, V, pp. 777-788.

Grossetti M., 1998, La proximité en sociologie : une réflexion à partir des systèmes locaux d'innovation, in Bellet M., Kirat T., LARGERON C. (dir.), *Approches multiformes de la proximité*, Hermes, Coll. « Interdisciplinarité et nouveaux outils », Paris, pp. 83-101.

Lallement M., 1998, Les métamorphoses des systèmes éducatifs et productifs, in Galland O., Lemel Y. (eds), *La nouvelle société française. Trente années de mutations*, Paris, Armand Colin, pp. 117-145.

Lecoutre M., Michun S., 2004, *OPCA Bâtiment*. Monographie, Céreq, Centres Associés de Clermont-Ferrand et de Montpellier, 70 p.

Lefebvre R., 2004, La "proximité" : nouveau capital social au chevet de la démocratie ?, *Le Capital social. Actes du colloque du 6 février 2003*, Cellule Gris n°10, Université de Rouen, pp. 167-199.

Michun S., 2004, *Petites entreprises, réseau et formation*, Working Paper, Groupe de travail Formation et Territoire, Céreq, 15 p.

Moysan-Louazel A., Podevin G., 2004, *PROMOFAF*. Monographie, Céreq, Centre Associé de Rennes, 39 p.

Rallet A., 2000, « Communication à distance : au-delà des mythes », *Sciences Humaines*, n° 104, pp.26-30.

Rallet A., Torre, A., 2004, « Proximité et localisation », *Economie rurale*, n°280, mars-avril, pp.25-40.

Sierra C., 1997, « Proximités, interactions technologiques et territoriales : une revue », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 82, pp.6-38.

Torres O., 2003, « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, vol 29, n° 144, mai-juin, pp. 119-138.