

L'appel à projets « Mutations économiques » du Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels a vocation à soutenir les entreprises et les salariés traversant des évolutions profondes de leurs modèles économiques et de leurs métiers. Initié en 2013, le programme Mutéco appuie ces transformations *via* le financement d'actions de formations, qui visent simultanément à sécuriser les parcours professionnels des actifs et à maintenir la compétitivité des entreprises connaissant des phases de mutation<sup>1</sup>. Les projets « Mutéco », portés par les OPCA et quelques FONGECIF et adossés à des partenariats, sont par essence d'une grande diversité. Face à ce constat et à la difficulté qui en découle de construire une appréciation raisonnée de la réussite de ces projets, *sur la base de quelques critères communs*, les instances du FPSPP ont décidé d'organiser un séminaire de travail, fin 2017, associant des OPCA et quelques-uns de leurs partenaires : l'objectif était **d'équiper et d'accompagner la réflexion des partenaires sociaux sur les conditions de mise en œuvre et de réussite des projets « Mutéco »**, à partir d'un examen des réalisations des OPCA et des résultats obtenus sur une sélection de projets, complétés d'enseignements issus de retours d'expérience. A terme, il s'agissait ainsi d'outiller une possible évaluation des projets.

■ **De l'analyse préalable des projets à leur mise en discussion : apports et limites de la notion de « critère de réussite »**

Dans le cadre des travaux préparatoires au séminaire, une **analyse préalable d'une sélection de vingt-deux projets** (cf. encadré) a conduit à identifier **quatre critères**, qui sont apparus comme particulièrement importants ou essentiels à la mise en œuvre et la réussite des projets étudiés : une mobilisation efficace des entreprises ; une conception innovante de la formation ; un soutien de l'entreprise dans son écosystème ; l'inscription de la formation dans une offre d'accompagnement plus large des entreprises et des individus. Le séminaire de travail avait vocation à **mettre à l'épreuve ces premiers critères**, à **les préciser** et à **identifier les éléments susceptibles de les soutenir**. Il reposait pour cela sur la présentation et la mise en discussion de six projets – parmi les 22 étudiés –, dans lesquels l'un ou l'autre – ou plusieurs de – ces critères étaient apparus particulièrement structurants.

**Travaux préparatoires au séminaire de travail ■ Conception et organisation des ateliers thématiques**

Le séminaire de travail, qui s'est tenu le 20 décembre 2017, était conçu comme un **moment d'échanges autour de quelques projets emblématiques**, présentant une diversité de configurations faisant elles-mêmes écho à la grande variété des projets Mutéco (projets nationaux ou très territorialisés, portés par un ou plusieurs OPCA, associant dans certains cas un OPACIF, conçus et déployés à l'échelle d'une branche, d'une filière, d'un territoire, etc.). **Le choix des projets s'est opéré en deux temps. Vingt-deux projets, sélectionnés par le FPSPP, ont d'abord été étudiés** (sur la base des rapports d'instruction, des bilans qualitatifs et autres documents complémentaires éventuellement fournis par les OPCA – diagnostics réalisés en amont, etc.). Ce **premier examen a conduit à dégager et proposer cinq « critères de réussite »** des projets Mutéco, construits sur la base de cette analyse transversale des conditions de mise en œuvre de ces 22 projets. Les **cinq critères de réussite identifiés en amont** du séminaire étaient les suivants :

- 1) Mobilisation et implication effective des entreprises
- 2) Formalisation du lien entre problématiques d'entreprises et enjeux, objectifs et modalités *concrètes* de sécurisation des parcours des salariés
- 3) Inscription de l'action de formation dans une offre plus large, et mobilisation des partenariats nécessaires à sa mise en œuvre
- 4) Soutenir l'entreprise dans son écosystème
- 5) Co-construction des programmes et des parcours de formation et conception innovante de la formation

**Simultanément** à l'identification de ces premiers « critères de réussite », **six projets** ont été **proposés**, puis validés par le comité de pilotage de l'événement, **pour servir d'appui aux travaux du séminaire**. Ces six projets permettaient *a priori* de manifester tout particulièrement l'importance et la contribution de l'un ou l'autre (ou plusieurs) de ces critères à la réussite finale du projet. Les **six projets retenus furent** les suivants :

<sup>1</sup> Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels, *Rapport au Parlement*, mars 2018, p. 44.

- AFDAS, transition numérique
- AGEFOS PME, transition numérique des TPE PME (puis SMART PME)
- OPCAİM, MUTAERO Midi Pyrénées et Aquitaine
- OPCALIA, filière textile mode et cuirs (Développer les compétences et maintenir un outil industriel performant)
- OPCA Transports & services et FAF-TT, filière du transport et de la logistique
- UNIFORMATION (et UNIFAF), Passerelles emploi-formation

Le séminaire de décembre s'est structuré autour de la **présentation et de la mise en discussion de ces 6 projets**, afin de **détailler et de mettre à l'épreuve les principaux critères de réussite identifiés** en amont, tout en cherchant à déterminer les éléments susceptibles de les soutenir (le critère n°2, *a priori* consubstantiel à tout projet Mutéco, a été considéré comme suffisamment transverse pour être, en pratique, examiné à l'occasion de chacun des autres ateliers thématiques, dédiés aux 4 autres critères). Des **entretiens préparatoires** ont été conduits auprès de chacun des OPCA porteurs des six projets sélectionnés. Les services du FPSPP ont également fournis des **extraits des enquêtes statistiques (LCS)** relatives à chacun des six projets retenus (entreprises soutenues, types de formations financées, etc.). **Ces 6 projets, présentés par les OPCA accompagnés de quelques partenaires institutionnels, ont été discutés et répartis comme suit dans les 4 ateliers thématiques** du séminaire du 20 décembre 2017 :

- **Atelier 1 « Modalités de ciblage et de mobilisation des entreprises »**, avec les projets de :
  - AGEFOS PME, Transition numérique des TPE-PME (puis SMART PME)
  - UNIFORMATION & UNIFAF, Passerelles emploi - formation
- **Atelier 2 « Conception innovante de la formation, co-construction des parcours de formation »**, avec les projets de :
  - OPCALIA, filière textiles-habillement-cuir
  - AFDAS, transition numérique
- **Atelier 3 « Soutenir l'entreprise dans son écosystème »**, avec les projets de :
  - OPCAİM, Mutaéro
  - FAF TT & OPCA Transports et services, Filière transport et logistique
- **Atelier 4 « Inscription de la formation dans une offre plus large d'accompagnement des entreprises et des individus »**, avec les projets de :
  - AGEFOS PME, Transition numérique des TPE-PME (puis SMART PME)
  - OPCALIA, filière textiles-habillement-cuir

Les présentations et échanges auxquels le séminaire a pu donner lieu – dans le cadre d'ateliers thématiques organisés autour des quatre « critères de réussite » identifiés en amont – ont permis de produire une matière foisonnante, débordant le plus souvent le cadrage thématique initialement prévu. Des enjeux tels que la **durée** et la **continuité d'un accompagnement des situations** tant des entreprises que des individus ont par exemple émergé, qui peinaient *a priori* à se loger dans la catégorie, un peu trop « à plat » et hétérogène, des « critères de réussite » des projets. Les échanges ont ainsi souligné, parmi beaucoup d'autres choses, l'importance d'un *accompagnement de la situation* de l'entreprise pour *susciter son intérêt, déclencher la décision* du dirigeant de recourir à la formation – si cela semblait pertinent, bien-sûr –, voire *accompagner le développement de son « employabilité »* pour les plus petites d'entre elles, gage *a priori* d'une meilleure capacité de celles-ci à sécuriser les parcours de leurs salariés.

Des **conditions apparaissent également nécessaires** à ces différents enjeux, qui prenaient de l'épaisseur. A l'évidence, par exemple, s'adresser à un seul « intérêt *a priori* » de l'entreprise pour la formation ne peut la plupart du temps suffire, et il importe plutôt de *viser un intéressement plus précis, concret et circonstancié* de l'entreprise – autour du développement d'un nouveau produit, d'une nouvelle compétence collective, etc. Ceci est plus exigeant en termes de conseil voire d'accompagnement, mais c'est bien l'ambition du programme Mutéco. Il importait donc de pouvoir rendre compte, par exemple, des **conditions nécessaires à cet intéressement au sens fort** de l'entreprise, c'est-à-dire susceptible de **déclencher un usage de la formation qui soit propre à accompagner une phase de transition** et des évolutions organisationnelles concrètes, au bénéfice conjoint de l'entreprise et de ses salariés.

Si l'ensemble de ces énoncés font bien écho aux « critères de réussite » déterminés en amont (il faut bien « mobiliser l'entreprise », il faut bien une « offre d'accompagnement », etc.), il importait finalement de distinguer plus nettement ce qui intervenait au titre d'*objectifs* du projet, de *moyens* à mettre en œuvre, de *ressources* à mobiliser, et de *conditions* paraissant nécessaires à l'obtention des objectifs et des effets visés. Il s'agissait au fond de pouvoir **reconstituer une « trame de mise en œuvre » des projets Mutéco**, dans laquelle ces différents éléments, aux statuts divers, parviendraient effectivement à se loger. Il s'agissait, en d'autres termes, de rendre lisibles et compréhensibles l'ensemble des ingrédients – de divers types – qui, articulés les uns aux autres – et selon des enchaînements qu'il importait également de décrire –, semblaient contribuer *in fine* à la réussite des projets.

■ **Logique d'intervention et conditions d'effectivité des projets Mutéco : l'équipement d'une démarche évaluative**

L'analyse de la matière ainsi constituée, en amont et à l'occasion du séminaire, a permis de **construire une grille de description et d'analyse des projets renouvelée**, compréhensive tant vis-à-vis de *tout ce qui semblait effectivement nécessaire* à la mise en œuvre et à la réussite *effective* des projets, que vis-à-vis des pratiques d'évaluation habituelles et pertinentes, compte tenu du caractère complexe et pluriel des interventions déployées par les OPCA et leurs partenaires opérationnels – de leur combinaison et de leurs enchaînements. Il s'agissait ainsi de restituer plus finement la logique d'ensemble des projets Mutéco, en rendant lisibles les différentes étapes paraissant en pratique nécessaires à l'obtention des résultats et des effets visés par le programme et par chacun des projets. **Décrire la « logique d'intervention » du programme et de ses projets** permet de **manifester la trame, progressive, selon laquelle ils se déploient, depuis les premières réalisations jusqu'aux effets finaux** recherchés. C'est du même coup introduire de nouvelles catégories de description des projets, au plus près des enjeux de leur mise en œuvre et de ce que les acteurs qui en ont la charge estiment, collectivement, devoir être valorisé. Ceci a conduit à la formalisation d'un « **schéma d'effectivité des projets Mutéco** », propre à en décrire la logique et à en rendre possible l'évaluation. Le schéma ci-dessous présente de façon synthétique **l'économie générale** du « schéma d'effectivité de projets Mutéco » dont les contenus précis sont développés plus loin.

**Schéma d'effectivité des projets « Mutations économiques et technologiques »**

*Modalités d'évaluation du processus global d'accompagnement visé par les projets « Mutéco » : les principales étapes d'une analyse de contribution*

<b>Réalisations</b> <i>L'intervention a-t-elle été mise en œuvre de façon adéquate, selon les modalités prévues a priori ?</i>	<b>Résultats</b> <i>Les (différents) publics ont-ils adhéré au programme ?</i>	<b>Effets intermédiaires</b> <i>Les objectifs et effets intermédiaires visés ont-ils été atteints ?</i>	<b>Effets finaux</b> <i>Les objectifs et les effets finaux recherchés ont-ils été atteints ?</i>
Identification et description des principales réalisations, des principales actions mises en œuvre	Traductions et manifestations concrètes de l'adhésion (l'intérêt) des publics	Nature des effets intermédiaires recherchés	Nature des effets finaux visés par le programme

→ **CONDITIONS 1**

*Identifications et description des premières conditions nécessaires à la mobilisation des publics*

A priori, l'obtention effective des **premiers résultats recherchés**, relatifs à l'adhésion des publics au programme, suppose qu'un certain nombre de **conditions** soient **remplies** (**actions mises en œuvre, ressources construites et mobilisables en situation**). ■ Celles-ci constituent les **hypothèses a priori** du programme sur les **facteurs favorables et les moyens nécessaires à la mobilisation et la rencontre effectives de ses publics**. ■ Ces hypothèses, qui découlent de l'état des connaissances et du « modèle explicatif » fondant *a priori* la logique d'intervention du programme évalué, *au moment de son engagement*, seront ensuite susceptibles d'être ajustées, complétées de nouvelles conditions, d'autres moyens qui auront pu émerger au cours de la mise en œuvre.

→ **CONDITIONS 2**

*Identifications et description des conditions nécessaires aux premiers effets visés :*

A priori, l'obtention effective des **premiers effets visés, identifiés comme une étape intermédiaire nécessaire à l'obtention des effets finaux**, suppose qu'un certain nombre d'autres **conditions** soient **remplies** (**actions mises en œuvre, ressources construites et mobilisables en situation**). ■ Celles-ci constituent les **hypothèses a priori** du programme sur les **facteurs favorables et les moyens nécessaires à l'obtention effective de ces effets intermédiaires pour les différents publics ciblés**. ■ Ces hypothèses, qui découlent de l'état des connaissances et du « modèle explicatif » fondant *a priori* la logique d'intervention du programme évalué, *au moment de son engagement*, seront ensuite susceptibles d'être ajustées, complétées de nouvelles conditions, d'autres moyens qui auront pu émerger au cours de la mise en œuvre.

→ **CONDITIONS 3**

*Identifications et description des conditions nécessaires aux effets finaux recherchés :*

A priori, l'obtention effective des **effets finaux recherchés** suppose qu'un certain nombre de **conditions spécifiques** soient **remplies** (**actions mises en œuvre, ressources construites et mobilisables en situation**). ■ Celles-ci constituent les **hypothèses a priori** du programme sur les **facteurs favorables et les moyens nécessaires à l'obtention effective des effets finaux recherchés pour les différents publics ciblés**. ■ Ces hypothèses, qui découlent de l'état des connaissances et du « modèle explicatif » fondant *a priori* la logique d'intervention du programme évalué, *au moment de son engagement*, seront ensuite susceptibles d'être ajustées, complétées de nouvelles conditions, d'autres moyens qui auront pu émerger au cours de la mise en œuvre.

Le schéma formalise les différentes étapes *effectivement* utiles au déploiement des projets, allant des **réalisations** aux **premiers résultats** – où s'arrête généralement le *suivi* des projets – jusqu'aux **effets finaux**, *via* des **effets intermédiaires** paraissant nécessaires à l'obtention des effets finaux. Il invite également à spécifier les différentes **conditions paraissant nécessaires**, à chaque fois, au **passage d'une étape à une autre**, et à **l'accompagnement progressif de la situation** de l'entreprise et de l'individu, pour la faire évoluer. **Les conditions sont des hypothèses** sur les fonctionnements qui permettent de passer concrètement d'une situation à une autre, **fonctionnements que les projets cherchent précisément à**

**déclencher et à soutenir.** Précisons que cette formalisation ne vise pas à suggérer un caractère moindrement « mécanique » de la mise en oeuvre des projets Mutéco, mais bien au contraire à **souligner l'ensemble des interventions paraissant effectivement nécessaires, à rendre visibles et compréhensibles les enchaînements et les fonctionnements** qui opèrent dans la mise en oeuvre des projets pour parvenir à produire *effectivement* les effets recherchés. Le passage d'une étape à une autre n'étant précisément jamais acquis d'avance, il s'agit au fond de **s'équiper pour mieux comprendre « ce qui contribue à quoi »,** tout au long du processus. En ce sens, le schéma présente **l'économie générale d'une « analyse de contribution » des projets Mutéco,** qui peut en guider l'évaluation. Construite *a priori*, cette grille aurait naturellement vocation à être mise à l'épreuve, par le travail d'évaluation précisément.

### ■ Schéma d'effectivité des projets Mutéco

Le schéma complet, présenté ci-après, propose une relecture détaillée de la mise en oeuvre des projets Mutéco et des éléments, de diverse nature, qui paraissent pouvoir contribuer à leur réussite. Il constitue d'un certain point de vue une sorte de « **matrice** » **des projets Mutéco, compréhensive vis-à-vis des visées d'ensemble du programme et des conditions concrètes de mise en oeuvre des projets.** Enfin, comme cela est précisé dans le schéma synthétique précédent, **les conditions, ou hypothèses, ont été construites en puisant à diverses sources,** et notamment celles présentant l'état des connaissances sur des questions que, *de facto*, les différentes conditions soulèvent. La courte bibliographie ci-dessous mentionne les principales sources mobilisées.

#### Éléments de bibliographie

- Amnyos (2008), *Etude relative à la sécurisation des parcours professionnels*, Contribution au groupe de travail du Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la Vie (CNFPTLV), Rapport final, 131 p.
- Aucouturier A.-L. (1993), « Contribution à la mesure de l'efficacité de la politique de l'emploi », *Travail et emploi*, n°55, p. 20-29.
- Clot Y., Prot B. (2003), « Expérience et diplôme : une discordance créatrice », *L'orientation scolaire et professionnelle*, n°32/2.
- Crague G. (2015), « Entrepreneuriat, territoire et industrialisation : une intermédiation singulière », *Revue d'économie régionale & urbaine*, p. 524-451.
- Delay B., Duclos L. (2016), « Les formations en situation de travail à l'épreuve du droit : une démarche d'expérimentation », *Droit social*, n°12, p. 981-987.
- Devaux-Spatarakis A. (2014), « L'évaluation "basée sur la théorie", entre rigueur scientifique et contexte politique », *Politiques et management public*, vol. 31/1, p. 51-67.
- Duclos L. (2018), « L'employeurabilité. Définition(s), enjeux et perspectives », Communication à la commission « Evaluation » du Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (CNEFOP), 22 mars.
- Duclos L. (2017), « Les conditions de mobilisation de la formation et de l'expérience pour l'emploi », *Education permanente*, n°213, p. 121-132.
- Duclos L. (2017), « Un design des politiques publiques ? », Communication au séminaire « Les promesses du design » - FIP Explo - Exploration des Formes d'Innovation Publique, ENSCI, 26 janvier.
- Duclos L., Estrade M.-A. dir. (2012), *Connaissance du marché local de l'emploi et accompagnement*, Paris, ministère du travail.
- Eymard-Duvernay F. (1986), « La qualification des produits », in Salais R., Thévenot L. éd., *Le travail. Marchés, règles, conventions*, Paris, Economica, p. 239-247.
- Girin J. (1990), « L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », in Martinet et al., *Épistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, p.141-182.
- Grimault S., Mériaux O. (2012), « La mise en oeuvre de l'obligation de revitalisation des territoires, un révélateur des relations entre l'entreprise en restructuration et le territoire », Communication au Colloque de l'Association de Science Régionale de Langue Française, juillet, Belfort.
- Mayen P. (1999), « Des situations potentielles de développement », *Education permanente*, n°139, p. 65-86.
- Mayen P. (2008), « Dix développements sur la didactique professionnelle et le développement », in Lenoir Y., Pastré P., *Didactique professionnelle et didactiques disciplinaires en débat*, Toulouse, Octares, p. 109-125.
- Mayen P. (2012), « Les situations professionnelles : un point de vue de didactique professionnelle », *Phronesis*, vol. 1, n°1, p. 59-67
- Mayen P. (2014), « Apprendre à travailler et à penser avec les êtres vivants. L'entrée par la didactique professionnelle », in Mayen P., Lainé A. dir., *Apprendre à travailler avec le vivant*, Dijon, Editions Raisons et Passions, p. 15-75.
- Mayen P., Gagneur C.-A. (2017), « Le potentiel d'apprentissage des situations : une perspective pour la conception de formations en situation de travail », *Recherches en Education*, n°28, p. 70-83.
- Sardas J.-C., Gand S. (2009), « L'accompagnement des transitions professionnelles contraintes par des restructurations : analyse des effets d'un dispositif interne d'accompagnement des parcours », Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, septembre, Toulouse.
- Sardas J.-C., Gand S. (2011), « Les transitions professionnelles contraintes par des restructurations : dynamiques individuelles et modalités d'accompagnement », *Gérer et comprendre*, N°103, p. 26-37
- Stroobants M. (1993), *Savoir-faire et compétences au travail : une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Bruxelles, Editions de l'université de Bruxelles.
- Ulmann A.-L. (2015), « Apprendre le travail : les liens entre le savoir et l'action. Regards ethnographiques sur le travail et la formation pour deux métiers de la petite enfance », *La Revue de l'IREs*, n°85-86, p. 45-71
- Zask J. (2008), « Situation ou contexte ? », *Revue internationale de philosophie*, n°245, p. 313-328.
- Zask J. (2017), « S'entraîner à observer », *Questions vives. Recherches en éducation*, n°27.

## Schéma d'effectivité des projets « Mutations économiques et technologiques »

Processus global d'accompagnement visé par les projets « Mutéco »

Réalisations <i>L'intervention a-t-elle été mise en œuvre de façon adéquate, selon les modalités prévues a priori ?</i>	Résultats <i>Les publics ont-ils adhéré au programme ?</i>	Effets intermédiaires <i>Les objectifs intermédiaires ont-ils été atteints ?</i>	Effets finaux <i>Les objectifs finaux ont-ils été atteints ?</i>
<p><b>A.</b> Les OPCA interviennent auprès des entreprises et leur proposent de bénéficier des ressources du projet</p> <p><b>B.</b> Les OPCA construisent (ou ont construit) les partenariats utiles à la mise en œuvre du projet ; ils proposent aux entreprises l'offre « étendue », combinatoire, rendue ainsi disponible</p> <p><b>C.</b> Certaines entreprises bénéficient <i>effectivement</i> d'un service de conseil ajusté de la part de l'OPCA, complété le cas échéant de l'intervention d'un autre prestataire</p>	<p><b>D.</b> Les entreprises décident d'engager et engagent <i>effectivement</i> des actions de formation au bénéfice de salariés en poste ou nouvellement recrutés. Les personnes sont bénéficiaires d'une ou plusieurs actions de formation. Organisation et réalisation des formations (ingénierie de formation, modalités pédagogiques)</p> <p><b>E.</b> Acquisition <i>effective</i> de nouvelles capacités par l'employeur, ou travail engagé par l'employeur dans cette perspective <i>explicite</i> – d'acquérir de nouvelles capacités de fonctionnement, d'anticipation, de transition, capacités RH, etc. (1)</p>	<p><b>F.</b> Des salariés, ou des demandeurs d'emploi ont <i>effectivement</i> fait des apprentissages, ont <i>effectivement</i> pu développer leurs compétences</p> <p><b>G.</b> Evolution, transformation <i>effective</i> ou amorcée du modèle économique de l'entreprise et/ou acquisition d'une nouvelle compétence collective.</p> <p><b>Conduite par l'entreprise d'actions transformatrices</b>, réalisées par anticipation ou non, et visant à faire face aux conséquences sur l'emploi et les compétences des Mutations économiques et technologiques (2)</p>	<p><b>H.</b> La situation des salariés formés est <i>effectivement</i> « sécurisée », a <i>effectivement</i> évolué favorablement et de façon <i>a priori</i> pérenne (3)</p> <p><b>I.</b> Maintien ou restauration de la performance de l'entreprise</p> <p><b>J.</b> « Anticipation des conséquences sur l'emploi et les compétences des mutations économiques et technologiques » pour les entreprises et les branches professionnelles : des entreprises, un secteur, une filière sont plus en capacité de traverser des situations de transition (4)</p> <p><b>K.</b> Plus-value du projet sur le territoire du fait d'un <b>renforcement des partenariats locaux ou la création de nouveaux partenariats</b> ; un effet de levier pour les territoires et les secteurs : <b>un territoire est <i>effectivement</i> mieux équipé pour soutenir les acteurs économiques et les actifs traversant des situations de transition</b> (offre globale construite et pérennisée dans le cadre des partenariats, équipements du territoire, ingénieries de formation construites à l'occasion du projet, etc.)</p>

### → CONDITIONS 1

Comment intéresser *effectivement* les entreprises à la mobilisation de la formation et au développement de leurs propres capacités ; comment soutenir des apprentissages *effectifs* de la part des entreprises

Hypothèses sous-jacentes sur les fonctionnements permettant de passer *effectivement* d'une situation à une autre (et de A à D, de C à E), et sur lesquels le programme cherche à intervenir, qu'il cherche à déclencher et à soutenir.  
Ensemble des conditions favorables à ces fonctionnements.

### → CONDITIONS 2

Comment soutenir le *développement effectif* des compétences des individus ; comment *accompagner la transformation effective* des fonctionnements d'entreprise

Hypothèses sous-jacentes sur les fonctionnements permettant de passer *effectivement* d'une situation à une autre (et de D à F, de E à G). Ensemble des conditions favorables à ces fonctionnements.

### → CONDITIONS 3

Comment *sécuriser effectivement* des parcours individuels ; comment et par quels moyens *contribuer effectivement* à la « bonne santé » économique des entreprises, des branches, des filières et des territoires

Hypothèses sous-jacentes sur les fonctionnements permettant de passer *effectivement* d'une situation à une autre (et de F à H, de G à I). Ensemble des conditions favorables à ces fonctionnements.

## ■ Modalités de suivi et d'évaluation des projets ■

*Conditions de mise en œuvre et capacité d'intéressement des publics*

**Modalités actuelles de suivi des réalisations et des résultats** : bilans qualitatifs des OPCA et enquête LCS requis par le FPSP pour chaque projet (recensement des actions de formation engagées par bénéficiaire) – la traçabilité de la réalisation C n'est pas requise par le FPSP, mais pourrait sans doute être assurée par les OPCA.

*Capacité de l'intervention dans son ensemble à accompagner des processus effectifs de transition pour les individus/entreprises/territoires/filières/secteurs*

**Dans l'état actuel des systèmes d'information** et des modalités d'évaluation des projets, tous les effets (impacts) ne sont pas systématiquement observables. Le suivi des situations des individus et des entreprises, *lorsqu'il est réalisé*, est en pratique « éclaté » entre les différents intervenants et partenaires (ex. : OPCA, Direccte, Opacif, etc.) et prend des formes variées.

## CONDITIONS 1

Décrire, pour en accompagner le « déploiement », les SITUATIONS D'INTERMEDIATION et de conseil du point de vue de l'entreprise et de son représentant : des SITUATIONS DE DECISION qui conduisent l'entreprise à décider (ou non) de former (quelles formations et pour qui), et qu'il s'agit pour l'OPCA d'accompagner ■ Décrire et accompagner des SITUATIONS D'APPRENTISSAGES plus larges de la part de l'entreprise, permettant l'acquisition effective de nouvelles capacités ■ Construire, décrire et mobiliser les ressources de l'environnement du projet

■ **L'intervention des OPCA auprès des entreprises, qui conduit à la décision (ou non) de l'entreprise de mobiliser la formation : une INTERMEDIATION qui accompagne une SITUATION DE DECISION, un cours d'action « s'achevant » ou se ponctuant par une prise d'initiative de l'employeur en faveur (ou non) de la mobilisation de la formation. L'entreprise décide, en situation, de mobiliser ou non la formation (quelle formation, pourquoi, et pour qui)**

- Pour accompagner la décision et la prise d'initiative de l'employeur, il est nécessaire d'apprécier si ce dernier, dès lors qu'il est informé de l'existence des ressources du projet (outils, ingénierie, dispositifs mis à disposition par l'OPCA en premier lieu), est en mesure de les mobiliser et combiner de façon autonome, ou s'il a besoin d'un conseil voire d'un accompagnement plus conséquent pour cela : selon les cas, il convient soit d'informer simplement de la disponibilité des ressources du projet, soit de travailler à leur accessibilité pour et avec chaque employeur potentiellement intéressé.
- Pour accompagner la décision de l'entreprise, l'intermédiation de l'OPCA ne peut, dans de nombreux cas, s'engager d'emblée sur la seule question de la formation, l'entreprise étant d'abord intéressée par ses perspectives de développement : accompagner une décision de mobilisation de la formation, comme investissement, suppose de l'envisager en lien avec des perspectives de développement, un certain business model, une performance attendue. Ceci suppose une capacité de l'entreprise à se projeter, à penser et concevoir l'apport de nouvelles compétences dans et au service de son organisation, à identifier les ressources nécessaires à son développement et au réajustement de ses liens avec son environnement, ses marchés, etc.
- Pour favoriser l'initiative de l'entreprise, il est nécessaire de susciter l'intérêt de son représentant, de déclencher et soutenir une activité de réflexion de sa part. Il s'agit de : « le mettre en position d'enquête » ; l'aider à problématiser et à identifier « quel est le problème » et quelle est sa situation (enquête signifie ici sélectionner certains des traits d'une situation problématique, pour les utiliser comme moyens de transformation) ; l'aider à se projeter et à « sortir de l'urgence » du quotidien pour conduire ce travail de réflexion.
- Le besoin de formation doit être médiatisé par quelque chose pour en favoriser et en accompagner l'expression : il paraît nécessaire, spécialement dans la petite entreprise, de soutenir un travail sur le lien entre « type de qualification du travail » et « qualité du produit ». Le travail est-il par ex. qualifié par l'entrée « diplôme » ? comment sont qualifiés les produits ? Ces deux dimensions, ou types de qualifications, dessinent différentes configurations productives, différentes problématiques d'entreprises qu'il s'agit d'identifier pour pouvoir les soutenir de façon adéquate. On peut par ex. trouver : 1) Travail « sans qualité »/absence de diplôme & Produits standards ; 2) Existence de diplômés et de qualifications spécifiques & Produits et spécialités industriels ; 3) Prépondérance d'un « savoir-faire » reconnu & Produits traditionnels/marché de singularités fondé sur un critère de réputation ; 4) Compétences spécifiques & Produits de niche/positionnement distinctif sur le marché ; etc.). Aider l'entreprise à structurer son besoin de formation suppose de l'aider à travailler sur ce lien et sur la congruence de ses termes : il s'agit ainsi d'aider l'entreprise à concevoir la formation comme un investissement au service d'un projet de développement et d'une cohérence d'ensemble, en soulignant et en travaillant les liens entre les différentes problématiques (RH, organisationnelles, de développement des activités, de prospection, de marketing, de performance économique, de recrutement, de management, de formation, de conditions de travail, de « qualité de vie au travail », etc.). L'OPCA doit alors accompagner un travail de priorisation des différents enjeux, pour concevoir un plan d'action d'ensemble dans lequel la formation (laquelle et pour qui) sera au service du développement de certaines compétences, dans la perspective du développement d'un certain produit, sur tel ou tel marché.
- Pour déclencher un travail de réflexion de la part des dirigeants de l'entreprise, et soutenir ce travail de « problématisation », il est utile de concevoir et de mobiliser des méthodologies de diagnostics et/ou d'autodiagnosics. Les retours d'expérience suggèrent que, dans certains cas, l'outil peut gagner en efficacité en s'intégrant dans un accompagnement « de proximité » du chef d'entreprise, gage d'une meilleure capacité de mobilisation et d'intéressement de l'entreprise.
- Aider l'entreprise à mobiliser des formations visant à la fois à sécuriser le parcours de certains salariés et à accompagner une phase de mutation (formations a priori peu réalisables dans le cadre du seul Plan de l'entreprise car représentant un investissement ponctuel conséquent, dont l'ampleur et la teneur justifient le soutien du FPSPP), nécessite de penser d'emblée ces deux objectifs de façon conjointe et articulée, jusque dans leurs modalités concrètes. Les formations financées dans le cadre des projets Mutéco ont vocation à accompagner une transformation de l'entreprise et à contribuer au développement d'une compétence collective. Ces formations s'inscrivent d'emblée dans une visée susceptible de constituer, en elle-même, un « vecteur de sécurisation » pour les personnes bénéficiaires : la phase de mutation est par hypothèse et a priori porteuse d'une évolution et d'un développement conjoint des compétences des individus et de l'entreprise ; en d'autres termes, former, c'est « sécuriser un parcours vers des activités » en développement (contribuer à l'évolution d'un métier, à son maintien et son développement dans l'entreprise, accompagner des reconversions et mobilités professionnelles en cas de métiers « menacés », etc...).

- Installer des conditions favorables au développement des compétences suppose d'accorder toute son importance au travail et aux modalités d'identification et de ciblage des individus bénéficiaires des formations : cette « sélection » et ce choix de l'employeur constituent, de fait, une « habilitation » pour les individus « ciblés » à développer effectivement de nouvelles compétences en lien avec des perspectives de développement de l'activité, des produits, des marchés, etc. – une reconnaissance qui précède le possible développement de compétences.
- Pour apprécier et accompagner au mieux la situation de l'entreprise et les circonstances de la décision de l'employeur, il est nécessaire d'appréhender la situation de l'entreprise dans son écosystème. Cela peut se traduire par une attention particulière à ses relations avec un ou des donneurs d'ordre, pour tenter de les faire évoluer favorablement. Ceci suppose alors d'identifier des « traits » de cette situation de dépendance auxquels il est possible de « s'accrocher », pour les faire évoluer (ex. des modalités d'accompagnement en matière de performance industrielle et les formations mises en place dans l'aéronautique pour des grappes de sous-traitants, sur l'impulsion des grands DO et pour améliorer le fonctionnement de la chaîne de sous-traitance – exigences accrues sur l'outil de production mais visibilité accrue sur les commandes, etc.).
- Concevoir des formations ajustées à la problématique de l'entreprise et au parcours de chaque salarié, pour le sécuriser, nécessite dans un certain nombre de cas un soutien de l'OPCA à la co-construction avec l'entreprise de parcours et contenus de formation individualisés et sur-mesure – avec le soutien complémentaire d'un autre prestataire le cas échéant, notamment en cas de mise en place de formations internes et de Formations en situation de travail.
- Dans tous les cas, installer des conditions favorables au développement des compétences suppose que l'OPCA aide l'entreprise – si nécessaire – à mettre en œuvre une évaluation préalable des compétences et un positionnement du ou des salariés en amont de la formation (puis un suivi en aval, pour identifier les éventuelles difficultés rencontrées, etc.).

■ **Conditions complémentaires permettant à l'entreprise d'acquiescer, par la même occasion et simultanément, de nouvelles capacités (d'employeur notamment) : accompagner une SITUATION D'APPRENTISSAGE pour l'employeur, qui peut précéder/s'intégrer à/ou prolonger la « situation de décision » précédente. L'entreprise développe, en situation, ses capacités (RH notamment, mais pas uniquement : capacités d'anticipation, organisationnelles, stratégiques, etc.).**

- Pour mettre l'employeur en situation de faire des apprentissages, il est nécessaire de l'aider à former un diagnostic plus poussé sur sa situation.
- Pour permettre à l'entrepreneur de développer une capacité (nouvelle) à construire des « situations de gestion », dotées d'une « unité de situation » finalisée (buts, prescriptions, normes), suffisamment cadrées et équipées pour soutenir le développement des compétences des salariés, et produire des résultats, il est nécessaire d'amener l'entrepreneur à engager un travail sur l'organisation et in fine de développer son employabilité (Duclos, 2018). Développer l'employabilité de l'entrepreneur, dans le cadre des projets Mutéco, doit notamment se traduire par le développement d'une capacité à faire de la situation de mutation une situation porteuse d'opportunités pour les salariés.

■ **Les ressources de l'environnement des projets et de l'entreprise accompagnée**

- La construction et la mise à disposition d'une offre combinatoire et partenariale pérenne, comprenant en particulier un service d'accompagnement RH (élaboration du cahier des charges d'appui-conseil, sélection des prestataires, etc.). L'offre est construite, selon les cas, au niveau régional, branche, interbranches, filière. Elle peut également comporter des conseils, services et prestations spécialisés (numérique, etc.).
- La mise à disposition d'une offre d'accompagnement conçue en lien direct avec l'environnement économique et l'écosystème de l'entreprise (ex. : accompagnement de la performance industrielle au sein d'une grappe de sous-traitants), avec le fonctionnement d'une filière territorialisée, etc.
- L'offre de formation disponible localement (offre ajustée aux besoins à identifier, voire à susciter via l'élaboration des cahiers des charges) ; l'ingénierie de formation développée par le ou les OPCA (contenu, formats, modalités pédagogiques, construction de modules et parcours de formation) ; les dispositifs mobilisables.
- Les travaux de prospective disponibles : les données prospectives tangibles sur l'évolution de certains métiers, l'activité d'un secteur, la réalité des marchés du travail locaux, et les perspectives qu'elles dessinent.
- Les travaux de diagnostic sur les fonctionnements d'entreprises (relations de sous-traitance au sein d'une filière territorialisée, pratiques de recrutement des entreprises dans un secteur, etc.) et les opportunités qu'ils peuvent contribuer à faire émerger localement, via des modalités d'intervention appropriées.
- L'équipement du projet : mise en place et mobilisation d'un comité des financeurs (déterminant notamment la forme du dossier requis pour accéder aux ressources du projet)

## CONDITIONS 2

Décrire, pour les accompagner, les « SITUATIONS POTENTIELLES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES » *du point de vue des individus* : des SITUATIONS DE FORMATION et des SITUATIONS D'APPRENTISSAGE (ou SITUATIONS DE TRAVAIL APPRENANTES) qui conduisent *effectivement* au développement de compétences *en situation* ■ Décrire les ressources de l'environnement

- **Finalités et conditions communes aux SITUATIONS DE FORMATION et aux SITUATIONS D'APPRENTISSAGE, et susceptibles de soutenir un développement des compétences des individus *en situation*** (concevoir des modalités concrètes, ajustées, permettant d'aménager et d'organiser ces conditions *en situation*)

Pour permettre un développement des compétences des individus, il est nécessaire de parvenir à :

- soutenir le développement de la capacité de l'individu à maîtriser les situations professionnelles (situations potentiellement nouvelles, compte tenu de la mutation en cours), à « savoir quoi faire en situation » et quelles ressources mobiliser
- soutenir le développement d'une capacité de l'individu à mobiliser et tirer profit des ressources disponibles dans l'environnement
- soutenir le développement d'une capacité de l'individu à faire face à la diversité des circonstances, à « faire avec » les variations imprévues qui se présentent, tout en conservant une maîtrise de la situation et une capacité à l'orienter
- mettre en place les conditions d'une progressivité des apprentissages
- soutenir le développement d'une capacité réflexive de l'individu sur ce qu'il apprend, sur les buts et les fins des tâches, des actions et des situations (nouvelles, plus complexes, etc.) qu'il doit maîtriser (développer une pleine compréhension de la part d'action qui lui revient - ce à quoi elle contribue, ce qu'elle vise, ce dans quoi elle s'inscrit -, développer une « intelligence des situations »). Soutenir le développement d'une capacité à « observer », à faire des diagnostics pour prendre des décisions d'action, à ouvrir, aménager et/ou tirer profit de « parenthèses intellectives » et de moments réflexifs, interrompant le cours de l'activité productive et permettant de réexaminer la situation et le cours d'action à l'aune de « repères » qui « fassent référence », en écho ou au regard desquels il devient possible de développer une pensée sur l'action – action *en cours, passée ou à venir et en développement*. Cette pensée sur l'action, cette analyse réflexive de l'activité, ce travail de qualification de la situation, constituent une condition importante pour l'apprentissage et le développement des compétences... du fait du niveau de généralité, de la conceptualisation rendus ainsi possibles par le jeu de la mobilisation de référentiels/repères professionnels reconnus et extérieurs à la situation.
- s'appuyer sur la capacité de l'employeur à créer, *a fortiori* dans une période de mutation et de transition, des opportunités pour les salariés, à ouvrir de nouveaux espaces d'activité à investir (à proximité des activités existantes et des compétences des salariés, mais supposant un processus de développement). Soutenir, le cas échéant, le développement de cette capacité de l'employeur.
- s'assurer que les buts et les tâches proposés dans la nouvelle situation/organisation peuvent converger avec les intérêts et souhaits des individus.

- **SITUATIONS DE FORMATION (actions de formation « classiques », formations en alternance, formations internes, FEST) : des conditions spécifiques et complémentaires aux précédentes, paraissant nécessaires au développement des compétences**

- Pour permettre un développement des compétences des individus, il est nécessaire de s'assurer que le contenu des formations est ajusté au parcours de chacun ; cela peut supposer d'équiper l'entreprise en termes d'ingénierie (positionnement, évaluation, modularisation et individualisation des parcours de formation pour sécuriser des parcours professionnels, construction de parcours sur-mesure ajustés aux parcours de l'individu et à la problématique de l'entreprise, accès à une certification)
- Pour s'assurer d'un développement effectif des compétences au bénéfice conjoint des individus et de l'entreprise, il est nécessaire de mettre en œuvre un suivi de la réalisation des formations (difficultés rencontrées, bénéfices, réorientation du projet en cas de besoin, etc.), mais aussi de soutenir la formation d'un point de vue réflexif de l'employeur sur l'apport des formations pour permettre aux salariés de « traverser » dans de bonnes conditions la période de transition et de mutation que connaît l'entreprise (inciter à l'entreprise à être « acteur de sa propre mutation »).
- Pour que la formation soit ajustée aux problématiques des individus et de l'entreprise, il convient, dans certaines configurations, de recruter, intégrer puis former (les « besoins dans l'absolu » supposent souvent, en réalité, d'intégrer puis de former, dans le cas de l'aéronautique par exemple)
- **Formations « classiques »**
  - Articuler étroitement la mobilisation de la formation à la situation de mutation que traverse l'entreprise doit être *a priori* favorable au développement des compétences *en situation* : la décision de former et le contenu de la formation sont d'emblée orientés par les évolutions de l'activité, des métiers et du modèle économique de l'entreprise.

- Cette articulation *a priori* forte, et utile au développement effectif des compétences, entre formation, perspectives de développement de l'activité et transformation des métiers et du modèle économique de l'entreprise, peut nécessiter la mobilisation de l'expertise de l'OPCA en matière d'ingénierie, voire un soutien ou un accompagnement plus large (RH, organisation, management, etc.).

- Réinternalisation de la fonction de formation (par ex. lorsque les compétences à développer sont non standard, à la fois spécifiques et essentielles au modèle économique de l'entreprise, centre de formation interne, etc.)

Soutenir le développement des compétences nécessite, dans le cas des formations internes :

- d'équiper l'entreprise si cela est utile pour structurer des modalités de formations internes, notamment en termes d'ingénierie pédagogique, *via* la mobilisation de prestataires spécialisés
- d'aider l'entreprise à mobiliser et combiner, *si cela est pertinent*, des dispositifs ajustés à sa situation et à celle des individus, à viser des titres et certifications accessibles (rôle « d'assemblier » de l'OPCA), à inscrire la formation dans des parcours de mobilité interne et d'évolution professionnelle, etc.

- AFESt

Soutenir le développement des compétences *via* la mise en œuvre d'Actions de formation en situation de travail nécessite :

- de garantir une capacité de l'employeur à aménager des situations de formation mobilisant l'activité de travail, avec l'appui d'un prestataire spécialisé
- d'équiper l'entreprise (accompagner notamment la production d'un document susceptible de constituer un référentiel, un support mobilisable dans le travail réflexif que suppose la conduite d'une Action de formation en situation de travail avec chaque bénéficiaire)
- si le besoin se manifeste, de soutenir par ex. *via* les FEST le développement d'un catalogue interne de formations et la conception de parcours d'intégration ajustés à chacun

- Formations en alternance

Soutenir le développement des compétences nécessite, dans le cas des formations en alternance :

- de mettre en œuvre une alternance qui ne se réduise pas à « alterner les séquences » en entreprise et en centre de formation, mais qui mise notamment sur le développement des apprentissages dans toutes les séquences du parcours, etc.
- d'organiser l'accès à des opportunités d'emploi sur le territoire, à l'issue de la période de formation

- **SITUATIONS D'APPRENTISSAGE (en situation de travail), SITUATIONS DE TRAVAIL APPRENANTES (« apprentissages sur le tas ») : des conditions spécifiques et complémentaires aux précédentes, paraissant nécessaires au développement des compétences**

Pour permettre aux individus d'être en situation d'apprendre et de développer leurs compétences il est nécessaire de :

- soutenir la capacité de l'employeur à constituer un environnement de travail favorable au développement des compétences, un environnement « suffisamment aidant » (y compris au plan des outils et équipements)
- soutenir, orienter, et prendre appui sur la dynamique de la situation de mutation de l'entreprise, pour l'aider à proposer aux salariés de nouvelles tâches, missions, de nouveaux buts et de nouvelles conditions de réalisation de ceux-ci, supposant de nouvelles activités, etc.
- veiller à ce que les nouvelles tâches proposées puissent se développer « à proximité » des tâches assurées jusqu'alors, ou aménager une continuité entre la situation jusqu'alors maîtrisée par les individus et la situation à venir (progressivité des apprentissages, etc.)

- **Les ressources de l'environnement**

- Les outils et conseils mis à disposition par les OPCA
- Les équipements et intervenants nécessaires à la mise en place de FEST et de certains parcours de formation

### CONDITIONS 3

Décrire, pour les accompagner et les faire aboutir favorablement, les SITUATIONS DE TRANSITION et D'EVOLUTION PROFESSIONNELLE *des individus*, et les conditions dans lesquelles la formation peut *effectivement* contribuer à sécuriser leurs parcours et leurs positions professionnelles ■ Décrire, pour les accompagner, les SITUATIONS DE TRANSITION *des entreprises* et les conditions dans lesquelles la mobilisation de la formation peut *effectivement* contribuer à mettre en œuvre les transformations nécessaires à son développement ■ Repérer et soutenir des conditions permettant d'équiper *durablement* un territoire, un secteur, une filière

#### ■ Accompagner jusqu'à son terme la SITUATION DE TRANSITION OU D'EVOLUTION PROFESSIONNELLE de chaque individu

- Pour que la mobilisation d'une formation puisse *effectivement* contribuer à sécuriser le parcours des salariés en ayant bénéficié, il importe, *dès que cela est utile*, d'accompagner la situation d'ensemble de l'individu, pour la faire évoluer et *aboutir* (situation d'évolution professionnelle, de reconversion, de mobilité, d'insertion dans l'emploi, etc.). Ceci peut nécessiter la mobilisation d'un conseiller en évolution professionnelle, d'un conseiller du FASTT pour les intérimaires, etc. Un accompagnement *conjoint* de l'individu et d'un employeur peut également être nécessaire, lorsqu'il s'agit d'un employeur potentiel pour les situations d'insertion dans l'emploi par exemple. Cet accompagnement conjoint peut **garantir**, notamment, **que la mobilisation de la formation s'inscrive bien dans une logique d'utilisation particulière de la part de l'entreprise, qui fondera ensuite son efficacité pour l'individu bénéficiaire, en termes de développement de compétences et de sécurisation de son parcours.**

#### ■ Accompagner jusqu'à son terme la SITUATION DE TRANSITION de l'entreprise

- Pour que la mobilisation de formations puisse *effectivement* contribuer à accompagner la mutation et le développement de l'entreprise, il importe, *si besoin est*, d'accompagner jusqu'à son terme la situation ayant présidé au choix de l'employeur de former tel et tel salarié (salarié en poste, nouvellement recruté, en voie d'intégration, etc.) **pour la faire aboutir *effectivement*** (situation de recrutement, d'intégration, d'insertion dans l'emploi, d'évolution professionnelle, de remplacement d'un salarié partant en retraite, de mobilité professionnelle interne/externe/intersectorielle, de prévention d'une usure professionnelle, etc.). **Il convient ainsi d'accompagner l'employeur, si cela est nécessaire, pour rendre effective l'évolution de la situation et la faire aboutir favorablement**, tant pour l'entreprise que pour l'individu ayant bénéficié d'une formation.
- Pour que la mobilisation de la formation contribue *effectivement* à accompagner la mutation de l'entreprise, il importe de poursuivre jusqu'à son terme, si cela est nécessaire, l'accompagnement de la situation *d'ensemble* de l'entreprise, pour la faire évoluer et lui permettre de mettre en œuvre l'ensemble des transformations et évolutions envisagées.

#### ■ Garantir la pérennité des ressources de l'environnement

*Pour permettre au projet de contribuer effectivement à soutenir durablement des territoires, secteurs ou filières traversant des périodes de mutation, il convient :*

- d'assurer une pérennisation de l'offre d'accompagnement construite sur le territoire, *via* des partenariats locaux.
- d'assurer la pérennisation des équipements conçus à l'occasion du projet (ingénierie de formation, comités des financeurs, etc.).

### Notes

- (1) Ce serait la marque d'une adhésion du public entreprise au programme Mutéco : l'idée, que l'entreprise ferait sienne, qu'il faut acquérir de nouvelles capacités, de nouveaux fonctionnements, faire évoluer et travailler sur son organisation, etc. – et pas uniquement développer les compétences des salariés. Plus précisément : les entreprises ont *effectivement* développé de nouvelles capacités (capacités d'employeur, capacités d'anticipation, etc.), ont *effectivement* fait des apprentissages (qui les conduisent notamment à envisager de former leurs salariés), ont *effectivement* fait le choix d'inscrire la mobilisation de la formation dans une perspective d'investissement et d'accompagnement d'une transition, d'une mutation (une entreprise « acteur de sa mutation »).
- (2) « Les entreprises et leurs salariés qui traversent des évolutions profondes de leurs modèles économiques et de leurs métiers peuvent, à court et moyen terme, voir leur compétitivité et leur employabilité se fragiliser. Selon la taille et la structure des entreprises, l'impact de ces mutations peut impliquer des actions qui débordent du cadre de la simple adaptation du modèle économique : un accompagnement et des moyens conséquents sont souvent nécessaires pour anticiper ou faire face aux conséquences sur l'emploi et les compétences des Mutations économiques et technologiques. Pour appuyer ces transformations, les partenaires sociaux soutiennent depuis 2013 le programme MUTECO. » (FPSPP, *Rapport au Parlement*, mars 2018, p. 44)
- (3) Accès à l'emploi pour les DE, maintien dans l'emploi et évolution professionnelle favorable pour les salariés en poste, etc. L'effectivité de cet effet de sécurisation ne va pas de soi ; elle suppose certaines conditions, dont *a priori* l'effectivité de l'impact E pour certaines entreprises – c'est l'hypothèse qu'un gain d'employeurabilité, favorable à une internalisation de la responsabilité de l'emploi, est *a priori* favorable à la sécurisation des parcours des salariés.
- (4) « Chaque projet doit faire preuve de l'intérêt d'un cofinancement du FPSPP pour permettre aux entreprises et aux salariés de tirer parti des mutations décrites, tout en s'inscrivant dans des politiques régionales plus globales de l'emploi et de développement économique » (FPSPP, *Rapport au Parlement*, mars 2018, p. 44).