

Inventer la GTEC en temps de crise

La crise se développe et place l'action sous le signe de l'urgence. Elle crée un contexte nouveau pour le déploiement des dispositifs anticipatifs de gestion de l'emploi. Malgré les difficultés, l'accélération des mutations et la forte croissance des restructurations qui est devant nous, il est possible d'imaginer un renouvellement des approches anticipatrices de gestion de l'emploi. L'avenir de la GPEC est certainement dans des formes à inventer de Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences (GTEC), c'est-à-dire dans un partage plus clair et mieux assumé de la gestion de l'emploi entre trois acteurs et non plus seulement deux :

- *les salariés « acteurs », mais dotés localement de moyens nouveaux,*
- *les employeurs, utilisateurs et producteurs de compétences,*
- *mais aussi, les territoires.*

C'est en effet des territoires qu'il est permis d'attendre aujourd'hui la possibilité de combiner moyens et volontés qu'il n'est pas raisonnable d'espérer des seules entreprises. La territorialisation des enjeux d'emplois est un gage d'opérationnalité et de résultats, tout simplement parce que cette gestion sera alors accompagnée précisément par ceux qui en ont vraiment besoin, sous peine d'en subir localement et durablement les conséquences, de l'exclusion jusqu'au risque de troubles graves de l'ordre public. Encore faut-il tirer les leçons de deux décennies de déception sur les résultats de la GPEC et intégrer ce troisième acteur, aujourd'hui encore à peine émergent, que sont les territoires.

La gestion des emplois et des compétences est une affaire de temps

La première raison toujours sous-estimée de l'échec relatif des outils et des dispositifs de GPEC tient aux limites de temps. Le (manque de) temps est l'ingrédient essentiel de la gestion des mutations économiques et des restructurations qui les accompagnent. Elles obligent les acteurs à opérer des changements importants, souvent imprévus ou peu préparés, dans un laps de temps court. C'est la conjugaison de l'ampleur de l'adaptation et du peu de temps pour la réaliser qui met en difficulté, entreprises, salariés et territoires, conduisant aux tensions et déchirements qui sont le lot commun de ces processus.

On voit bien alors comment la crise peut être a priori un argument pour invalider les approches classiques de GPEC. Maintenant qu'elle est là, les entreprises sont dans l'urgence, avec des contraintes accrues et des moyens encore réduits. Le retour en force de ce thème, justement maintenant et qui plus est, au profit des PME et des TPE, paraît ainsi très paradoxal. On l'aura noté cependant, la promotion actuellement renouvelée de la GPEC n'est pas tant l'initiative des entreprises que celle des pouvoirs publics¹ et des organisations syndicales². Ce

¹ Cf. l'article L 2242-15 du Code du Travail, introduit en 2005

² Cf. ANI du 14 novembre 2008 sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Inventer la GPEC en temps de crise

qui est recherché par les promoteurs de la GPEC c'est le temps. L'anticipation ne consiste pas à prévoir l'avenir (d'autant plus incertain qu'il y a crise) et encore moins à refuser les changements. Elle n'a d'intérêt que pour « prévenir », pour éviter les aspects négatifs des changements aussi bien subis que voulus. L'enjeu de l'anticipation est toujours de déceler les évolutions en cours et leur sens, mais pour donner du temps aux acteurs pour construire les dispositifs et pour se procurer les ressources permettant de gérer le changement. La démarche consistant à se mobiliser uniquement lorsque la décision de restructuration est déjà prise ou inévitable est condamnée à rater sa cible, quel que soit l'intérêt et l'utilité des outils (PSE, cellules de reclassement, conventions de revitalisation, ...) aujourd'hui mis à disposition. C'est pourtant cette démarche que la crise risque de réintroduire en force, si de nouvelles approches anticipatives ne sont pas inventées. L'automobile en donne un bon exemple (cf. encadré).

La GPEC permet d'anticiper sur l'adéquation emplois/ressources des marchés internes des entreprises

La définition de la GPEC proposée dès 1989 par Développement et Emploi³ reste valide mais présente des limites. C'est « *la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents* :

- *visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en termes d'effectif et de compétences), en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés)*
- *et impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle* ».

Elle met en effet l'accent sur la dimension stratégique et volontariste de l'anticipation et insiste, au même niveau, sur l'importance d'une implication des salariés. Pour autant, cette définition élaborée pour l'entreprise reste « adéquationniste ». Elle ne prend guère en compte les ruptures (comme les dynamiques) qu'imposent la crise et les restructurations d'ampleur. Surtout, elle présuppose une réelle compétence de gestion des employeurs, au sens du pouvoir et du vouloir, c'est-à-dire un acteur fort, tout à la fois légitime et volontaire, responsable et en capacité de procéder aux adéquations requises. Enfin, elle reste calée sur l'espace et les enjeux des « marchés internes » aux entreprises. Elle n'embrasse pas les besoins hors de l'unité de gestion de l'entreprise, ni le devenir de ceux qui n'y resteront pas. L'analyse des accords et leur diversité permet de visualiser cette limite : la « bonne GPEC », celle des entreprises qui sont dotées d'une vision stratégique et de projets à long terme, organise essentiellement des parcours internes, et essentiellement en regard « d'écarts » qui les concernent directement. Elle anticipe la mobilité, professionnelle ou géographique, au sein de l'entreprise ou du Groupe. La sécurisation des parcours, lorsque qu'une mobilité externe est en jeu, reste non traitée, ou très marginalement.

³ Définition rappelée dans « La GPEC pour ceux qui en font ; Guide Pratique des Enseignements et des Chausses trappes », Xavier Baron et Grégory Vlamynck, Entreprise&Personnel, Mars 2008.

Inventer la GPEC en temps de crise

Prévisionnelle, la GPEC n'est pas nécessairement préventive pour tout le monde !

Au-delà, la GPEC d'entreprise n'est pas exempte de limites ou d'effets pervers intrinsèques. Le raisonnement stratégique qui la sous-tend reste finalisé sur l'investissement de l'entreprise pour un développement des compétences correspondant à ses besoins propres. La GPEC permet certainement de mieux dimensionner et de justifier des efforts pour anticiper sur les compétences que l'entreprise doit elle-même constituer pour ses activités en croissance. En même temps, elle justifie tout autant de ne pas investir sur des compétences que le marché externe de l'emploi propose en abondance, et/ou, qui ne correspondent pas à des activités relevant de son cœur de métier, et/ou, à des activités en perte de vitesse. En d'autres termes, elle peut parfaitement contribuer à discriminer, au sein de ses propres salariés, ceux qui « méritent d'être gérés » et ceux que l'entreprise a intérêt à « externaliser », quelle que soit leur « employabilité ». Dès lors, du point de vue gestionnaire de l'entreprise, pourquoi prévenir les conséquences néfastes de mutations qui ne peuvent être évitées, voire des restructurations qu'elles mettent en œuvre précisément pour des raisons économiques ? Pourquoi même expliciter des écarts potentiels de compétences, et en admettre ainsi implicitement la responsabilité a priori ? Pourquoi mettre en exergue et assumer des risques d'inadéquations que l'entreprise n'a pas les moyens de maîtriser à elle seule et dont la responsabilité reste discutée ?

De ce point de vue, la législation de 2005 comme celle de 1971 est une tentative pour poser les bases d'une modernisation du dialogue social et de la GRH d'entreprise. A long terme, la GPEC est bien un investissement immatériel, une garantie d'une capacité d'adaptation collective et individuelle à l'économie de la connaissance dans un « monde incertain »⁴. Mais à court terme, comme la formation, la GPEC est un coût pour l'entreprise.

La gestion préventive des emplois est affaire « d'employeurabilité »⁵

L'enfer est pavé de bonnes intentions. 25 ans de pratiques sur les mutations industrielles et la GPEC nous ont appris que la difficulté, quoiqu'on en dise, est moins d'anticiper que d'assumer l'enjeu et les moyens de la prévention. Les dénonciations faciles et convenues sur les dérives instrumentales de la GPEC dans les années 90 (les « usines à gaz »), sont l'arbre derrière lequel se cache la forêt. Ce n'est pas parce que la GPEC aurait été lourde et technocratique qu'elle n'a pas été « efficace ». C'est parce que les entreprises avaient à leur disposition des moyens plus simples et moins coûteux de « gérer » les inadéquations, sans

⁴ Michel Callon, Pierre Lascoumes, Yannick Barthes, « Agir dans un monde incertain ; essai sur la démocratie technique », Paris Seuil 2001.

⁵ Néologisme utile qui désigne la capacité à être un employeur (créateur et développeur d'emploi), que ne résume pas la qualité d'entrepreneur. Nous empruntons cette notion à Laurent Duclos et Olivier Mériaux. CF « L'entrepreneur ne fait pas l'employeur », Laurent Duclos, Métis Correspondance Européenne du Travail, Juin 2007.

Inventer la GPEC en temps de crise

investir sur la prévention, qu'elles ont laissé la GPEC s'enfermer dans un ghetto instrumental. « L'entrepreneur ne fait pas l'employeur ».

Il ne faut pas pour autant jeter le bébé avec l'eau du bain. Méthodologiquement, la GPEC doit s'intégrer à la vie normale des entreprises, via la négociation, et en combinant la dimension préventive et la dimension individuelle. Des expériences passées, on peut tirer - c'est une bonne nouvelle - que l'application fine de l'intégralité de la démarche n'est pas nécessaire à la réalisation d'avancées concrètes. C'est parfois même le contraire. Il faut faire solide conceptuellement, mais simple et rustique dans la définition/descriptions des métiers, des fonctions et des postes, dans l'établissement des référentiels de compétences, dans les repérages des aires de mobilité, l'identification des écarts.... C'est particulièrement vrai dans une approche collective. Certaines étapes peuvent et doivent être mises en œuvre et grossièrement outillées, alors même que des informations manquent. « *Privilégier l'animation de la réflexion prospective sur les écarts et sur les moyens de les réduire sera toujours plus efficace qu'affiner les analyses* »⁶.

Le dialogue social ensuite n'est pas seulement utile à la mobilisation des énergies. Il constitue une nécessité de la démarche anticipative elle-même⁷ et joue dans la GPEC un rôle triple. Il permet les échanges d'informations sur les « signaux faibles » et leur compréhension. Il rend possible la construction de diagnostics partagés. Il organise la négociation sur les dispositifs à mettre en place et les méthodes permettant d'apporter aux acteurs (entreprises et salariés), les ressources pour sécuriser leurs évolutions et leurs transitions.

Enfin, il est clair que l'acquisition de compétences ne concerne pas uniquement les salariés (leur « employabilité ») mais aussi les dirigeants, particulièrement ceux des PME. Ils ont besoin d'accompagnements pour maintenir et développer leur « employeurabilité » alors que les évolutions économiques s'accélèrent et que la réglementation se complexifie. Le développement de la GPEC dans les PME et TPE risque de ne pas intervenir du tout si des méthodes d'accompagnements spécifiques ne sont pas élaborées. C'est certainement l'approche territoriale qui est la plus prometteuse dans ce domaine.

Le cas de l'automobile aujourd'hui

Les travaux réalisés dans ce secteur avant l'automne 2008 indiquaient qu'à l'horizon 2020, le marché mondial devait atteindre 90 millions de véhicules contre 62 millions en 2006⁸. L'automobile n'est donc pas la marine à voile, ni la photographie argentique. C'est un secteur en croissance qui, plus de 30 ans après le premier choc pétrolier, n'en est pas à sa première mutation. En Europe, la filière automobile était engagée dans un vaste mouvement de réorganisation géographique et qualitative de ses métiers. Schématiquement, il est prévu que le volume des emplois diminuera à l'ouest de l'Union et croîtra à l'est, que les métiers de la mécanique au sens large, régresseront au profit des métiers liés à l'électricité et de

⁶ idem

⁷ « Regards croisés sur la gestion des restructurations de l'emploi dans les territoires », cf. Revue « POUR » N° 193 « Il faut dialoguer pour anticiper ». N° spécial 2008. Cf. également **Bruggeman F. et Gazier B., (sous la direction de), « Restructuring Work and Employment in Europe : Management and Policy Responses »** (Edward Elgar - 2008).

⁸ Estimations de l'institut R. L. Polk

Inventer la GTEC en temps de crise

l'électronique et qu'enfin, le poids relatif des métiers hors production croîtra⁹. Ces dynamiques, déjà engagées lors de la survenue de la crise actuelle, s'accompagnent d'une pression continue sur les prix et d'un maintien du modèle dominant de produit : une voiture individuelle, sécurisée, lourde, polluante et multi usage. Du point de vue de la gestion de l'emploi, des dispositifs ont déjà été mis en place, avant la crise, pour gérer la mutation en cours de la filière automobile. En Europe, la Commission a initié, avec l'ACEA, le CLEPA et la FEM¹⁰ un «Partenariat européen pour l'anticipation du changement dans le secteur automobile», au cours d'un forum tenu fin 2007 à Bruxelles¹¹. En France, l'UIMM et les organisations syndicales ont signé avec le ministère de l'économie et des finances, une charte¹² triennale début juillet 2008. Avant la crise de l'automne 2008, l'enjeu était de gérer un « *paradoxe se traduisant à la fois par une baisse continue des effectifs de ce secteur et par des besoins spécifiques en recrutement*¹³ », soit typiquement une problématique de GPEC. La crise a fait chuter les ventes et la production de façon drastique et imprévue. En réaction, l'ajustement de l'emploi s'est fait par un quasi arrêt des contrats de travail temporaire, conduisant une fraction significative des salariés concernés au chômage, et par une baisse du temps de travail des salariés permanents (utilisation des compteurs temps, chômage partiel,...). Peut-on espérer un retour rapide à la situation antérieure ? Les leçons des trois précédentes crises qui ont affectés ce secteur indiquent que non. Les données récentes¹⁴ indiquent une chute des immatriculations en Europe de l'Ouest (15 pays) déjà comparable en ampleur à celle de 1992-93. Cinq années avaient alors été nécessaires pour retrouver et dépasser les volumes des ventes d'avant crise et il en avait été de même lors de la crise de 1979-80. La crise va donc très probablement, dès 2009, accélérer la baisse continue des effectifs, occasionnant un recours accru aux outils classiques de gestion des restructurations à chaud. Or, déjà en temps normal, les plans sociaux (devenus PSE), les cellules de reclassements, les conventions de reclassement personnalisés (CRP) comme les dispositifs de revitalisation du territoire, malgré leur utilité, ne produisent pas des résultats à la hauteur des problèmes posés par les mutations économiques et les restructurations. La crise actuelle va accentuer cette caractéristique, au point de les rendre momentanément inefficaces, tant du point de vue du nombre de salariés touchés par ces mesures (qui reste très faible) que du point

⁹ Patrick Loire, Terry Ward, study on the automotive sector. "Step 6 Which scenarios for the future of the automotive industry in Europe ?" and "Step 7 Scenarios implications for the employment trends, competences and occupations profiles "

¹⁰ Le compte rendu que font ces deux dernières organisations est accessible à <http://www.clepa.be/index.php?id=196>, et à <http://www.emf-fem.org/Press/Press-release-archive/2007/EU-Automotive-Restructuring-Forum>

¹¹ Cf. le site de la DG Emploi à l'adresse suivante :

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=103&langId=fr&furtherEvents=yes>

¹²CF : http://poleautocentre.proforum.fr/orga_proforum//uploads/public/3583charte_nationale_e_3-07-08.pdf?PHPSESSID=9924fca5803b5a553e27e9990aba753a

¹³ Charte nationale de coopération pour le soutien et l'accompagnement des entreprises du secteur automobile et de leurs salariés, page 2

¹⁴ Cf. <http://www.acea.be/index.php/collection/statistics>

Inventer la GTEC en temps de crise

de vue des reclassements et du développement des compétences qu'il est possible d'en espérer.

La gestion préventive des emplois est affaire d'acteurs

Ce qui s'exprime aujourd'hui derrière la GPEC, l'anticipation des restructurations, la flexisécurité ou la sécurisation des parcours professionnels, relève de logiques partiellement antagonistes. Pour l'entreprise on l'a vu, la GPEC est un choix qui n'a rien d'obligatoire, ni dans ses finalités, ni dans ses modalités. C'est un choix fondamentalement culturel, de l'ordre de la prévention. Dans une rationalité gestionnaire de court terme, la prévention signifie des coûts immédiats qui produiront des effets bénéfiques à moyen terme, mais mal mesurés par les outils de gestion. Par réflexe, les entreprises cherchent à les éviter ou les réduire en investissant sur leurs « emplois stratégiques ». Pour les autres emplois, la tentation est « d'externaliser » ces coûts, de les transférer le plus possible sur les salariés concernés, là où ils sont, et sur les systèmes de protection sociale nationaux ou territoriaux. Or précisément, c'est la prévention, sur les publics et les emplois fragiles, qui est l'enjeu central pour les territoires et les pouvoirs publics. C'est bien pourquoi les partenaires sociaux, puis le législateur et les juges, sont intervenus pour inciter les entreprises à internaliser ces coûts de prévention, en partie au moins. Il y aurait une part de naïveté à attendre qu'elles se mobilisent d'elles-mêmes, à supposer qu'elles en aient les moyens, pour prévenir des inadéquations et des mutations d'emplois qu'elles n'ont pas autant de difficultés qu'elles le disent à prévoir.

Inventer la GTEC ?

Ce qui est en question ici, c'est la territorialisation des parcours professionnels. S'il y a aujourd'hui une hypothèse de renouveau de la GPEC, c'est qu'elle s'inscrit dans les desseins de nouveaux acteurs politiques de l'emploi que sont les territoires. La GPEC sera une GTEC..., ou elle ne sera pas plus que ce qu'elle est déjà aujourd'hui, avec ses acquis et ses limites. Laissée à l'initiative des entreprises, la GPEC serait restée optionnelle. Elle n'est pas « nécessaire » d'un point de vue technique de gestionnaire d'entreprises. Le législateur, sur la durée, s'appuyant sur la négociation collective ne s'y est pas trompé. La loi encourage fortement la GPEC parce qu'elle est utile, voire « vitale », au-delà des entreprises, pour la collectivité et les territoires.

Dans l'enthousiasme de cette découverte, on peut se demander au passage si l'incitation désormais généralisée au développement tous azimuts de la GPEC ne risque pas de conduire à une certaine confusion et à bien des amalgames. La GPEC fait sens et a été inventé dans les entreprises suffisamment grandes pour être dotées d'un marché interne et de quelques moyens de décisions comme de gestion. Elle reste ainsi très marquée par l'approche « contrôle de gestion » voire technocratique. Elle n'est pas transposable sans précaution à l'idée d'une « GPEC » en PME voire en TPE. La notion, les outils et les concepts peuvent encore moins correspondre, sans un effort d'adaptation important, à l'idée de gestions préventives à l'initiative d'acteurs, certes dotés de moyens et de compétences politiques, mais qui ne sont

Inventer la GTEC en temps de crise

pas employeurs, comme c'est le cas des branches, des départements et des régions ou encore de l'Etat ...

Travailler à l'émergence de l'acteur territoire

Comment penser alors une « gestion territoriale » caractérisée nécessairement par la diversité des volumes d'emplois et des espaces géographiques, des héritages techniques, des configurations politiques et économiques ? La multiplicité des acteurs, les frontières mouvantes en fonction des filières et des périmètres administratifs, les spécificités des enjeux rencontrés..., indiquent qu'il n'y aura jamais une « GTEC », mais plusieurs.

Il reste que, par définition, tout comme les emplois réels, les territoires sont localisés ! En effet, la mobilité géographique est toujours difficile et coûteuse socialement pour les salariés, notamment pour les moins qualifiés et les plus fragiles socialement. Par expérience et par calcul économique, les entreprises, les investissements et les produits¹⁵ sont incomparablement plus mobiles, pour ne pas dire spontanément « globaux ». C'est bien pourquoi, en situation de crise et de restructurations importantes, ce sont les territoires qui devront mettre la main au portefeuille, innover ou risquer de graves déséquilibres et des troubles de l'ordre public. Ce sont les territoires encore qui pâtiront, avec les publics fragiles et sur la durée, des inadéquations de compétences et des restructurations inévitables. Les territoires ne sont pas des employeurs, encore moins des entrepreneurs. Ils sont faits de multiples acteurs aux compétences juridiques et politiques distinctes. Il n'y aura donc pas une réponse unique, si ce n'est qu'il est évidemment nécessaire, au cas par cas, qu'émerge un acteur leader, capable de fédérer des volontés et des moyens. Ce peut être une communauté de commune, le département, la région, un groupement d'employeurs d'une filière. Les uns et les autres peuvent être fédérés par une chambre de commerce, une union locale patronale, une structure de développement ad hoc temporaire.

Développer conjointement l'employabilité et l'employeurabilité ...

Dans tous les cas, il faut que se créent des espaces et des capacités nouvelles de développement de cette compétence « d'employeurabilité » des entrepreneurs du territoire, sur un mode concret et local. On pourrait ainsi résumer l'idée même de la Gestion Territoriale des Emplois par *la mise en œuvre, localement adaptée, des moyens d'accroître l'employeurabilité, à proximité des entreprises présentes sur le territoire*. Trois pistes peuvent être travaillées.

Des moyens nouveaux, de proximité, adaptés aux volumes et rythmes particuliers des territoires et ou de filières d'activités, sont nécessaires en premier lieu dans l'ordre de l'orientation professionnelle. La première capacité et prestation nécessaire à toute démarche d'accompagnement de parcours professionnels suggère des moyens d'entretiens professionnels, de bilans de compétences, d'analyse de besoins en formation, de diagnostic

¹⁵ A l'exception bien sûr des services, et tout particulièrement des services dits de proximité, lesquels représentent, il est vrai, l'essentiel des créations d'emplois.

Inventer la GTEC en temps de crise

amont d'employabilité.... C'est par la mise en œuvre d'une offre nouvelle de prestations d'accompagnement individuel, dans les étapes amont, que les entreprises trouveront un argument et un intérêt à faire plus et mieux pour les salariés volontaires et/ou à inciter les plus fragiles à se mettre en mouvement. Evidemment, l'attrait de ces prestations sera d'autant plus grand que l'accès aux services de Pole Emploi comme de l'AFPA et des autres intervenants sera ainsi organisés et facilités, mais aussi, que le coût pour l'employeur sera limité par une prise en charge du financement.

Ensuite, quelles que soient les solutions individuelles mobilisables (DIF, VAE, formation professionnelle, appui à la création d'entreprise...), les entreprises disposent de moyens et de compétences qu'elles peuvent mutualiser pour en accroître le rendement et limiter les coûts unitaires. Si les grandes entreprises disposent de services formation et de formateurs internes, les établissements locaux, les PME sont souvent sous-équipés (responsables RH, locaux, équipements techniques, formateurs, conseils, supports administratifs de gestion). Les moyens des uns peuvent profiter aux autres, les besoins des autres peuvent aussi contribuer à optimiser l'usage des ressources des uns. Des actions de formations peuvent être décidées et organisées sur un mode mutuel, à condition de rassembler les moyens pour des projets de formation transversaux à plusieurs entreprises ; formations obligatoires ou aux langues par exemple, mises à niveau sur des compétences de base informatiques, français, mathématiques. Là encore, la mutualisation peut faciliter la recherche, la gestion administrative et l'obtention de financements mutualisés ou particuliers. Des initiatives de ce type peuvent faciliter le « prêt de main d'œuvre » ou la mise à profit de périodes de chômage partiel pour former..., autant de bonnes idées dont les modalités pratiques ne peuvent guère être mises en musique par des entreprises de taille modeste prise une à une.

Enfin, sur le terrain du dialogue social et des perspectives de politiques d'emplois, la mise en œuvre d'une plate forme peut constituer l'espace, réel ou simplement virtuel, d'une concertation renouvelée, permettant d'éviter que chacun, selon son calendrier et ses contraintes, ne soit tenté de jouer cavalier seul voire, en passager clandestin. Au-delà de l'offre de prestation et d'une capacité de mutualisation, les territoires sont intéressés à l'élaboration progressive et à la négociation de politiques cohérentes à l'échelle locale (mobilité, usage des congés, conditions de transfert de certains droits, échanges sur les pratiques de recrutement, connaissance mutuelle des besoins et des ressources disponibles à moyen terme...). La forme importe peu à ce stade ; accords départementaux ou régionaux de l'emploi, conventions interentreprises, chartes.... Selon l'acteur leader et les enjeux, les moyens et les rapports de pouvoir locaux, ce n'est pas tant le contrat résultant que le réel qui l'aura précédé qui contribuera à ce « plus d'employeurabilité » dont les territoires ne peuvent se désintéresser.