



LES FICHES OUTILS RESSOURCES HUMAINES



L'impact de la loi BORLOO sur l'instauration de la GPEC au sein des entreprises.

Depuis janvier 2008, les entreprises de plus de 300 salariés sont obligées de négocier la mise en place d'un dispositif de GPEC. Cette loi de programmation de cohésion sociale dite « loi Borloo » a été votée le 18 janvier 2005 et devait donner lieu à l'ouverture de négociations jusqu' au 20 janvier 2008. Depuis cette date, les syndicats peuvent exiger une négociation sur la GPEC.

L'Etat a décidé de légiférer dans ce domaine, car obliger les entreprises à anticiper et à prévoir leurs besoins en compétences et en effectifs doit permettre de réguler et de favoriser la situation du marché du travail.

Cette loi est très intéressante dans ses intentions, car elle répond aux besoins des différents acteurs de l'entreprise, c'est-à-dire aussi bien aux besoins des salariés qu'aux besoins stratégiques de l'entreprise.

De plus, divers constats permettent de comprendre l'intérêt de la démarche GPEC. En effet, la réduction inévitable de certaines activités liées à la restructuration des appareils productifs et le contexte actuel de crise risque d'altérer la croissance des effectifs. Par ailleurs, les savoir-faire des entreprises sont de moins en moins stabilisés. En effet, les papy-boomers partent de l'entreprise avec de nombreux savoirs et l'entreprise a du mal à transférer ses savoirs aux plus jeunes collaborateurs.

Il faut noter que cette loi impose une négociation, mais dans le cas où la négociation n'aboutit pas, l'entreprise ne connaît aucune sanction. De plus, la mise en place d'un système de GPEC est assez contraignante. Par conséquent, on peut se demander si cette loi va apporter les résultats attendus. Quelques mois après la date butoir des négociations (janvier 2008), nous allons tenter de voir l'impact de loi BORLOO sur la mise en place de la GPEC au sein des entreprises.



LES FICHES OUTILS RESSOURCES HUMAINES



1) LA LOI BORLOO (loi n°2005-32)

a) En quoi consiste cette loi?

La Loi de Programmation pour la Cohésion Sociale du 18 janvier 2005 dite Loi Borloo (loi n°2005-32) a instauré une obligation de négociation triennale sur la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC) pour les entreprises de plus de 300 salariés en France et sur les entreprises implantées dans l'Union Communautaire employant au moins 150 salariés en France.

La négociation porte obligatoirement sur : (Art L320-2)

- ❖ les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi et sur les salaires,
- ❖ la mise en place d'un dispositif de GPEC ainsi que les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier de formation, de VAE, de bilan de compétences et d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés.

Le législateur grâce à cette loi veut amener les entreprises à anticiper de manière concertée les mutations de l'emploi et à accompagner « à froid » l'adaptation des salariés à cette évolution. La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences permet d'anticiper les évolutions d'effectifs et d'adapter en permanence la politique de l'emploi aux besoins actuels et futurs de l'entreprise.

Cette loi va instaurer un dialogue social en créant cette obligation triennale de négociation.

Par ailleurs, la loi est en parfait accord avec les mesures de formation tout au long de la vie (loi 2004) et avec celles concernant le PSE (Plan de Sauvegarde pour l'Emploi).

La loi BORLOO représente de nombreux avantages aussi bien pour l'Etat, que pour l'entreprises ou encore le salarié.

b) Les avantages

1. Pour l'entreprise

Cette loi est très intéressante, car elle va obliger les entreprises à faire un effort de négociation concernant leur manière de gérer les emplois et leurs salariés dans les 3 à 5 ans à venir, permettant de faire face aux mouvements d'effectifs, tout en répondant aux besoins de l'entreprise.

Elle va permettre de mettre en place une flexibilité interne essentielle pour le bon fonctionnement de l'entreprise d'aujourd'hui. La prévision et la meilleure organisation des effectifs et des compétences représentent un avantage stratégique pour l'entreprise. L'entreprise tendra, en effet, vers une meilleure agilité organisationnelle.

De plus, l'objectif sera principalement de trouver des moyens de faire correspondre les compétences de ses salariés à ses besoins futurs, compte tenu de l'évolution escomptée et des changements prévus.

Par ailleurs, la GPEC permet :

- ❖ Une meilleure anticipation de l'adaptation des compétences aux emplois.
- ❖ Une meilleure maîtrise des conséquences des changements technologiques et économiques.
- ❖ Une meilleure synthèse entre facteurs de compétitivité, organisation qualifiante et développement des compétences des salariés.
- ❖ Une meilleure gestion des carrières.
- ❖ Une réduction des risques et des coûts liés aux variations des effectifs

2. Pour les salariés

L'objectif d'employabilité prend de plus en plus d'importance. Le marché du travail étant peu favorable, avoir une possibilité de se former afin de pouvoir faire face aux évolutions du marché, est un point primordial pour le salarié. La loi BORLOO permet de mettre en place des garanties concernant le développement des compétences et l'employabilité.



LES FICHES OUTILS RESSOURCES HUMAINES



L'intérêt des salariés est de percevoir une possibilité de développer leurs compétences, afin de contribuer de manière plus efficace à la performance de leur entreprise. Concrètement, l'application de la loi Borloo va permettre à tous les salariés d'avoir un accès à la formation, d'avoir la possibilité d'évoluer professionnellement. Le salarié sera pris en compte dans ses demandes d'évolution et de formation.

Aucun salarié ne sera négligé. La GPEC permet, en effet, de fluidifier la gestion de la pyramide des âges et aussi de mieux gérer les parcours professionnels, la mobilité... Le salarié ressentira un sentiment de reconnaissance de la part de son entreprise et sera donc plus épanoui au travail.

3. Pour l'Etat

La loi va permettre de prévenir les difficultés liées à l'emploi, puisque la GPEC va garantir un droit au travail. Le pouvoir de gestion du chef d'entreprise a toujours été encadré par l'Etat, car il est important de pouvoir diriger les actions du chef d'entreprise de manière stratégique pour l'entreprise, mais aussi pour l'amélioration du marché du travail.

Par ailleurs, le Conseil Constitutionnel a précisé en 1983 qu'il appartient au législateur «de poser les règles propres à assurer au mieux le droit pour chacun d'obtenir un emploi en vue de permettre l'exercice de ce droit au plus grand nombre d'intéressés ».

La loi Borloo vient répondre à cette idée, puisqu'elle va inciter les entreprises à anticiper leurs futurs besoins en effectifs et en compétences, ce qui va permettre de limiter les licenciements et donc de stabiliser le marché du travail.

Malgré ces points positifs, cette loi connaît quelques limites.



LES FICHES OUTILS RESSOURCES HUMAINES



c) Les limites

Tout d'abord, la loi impose une obligation de négocier, mais pas de conclure. Ce point risque sérieusement de réduire l'impact attendu concernant la régulation du marché du travail. En effet, les entreprises vont juste ouvrir les négociations, mais celles-ci ne donneront pas forcément de résultats concrets en terme de démarche GPEC.

De plus, au niveau de la direction de l'entreprise, on rencontre des difficultés de prévision, d'anticipation. Par ailleurs, cette négociation va obliger l'entreprise à révéler ses actions stratégiques aux syndicats (ex : fermeture d'un secteur, d'une zone de production). Ce la peut poser problème avec les partenaires sociaux. En effet, ces derniers peuvent se révéler réticents à établir un accord pour un futur plan de restructuration, par exemple. Ce genre de mesures ne correspondant pas à leur principale mission, qui est de défendre l'intérêt des salariés. Cette loi pourrait avoir un impact sur la paix sociale.

Enfin, on peut noter que même si elle existe depuis les années 1980 et malgré les différents avantages qu'elle fournit, la GPEC est difficilement mise en place au sein des entreprises.

Elle représente, en effet, de nombreuses contraintes qui freinent beaucoup de services RH. Igalens et Roger (2007) relèvent le problème du coût de la prévision « que seuls les plus fortunés pourraient se permettre ». Ils soulèvent aussi d'autres questions : « est-ce bien nécessaire à l'action ? » ou « pourquoi s'échiner à faire une chose aussi difficile, alors qu'il y a tant de choses à faire au quotidien ? »

La mise en place de la GPEC exige donc d'avoir beaucoup de temps, des ressources financières et implique aussi d'avoir un service RH compétent et très motivé.

Après avoir vu les différents avantages et limites de la loi Borloo, nous allons observer son impact.

2) IMPACTS DIRECTS ET INDIRECTS DE LA LOI

a) Premiers constats

Selon la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, depuis 2005, plus de 210 accords de GPEC ont été conclus. Ils concernent aujourd'hui près de 700 000 salariés.

Grâce au bilan de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris et la Délégation formation et compétences, on sait que près de 80% des entreprises interrogées, qui sont concernées par l'obligation, ont déjà signé un accord (23%) ou sont en cours de négociation (56%). Pour 20% des entreprises, les négociations ont échoué ou n'étaient pas une priorité durant cette période.

63% des entreprises non concernées par l'obligation (< 300 salariés) ont le projet de mettre en place une démarche GPEC à moyen terme. Un résultat encourageant puisque 80% d'entre elles souhaitent la mettre en place dans l'année en cours.

La plupart des entreprises interrogées considèrent la loi comme une opportunité de « partager une vision sur les évolutions des métiers et des compétences en favorisant le dialogue social ». 26% d'entre elles ont pour seul objectif de répondre à l'obligation légale de négociation.

Pour 70% des personnes interrogées, la négociation a été l'occasion de formaliser l'existant et de créer une cohérence entre les dispositifs déjà mis en place. Selon elles, les accords ne contiennent pas forcément de dispositifs innovants.

Parmi les sujets les plus discutés lors de la négociation, celui de la mise en place d'un dispositif de GPEC est le plus cité, celui-ci ayant un impact direct et tangible pour les salariés (formation, professionnalisation...).

La GPEC devient donc une obligation juridique permanente mais elle est avant tout un outil de développement indispensable pour toutes les entreprises.



LES FICHES OUTILS RESSOURCES HUMAINES



Malgré les aspects positifs que représente la GPEC et l'incitation de l'Etat pour la mettre en œuvre, beaucoup de négociations n'ont pas encore été réalisées ou pire ont échoué.

b) Retards des négociations

Comme nous l'avons vu précédemment, les entreprises sont soumises à une obligation de négociation, mais pas de conclusion.

La loi de cohésion sociale n'oblige en effet qu'à une obligation d'ouvrir des négociations et non d'aboutir à un accord. En cas de non-respect de cette obligation, l'entreprise n'encourt pas de sanction pénale, contrairement aux négociations annuelles obligatoires, mais une sanction civile. À partir du 20 janvier 2008, les organisations syndicales seront en mesure d'imposer l'ouverture de négociations, si cela n'a pas été le cas.

On constate parfois que les entreprises étant obligées de négocier à cause de la loi Borloo vont ouvrir les négociations, sans qu'aucune discussion n'aboutisse.

De manière générale, on constate que les grands groupes ont plus de facilités à mettre en place la nouvelle loi. La négociation s'avère plus difficile dans les PME. Par ailleurs, d'autres entreprises désireuses de mettre en place une GPEC n'ont pas attendu la loi pour s'engager dans ce long et difficile processus. 63% des entreprises non concernées par l'obligation (< 300 salariés) ont le projet de mettre en place une démarche GPEC à moyen terme.

Cependant, l'échec des négociations n'est pas sans conséquences. En effet, il peut avoir un impact sur le PSE.

c) Remise en cause du PSE

Le PSE est un plan destiné à éviter les licenciements ou en limiter le nombre, et à faciliter le reclassement du personnel dont le licenciement ne pourrait être évité. L'employeur a l'obligation d'établir un plan de sauvegarde de l'emploi (ancien plan



LES FICHES OUTILS RESSOURCES HUMAINES



social) lorsque l'entreprise compte au moins 50 salariés, et que le nombre de licenciements est au moins égal à 10 dans une même période de 30 jours.

La loi BORLOO impacte indirectement sur le PSE, dans le sens où la non-conclusion d'accord de GPEC peut amener à remettre en cause le PSE de l'entreprise.

La jurisprudence a établi un lien étroit entre PSE et GPEC et, les partenaires sociaux au travers de l'article 9 de l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2008, cet article oriente la GPEC vers la sécurisation des parcours professionnels.

Par ailleurs, les accords d'entreprise abordent timidement la stratégie, oublient de faire de la GPEC un outil de gestion décentralisé au service des opérationnels. Ils se bornent seulement à mettre en avant des dispositifs de GPEC tels que la formation, la VAE, les congés de mobilité, la gestion des seniors, l'entretien professionnel, etc.

Attention à ne pas confondre la GPEC et le PSE. La GPEC vise à prévenir en amont les décalages d'effectifs et de compétences et cherche à éviter le PSE, tandis que le PSE résout une situation conjoncturelle que l'entreprise n'a pu anticiper.

La loi Borloo a une incidence directe sur le PSE. En effet, la conclusion d'un accord de GPEC permet de garantir aux salariés l'acquisition de nouvelles compétences et par la même occasion la sécurité de l'emploi. Cependant, si la loi ne donne pas lieu un accord, le PSE risque d'être menacé.



LES FICHES OUTILS RESSOURCES HUMAINES



Conclusion : un bilan assez mitigé

Le bilan concernant l'efficacité de la loi est assez mitigé puisque selon les premiers résultats, on constate que la mise en place du dispositif de GPEC est soit considérée comme une obligation qu'il faut respectée, soit considérée comme une simple formalisation du système GPEC déjà existant.

Le principal risque est de faire de la GPEC, une démarche visant uniquement à respecter la loi. Ces négociations risquent alors de ne pas coller avec les intérêts des différentes parties prenantes et de ne pas être en phase avec la réalité.

Selon le réseau Anact, un bon dispositif de GPEC s'appuie sur les principes clés suivants :

- Une prise en compte des enjeux de tous les acteurs
- Une vraie négociation
- Une articulation avec la stratégie
- Une réelle anticipation

La loi Borloo vient donc participer à la bonne mise en place d'un dispositif de GPEC.



LES FICHES OUTILS RESSOURCES HUMAINES



Sources :

Ouvrages :

- J-P CITEAU, Y.BAREL « *Gestion des Ressources Humaines* », 5^{ème} édition Sirey Université (2008), Collection Dalloz.
- C. DEFELIX, A. KLARSFELD, E. OIRY, “*Nouveaux Regards sur la gestion des compétences*”, Édition Vuibert (2006), Collection Recherche.
- P. GILBERT, « *La gestion prévisionnelle des ressources humaines* », Édition La Découverte, (Paris, 2006), Collection Repères.
- J. IGALENS, A. ROGER, « *Master Ressources Humaines* », Édition Eska 2007, Collection Master.

Internet :

- <http://www.guide-du-travail.com/lexique/plan-de-sauvegarde-de-l-emploi-pse.html>
- Enquête sur la négociation GPEC dans les entreprises (24 novembre 2008) : http://eve.cci.fr/uploads/pfaccip/eve/Synthese_enquete_GPEC_-_CCIP_DFC.pdf
- http://www.rhdemain.com/index.php?section=zoom&idnews=345&categ=8#se_eneews
- Site de l'ANACT : http://www.anact.fr/portal/page/portal/AnactWeb/NOTINPW_DOSSIERS_THEMATIQUES/W_A_2_COMPETENCES/W_D_2_4_LA_GPEC?p_thingIdToShow=1115384

Auteur :

Laëtitia CLAIN (laetitia.clain@iae-toulouse.fr)

Etudiante en Master Management des Ressources Humaines de l'IAE de Toulouse.