

**Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique  
Université Abderrahmane Mira de Bejaia**

**Faculté des Sciences Economique, de Gestion et Commerciales**

**Département de Science Gestion**



## **MEMOIRE**

En vue de l'obtention du diplôme de fin d'étude master

**Option : Management des Ressources Humaines**

### **Thème**

**La gestion des effectifs et de sureffectif  
humain dans les entreprises  
économique**

**Présenté par :**

M. ATIF FARADJALLAH

M. Sid Ali DJENANE

M. BENARMILA RAFIK

Promotion 2019/2020

# REMERCIEMENT

---

Nous rendons grâce à notre bon dieu de nous avoir donné la force, le courage et la patience pour pouvoir réaliser ce travail.

Nous tenons à exprimer nos sincères gratitudees à tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail.

Nos premiers remerciements vont naturellement à « DJENANE Sid Ali » notre encadreur, qui sans sa méthodologie, ses orientations et ses conseils précieux, ce travail n'aurait pas été accompli.

Ensuite, à mesdames et messieurs les membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce travail, qu'ils trouvent ici l'expression de notre reconnaissance

Ainsi tous les enseignants de master MRH qui nous ont incessamment aidé et soutenue.

On ne peut terminer ces quelques lignes sans remercier nos proches pour leurs encouragement et accompagnement en particulier nos parents, nos frères et sœurs ainsi que nos amis.

## Résumé

Les effectifs occupent une place prépondérante dans les entreprises, ils constituent aujourd'hui leurs véritables richesses, l'ensemble des compétences et de savoir-faire dont ils disposent ces derniers contribuent directement à la valeur ajoutée des entreprises.

Et afin de garantir le succès et atteindre les objectifs escomptés dont la mission consiste à rechercher l'équilibre entre les besoins de compétences et de ressources disponibles, les entreprises doivent s'engager à mettre en œuvre une stratégie qui prévoit l'évolution de ses effectifs dans le temps, contrôle leurs structures et prévoit la manière de les gérer.

L'objectif de ce présent travail est de mettre l'accent sur les différentes notions des effectifs et leurs méthodologies de calcul, les documents obligatoires légaux qui y sont attachés, les outils et les indicateurs de suivi de ces derniers lorsqu'ils évoluent dans le temps, nous mettons aussi en lumière le phénomène de sureffectif, ses causes et ses effets pervers, les outils et les modalités qui va nous permettre de les gérer.

**Mots clés :** effectifs ; valeur ajoutée ; stratégie ; ressources.

## Listes des tableaux et figures

### Listes des figures

Figure 1 : matérialisation des indemnités de l'arrêt maladie.....21

Figure 2 : Système cybernétique d'analyse prévisionnelle des ressources humaines.....29

### Liste des tableaux

Tableau 1 : les différents types d'effectifs .....07

Tableau 2 : disposition particulières aux organisations syndicales de travailleurs.....11

Tableau 3 : les représentants des effectifs salariés fixé par la loi .....12

Tableau 4: tableau de bord de la gestion sociale.....15

Tableau 5 : recensement des besoins en personnel.....17

Tableau 6 : un cas particulier de la mobilité interne .....19

Tableau 7 : cas particulier de la mobilité hiérarchique.....19

Tableau 8: cas particulier de la mobilité géographique.....20

Tableau 9 : indemnisation prévue dans une convention collective.....22

Tableau 11 : extrait d'une matrice des postes .....26

Tableau 12 : projection des effectifs sur deux ans.....32

Tableau 13 : exemple d'écarts quantitatif et qualitatifs.....33

## **Liste des abréviations :**

**GRH** : gestion des ressources humaines

**RH** : ressource humaine

**CDD** : contrat à durée déterminée

**CP** : comité de participation

**CDI** : contrat à durée indéterminée

**INSEE** : institut national de la statistique et des études économiques

**SIRH** : système d'information ressources humaines

**GPE** : gestion prévisionnelle des effectifs

**CIF** : congé individuelle à la formation

**PSE** : plan sauvegarde de l'emploi

**DDTEFP** : directeur départemental du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle

**CNAC** : caisse nationale d'assurances-chômage

**CNR** : caisse nationale des retraites

**ANEM** : agence nationale de l'emploi

**CNAS** : caisse nationale des assurances sociales

**GPEC** : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

**RTT** : réduction du temps de travail

**VAE** : validation des acquis de l'expérience

**SMIC** : salaire minimum interprofessionnelle de croissance

# Sommaire

<b>Introduction générale</b> .....	04
<b>Chapitre 01</b> : la gestion des effectifs au sein des entreprises économique.	
<b>Introduction</b> .....	06
<b>Section 01</b> : aperçue générale sur les effectifs.....	06
<b>Section 02</b> : la structure des effectifs et leurs évolutions .....	13
<b>Section 03</b> : les différents indicateurs de suivie des effectifs.....	20
<b>Section 04</b> : la gestion prévisionnelle des effectifs, démarche et principe.....	26
<b>Conclusion</b> .....	35
<b>Chapitre 02</b> : la gestion de sureffectifs au sein des entreprises économiques.	
<b>Introduction</b> .....	36
<b>Section 01</b> : introduction à la gestion de sureffectif .....	36
<b>Section02</b> : les différentes modalités et outils de la gestion de sureffectif .....	43
<b>Section 03</b> : les dispositions relatives à la gestion de sureffectif .....	54
<b>Conclusion</b> .....	55
<b>Conclusion générale</b> .....	56

## **INTRODUCTION**

## Introduction générale

---

Les ressources humaines sont considérés aujourd'hui dans la discipline managériale comme un « investissement » et non pas comme « un cout ». Le personnel est un facteur clé de succès de l'entreprise, il est devenu un moteur de la stratégie, apportant un véritable avantage concurrentiel car il est créateur d'innovation, d'écoutes des besoins des clients , d'amélioration des processus.

Gérer c'est effectuer des choix stratégiques c'est à dire définir des options engageants l'unité à long terme au niveau des directions générales et du personnels : politique d'emploi ; choix de niveaux de qualification, de substituions capital travail, affectation des hommes, politique de rémunération et d'avantage sociaux.

Gérer c'est effectuer des choix tactique il s'agit de la prise de décision quotidienne, au niveau de responsable décentralisé et en conformité avec les choix stratégique , ce seront , par exemple des décision d'embauche , de mise sur pied d'une action de formation , d'aménagement des postes de travail , fixer le montant d'une prime , négocier la mise en œuvre de la réduction du temps de travail ,etc.

C'est à cet effet que La gestion des effectifs et de sureffectifs sont devenue des taches complexe et ardente, car l'humain y tient une place primordiale. En disposant d'équipes performantes et de collaborateurs épanouis dans leur travail, l'entreprise augmente sa compétitivité sur le marché, sa capacité d'innovation et ses objectifs commerciaux.

La gestion des effectifs consiste à rechercher l'équilibre optimal entre les besoins de compétences et les ressources disponibles. Plusieurs facteurs influencent cet équilibre et peuvent le fragiliser. Tout d'abord, la direction générale détermine une stratégie à court et moyen terme. En fonction des objectifs de développement d'activités, de réorganisation, de réduction de coûts, d'implantations à l'international, l'entreprise ajustera les compétences en fonction des besoins. Ensuite, le contexte économique contraint permet difficilement d'anticiper les bouleversements des marchés sur lesquels opèrent les entreprises. Par voie de conséquence, anticiper les besoins futurs de main-d'œuvre relève d'une tâche ardue mais néanmoins essentielle.

La gestion des effectifs permet de suivre tous ces indicateurs et ainsi d'apporter un éclairage indispensable à Notre stratégie de ressources humaines. Les entreprise doivent être en mesure de faire face aux changements et s'adapter en conséquence.



# Introduction générale

---

## 1. Problématique de recherche :

Nous avons défini en introduction la gestion des effectifs comme la politique d'adéquation en quantité et en qualité entre les besoins et les ressources disponibles en personnel de l'entreprise. Cet ajustement est directement lié aux objectifs de l'entreprise ; que ces objectifs soient de court, moyen ou long terme. La finalité de la GRH et plus particulièrement de la gestion des effectifs est de fournir à l'entreprise les moyens humains et les compétences nécessaires à son développement dans l'immédiat et dans l'avenir. C'est de cette idée que découle notre question principale de recherche comment gérer les effectifs et les sureffectifs de son entreprise ?

Ce travail de recherche tentera de projeter la lumière sur cette question, d'apporter le maximum d'élément de réponse. Et pour mieux cerner cette problématique, nous allons traiter quelques essentielles tous au long de notre recherche :

- Pourquoi est-il important pour les entreprises de connaître leurs effectifs et de suivre leurs évolutions dans le temps ?
- en quoi l'adoption des outils et des modalités appropriés à la gestion des effectifs et de sureffectifs au sein d'une entreprise peuvent faciliter l'atteinte des objectifs ?

Afin de mieux cerner les préoccupations suscitées, nous proposons ces d'hypothèses suivantes :

**H1** : le suivi formalisé des effectifs est important, il en va de la pérennité et de la performance globale des entreprises.

**H2** : la mise en place des modalités et des outils de gestion des effectifs et de sureffectifs est source d'avantage concurrentiel pour les entreprises qui s'offrent les moyens.

Pour pouvoir répondre à notre problématique, on a adopté une démarche méthodologique qui se repose sur des revues de littérature c'est à dire une technique documentaire.

L'objectif principal de notre recherche est de montrer comment les entreprises procèdent à la gestion de leurs effectifs et comment ses dirigeants agissent et décident t'ils en cas de situation de sureffectifs.

Pour donner suite à notre problématique nous avons sous-divisé notre travail en deux chapitres :

## Introduction générale

---

Le premier chapitre s'articule sur le cadre conceptuel et les notions de bases de la gestion des effectifs. nous nous intéresserons aux différents modes de calculs des effectifs et documents légaux obligatoire qui y sont liées, à leurs structures et à leurs évolutions dans le temps , nous nous confronterons par la suite à une vision plus stratégique de la gestion des effectifs à travers la gestion prévisionnelle des effectifs et les indicateurs de suivi qui en découlent.

Le deuxième chapitre s'intitule sur la gestion de sureffectifs ; c'est-à- dire que nous allons détailler l'histoire de sureffectifs, ses principales causes, conséquences et couts engendrés et ainsi de voir tous les outils et les modalités de la gestion de sureffectif.

**CHAPITRE 01 : LA GESTION DES EFFECTIFS AU  
SEINS DES ENTREPRISES ECONOMIQUES**

### Introduction :

Pour réussir la gestion des effectifs il est nécessaire de connaître son effectif et d'en contrôler sa structure ainsi que son évolution dans le temps.

Il n'en reste pas moins qu'il est essentiel pour les entreprises de connaître leurs effectifs, d'en contrôler sa structure ainsi que son évolution dans le temps. D'une part, vis à vis des obligations légales qui y sont attachées et d'autre part, dans un souci de performance globale.

### SECTION 01 : aperçue générale sur les effectifs

La notion d'effectif est un thème clé et essentiel de la gestion des ressources humaines. Elle constitue ainsi le cœur de nombreuses problématiques des services R.H au sein des organisations et par extension, beaucoup « d'entreprises ne connaissent pas, à quelques unités près, leurs effectifs<sup>1</sup> » à un moment donné possédaient en leur sein. Ce constat a une double origine :

- La grande diversité des types de mesure conduit à la variété des chiffres révélés. En effet toutes les entreprises n'ont pas encore, loin de là, formalisé tous les processus de calcul ce qui explique la variabilité des résultats.
- L'importance des mouvements, la variété croissante des statuts individuels et des modalités d'emploi font que la saisie d'un état d'effectif à un moment donné peut être très délicate. La diversité des modes d'observation ne facilitant en aucun cas l'unicité de la mesure.

#### 1-1 Définition du mot effectif :

« Est une mesure utilisée pour les déclarations sociales.<sup>2</sup> Il représente le nombre de salariés travaillant au sein d'une entreprise sous contrats de travail. Il est évalué au 31 décembre de l'année précédente, il prend en compte les personnes sous contrat à durée déterminé et indéterminé ainsi que les intermittents et les travailleurs temporaires ».

---

<sup>1</sup> Bernard MARTORYE et Daniel CROZET. « Gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performance », 9<sup>ème</sup> édition, DUNOD, France, 2016, p.10.

<sup>2</sup> JDN. Effectif. Dans le dictionnaire comptable et fiscale en ligne consulté le 2020-08-27 à 13H :30 sur <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-comptable-et-fiscal>.

### 1-2 Les déférents types d'effectifs selon MARTORY (2009) :

Nous pouvons distinguer 6 grandes notions d'effectif. Toutes trouvent leurs origines dans le Registre unique du personnel et dans l'ensemble des logiciels de calcul de paye et de gestion RH.

**Tableau (1 .1) : les différents types d'effectifs**

TYPE EFFECTIF	DEFINITION	METHODOLOGIE DE CALCUL
Effectif théorique ou habituel	Ce sont les salariés permanents sous contrat à durée indéterminée travaillant à temps plein, y compris les salariés en période d'essai ou de préavis, les travailleurs à domicile, les salariés dont le contrat est suspendu, les salariés sous contrat intermittent, les travailleurs intérimaires, les stagiaires étrangers qui sont pris en compte au prorata de leur temps de présence comme les travailleurs à temps partiel.	
Effectif inscrit	C'est l'ensemble des travailleurs figurant (et non sortis) sur le registre unique du personnel. Pratiquement toutes les catégories de salariés que l'on est susceptible de rencontrer dans l'entreprise se trouvent dans ce registre. Les seules catégories laissées en dehors sont celles des travailleurs à domicile et des contrats suspendus.	Effectif inscrit = effectif théorique – contrats suspendue pour absences de longue durée – travailleurs à domicile.
Effectif permanent	Il se compose des salariés titulaires d'un contrat de travail à durée indéterminée inscrits à l'effectif pendant toute l'année considérée.	Effectif permanent = effectifs initiale-départs – CDD- temps partiel
Effectif initiale	Celui inscrit au 1er janvier de chaque année	
Effectif fiscal	Il regroupe tous ceux qui ont figuré peu ou prou l'effectif et qui, de ce fait, ont perçu de l'entreprise une rémunération au titre de l'exercice.	Effectif fiscal = effectif initiale + entrée

Effectif présent	C'est l'ensemble des personnes considérées comme présentes à un instant noté T, qu'elles travaillent ou non pour leurs activités principales	Effectif présent= effectif payé-absents rémunéré
Effectif au travail	Effectif au travail C'est l'ensemble des personnes travaillant pour leur activité principale. Sont exclus donc, les personnes en formation, en délégation, infirmerie, etc.	Effectif au travail= effectif présent – personnes ne travaillent pas réellement pour l'activité constituent leurs occupation habituelle

Source : Bernard Martorye et Daniel Crozet (2016, page11)

### 1-3 Les registres légaux relatifs aux effectifs :

Le décret exécutif « N° 96 -98 »<sup>3</sup> du 6 mars 1996 déterminent la liste et le contenu des registres obligatoires que les entreprises doivent tenir dans la gestion de leurs effectifs.

L'employeur est tenu de les maintenir à jour, ces registres sont :

#### a) Le livre de paie :

Il comprend les éléments suivants :

- Nom et prénom du travailleur.
- Période de travail.
- Poste de travail occupée.
- Salaire de base.
- Primes et indemnités, majoration pour heures supplémentaire, retenue légalement due notamment celles inhérentes à la sécurité sociale et à l'impôt.

#### b) Le registre des congés annuels :

Il comprend les éléments suivants :

- Nom et prénom du travailleur.
- Poste de travail occupé.
- Date de recrutement.
- Durée du congé.

<sup>3</sup> Journal officielle de la république algérienne démocratique et populaire, N° 17, du 13 Mars 1996. Disponible sur [http:// www.smt.dz](http://www.smt.dz) Consulté le 25.08 .2020 à 10H : 10

- Date de départ, Date de reprise.
- Montant de l'indemnité de congé.
- Emargement du travailleur.

### c) le registre des personnels :

Il est tenue constamment à jour et précise les mouvements du personnel Il comprend les éléments suivants :

- Nom et prénom du travailleur.
- Sexe.
- Date et lieu de naissance et Adresse.
- Poste de travail occupé.
- Date de recrutement.
- Date de cessation de la relation de travail.
- Numéro d'immatriculation à la sécurité sociale.
- Nature de la relation de travail ; c'est l'identification des différents catégories de travailleurs occupée, elle concerne les travailleurs, les apprentis, les travailleurs mineurs, les travailleurs à domicile, les travailleurs à temps partiel et les travailleurs handicapés.

### d) Le registre des travailleurs étrangers :

Il comprend les éléments suivants :

- Nom et prénom, adresse.
- Date et lieu de naissance, nationalité.
- Date d'entrée en Algérie.
- Date de recrutement et la date de la rupture de la relation de travail ainsi que les causes de la rupture.
- Poste de travail occupée.
- Référence de permis ou de l'autorisation de travail et sa durée de validité.

### e) Le registre d'hygiène et sécurité et médecine de travail :

Il comprend notamment :

- Les observations et les avis des membres de la commission d'hygiène et de sécurité des proposés à hygiène et à la sécurité, du médecin du travail, relatifs aux

manquements graves pour la santé et les recommandations formulés en ce qui concerne l'amélioration des conditions de travail.

- Les démarches engagées par les représentants des travailleurs auprès de l'employeur en ce qui concerne l'application des dispositions légales et réglementaires en matière d'hygiène, de sécurité et de médecine de travail.
- Les comptes rendus des accidents de travail et les cas de maladie professionnelle ainsi que les mesures préconisées.

### **1-4 Les instances représentatives du personnel ou de l'effectif :**

On trouve :

#### **a) Organisation syndicales représentative :**

Selon la loi N°90-14

« Dans <sup>4</sup> toute entreprise publique ou privée et dans tout établissement public, institution ou administration publique, toute organisation syndicale représentative au sens des articles 34 et 35 de la présente loi, peut créer une structure syndicale conformément à ses statuts, pour assurer la représentation des intérêts matériels et moraux de ses membres ».

#### **a-1) Les prérogatives des organisations syndicales :**

Dans le cadre de la législation et de la réglementation en vigueur, les organisations syndicales de travailleurs salariés représentatives au sein de chaque organisme employeurs ont les prérogatives suivantes :

- Participer aux négociations de conventions collectives au sein de l'organisme employeur.
- Participer à la prévention et au règlement des conflits collectifs de travail et à l'exercice du droit de grève.
- Collecter sur les lieux de travail les cotisations syndicales auprès de leurs membres selon des procédures convenues avec l'employeur.
- Promouvoir des actions de formation syndicale en direction de leurs membres.

---

<sup>4</sup> Loi du 2 juin 1990 sur les modalités d'exercice du droit syndicales en Algérie, LO 1990, C 4, art 38.



### a-2) Le nombre délégué syndicaux fixé par la loi :

La structure syndicale visée à l'article 40 désigne en son sein, les délégués syndicaux chargé de représenter les salariés auprès de l'employeur, dans la limites des propositions suivantes :

**Tableau (2,1) : disposition particulières aux organisations syndicales**

Effectifs salariés	Nombre de délégués syndicaux
De 20 à 50 salariés	1
De 51 à 150 salariés	2
De 151 à 400 salariés	3
De 401 à 1000 salariés	5
De 1001 à 4000 salariés	7
De 4001 à 16000 salariés	9
Plus de 16000 salariés	13

Source : [www.droit-afrique.com](http://www.droit-afrique.com)

### b) Le comité de participation :

C'est à travers le comité de participation que le législateur fait jouer aux salariés un rôle majeur auprès de l'employeur qui doit composer avec cet organe dans la gestion quotidienne.

La mise en place de ce comité est conditionnée par un vote en vue de désigner ses membres, une fois élus, ces derniers se voient confier des fonctions visant à améliorer la prise en compte des intérêts des travailleurs.

#### b-1) Les attributions des organes de participation :

Conformément à « l'article 94 de la loi 90-11 », le CP dispose de nombreux attributions, il peut en effet <sup>5</sup> ;

- Recevoir les informations qui lui sont communiquées au moins chaque trimestre par l'employeur sur l'évolution la productivité du travail et des effectifs et de la structure de l'emploi, sur le taux d'absentéisme, les accidents de travail, les accidents de travail et les maladies professionnels et sur l'application du règlement intérieur.

<sup>5</sup>Silini MADHHA (21 juin 2018), « Algérie : tout savoir sur la mise en place d'un comité de participation », sur le site [www. Jeune Afrique.com](http://www.Jeune-Afrique.com) .consulté le 26 aout 2020, à 10H : 00

## Chapitre 01 : la gestion des effectifs au sein des entreprises économiques

- Surveiller l'exécution des dispositions applicables en matière d'emploi, d'hygiène, de sécurité et celle relative à la sécurité sociale.
- Exprimer un avis avant la mise en œuvre par l'employeur des décisions se portant aux plans annuels et bilans de leurs exécutions, à l'organisation du travail, aux projets de restructuration de l'emploi (réduction de la durée du travail, redéploiement et compression d'effectif), aux plans de formation professionnelle.
- Gérer les œuvres sociales de l'organisme employeurs.

### b-2) Le nombre de délégué fixé par la loi :

Pour rappel, l'article 99 de la loi 90-11 fixe le nombre de délégué du personnel élire par rapport à l'effectif de l'employeur selon les proportions suivantes :

**Tableau (3 .1) : les représentants des effectifs salariés fixé par la loi**

Effectifs salariés	Nombres de délégués
De 20 à 50	1
De 51 à 150	2
De 151 à 400	4
De 401 à 1000	6
Au de-là de 1000	1 délégué du personnel supplémentaire par tranche de 500

Source : [www. Jeune afrique.com](http://www.Jeuneafrique.com)

### Section 02 : la structure des effectifs et leurs évolutions :

#### 2-1 La structure des effectifs :

La connaissance du nombre de salarié n'est pas suffisante pour assurer une gestion efficace des effectifs, certaines directions des ressources humaines étudient ;<sup>6</sup>

- **La pyramide des âges :**

Pour assurer un bon équilibre de leurs ressources humaines ou pour identifier leurs problèmes L'analyse d'une pyramide des âges présente un grand intérêt pour le gestionnaire des ressources humaines. L'âge a un impact important sur les comportements professionnels.

La pyramide des âges permet également de faire des projections dans le temps, de visualiser les départs à la retraite.

- **La répartition par sexe :**

Elle présente également un intérêt certain du fait de l'importance de la réglementation relative au travail féminin et à l'égalité professionnelle.

Le droit consacre des règles propres à la maternité et des dispositions spécifiques aux femmes pour la durée du travail et les conditions de travail.

- **La répartition selon la nationalité :**

Cette répartition nous renseigne sur la provenance du personnel exerçant dans l'entreprise ainsi que sur l'adéquation entre les emplois créés et proposés par l'entreprise et le marché du travail.

La nationalité apporte des indicateurs sur l'ouverture internationale, le pourcentage d'étrangers parmi les cadres est un indicateur intéressant.

- **La pyramide des anciennetés :**

Elle montre la mobilité des salariés et l'importance des avantages sociaux tels qu'indemnités, allongement de la durée du congé payé, les montants des indemnités de licenciement.

- **La structure de qualification :**

---

<sup>6</sup> Jean marie PERETTI « gestion des ressources humaines », 2ème éditions ,Magnard –Vuibert , France 2016,p27

La structure de qualification est établie sur la base de la distinction des différentes tâches qui affectent le personnel selon que ces derniers sont des cadres, des ouvriers hautement qualifiés, ouvriers simples, etc.

### ❖ **Autres caractéristiques :**

Parmi les autres bases de données RH à prendre en considération ; le niveau de formation à l'entrée, expériences professionnelles, le déroulement de la carrière dans l'entreprise, les mobilités, les formations suivies dans l'entreprise, les compétences acquises, etc....

### **2-2 Les éléments affectant les effectifs et les caractéristiques de la population :**

Selon Jean-Marie Peretti : « <sup>7</sup>Recrutements, départs, promotions affectent le volume et la composition des effectifs. Leur suivi permet d'apprécier la mobilité et la stabilité du personnel et d'anticiper les évolutions futures. », Parmi ces mouvements, on trouve :

#### **a) Les sorties :**

Les causes de départ sont multiples. Les sorties peuvent se décomposer en prévisibles de manière certaine et incertaine. La grille d'information retenue par le bilan social retient les catégories suivantes (décret du 8 décembre 1977) : licenciements pour cause économique, licenciements pour des causes autres qu'économiques, départs en préretraite et en retraite, fins de CDD, démissions, départs en cours de période d'essai, décès, mutations d'un établissement à un autre. Nous classerons ces catégories selon leur prévisibilité :

#### **a-1) Prévision de manière certaine des sorties de personnel :**

- Les licenciements pour cause économique.
- Les départs en préretraite et en retraite. Les départs en retraite ne posent pas de problème de prévision, qu'ils s'opèrent à l'âge statutaire ou suivant des plans qui sont généralement décidés suffisamment à l'avance pour être budgétés.
- Les fins de CDD.
- Les mutations d'un établissement à un autre. C'est une modification du contrat de travail. Lorsque 'elle a été prévue par le contrat, la convention collective ou par des usages de la profession, la modification du lieu de travail n'apparaît pas comme une

---

<sup>7</sup> Jean-Marie Peretti, OP CITE, p28.

## Chapitre 01 : la gestion des effectifs au sein des entreprises économiques

clause essentielle du contrat et le refus du salarié n'entraîne pas rupture du contrat à la charge de l'employeur.

Par extension nous pouvons assimiler les absences justifiées telles que les congés maternité, les congés payés à des départs. Ils sont certes temporaires et n'entraînent pas de rupture du contrat de travail mais ont des répercussions sur l'effectif « productif ». Ces personnes doivent être remplacées.

### a-2) Prévision incertaine des sorties de personnel :

- Les démissions. Elles doivent être portées à la connaissance de l'employeur de façon non équivoque, par écrit ou verbalement. Elles n'ont pas à être motivées. Il n'est pas nécessaire qu'elles soient acceptées.
- Les départs en cours de période d'essai.
- Les décès.
- Les licenciements pour des causes autres qu'économiques. La loi du 13 juillet 1973 a précisé que tout licenciement doit avoir une cause réelle et sérieuse.
- De même, certaines absences du personnel ont pour conséquence un recrutement. Il s'agit ici de celles que l'on ne peut pas prévoir, à savoir : les accidents du travail, les arrêts maladie.

Tableau (4 ,1) : exemple de tableau de bord de la gestion sociale

Causes	N-1		Prévision N		Réalisation		Ecart	
	Effectif concerné	% de l'effectif inscrit	Effectif concerné	% de l'effectif inscrit	Effectif concerné	% de l'effectif inscrit	Valeur absolue	Analyse des écarts
Arrêt maladie								
Accident de travail								
Démission								
Départ en cours période d'essai								
Décès								
Licenciement								

Source : Taieb J-P , « les tableaux de bord de la gestion sociale », Ed .DUNOD, paris , 2011 , P 218

Commentaire :

Ce tableau de bord permet d'avoir une vision globale, sur l'année et pour l'ensemble de l'entreprise (mais on pourrait très bien le mettre en place pour un seul service ou encore choisir de le mensualiser), quant aux faits générateurs des sorties incertaines. Il permet donc de s'ajuster et d'entreprendre les actions nécessaires à la bonne marche de l'activité à court terme. Les données seront celles du registre unique du personnel ou celles de la déclaration des mouvements de main-d'œuvre.

Par exemple, si le nombre de démissions prévu augmente, il faudra penser à recruter. De même, si les absences justifiées telles que les congés maternité sont en hausse, on pourra embaucher en CDD.

### **b) Les entrées :**

#### **b-1) Prévision de manière certaine des entrées de personnel :**

Les entrées de personnel pouvant être prévues de manière certaine sont, en général ; celles qui dépendent de la politique globale de recrutement qui peuvent être en :

- CDI ;
- CDD ;
- stages ;
- contrats d'apprentissage ;

Recrutés en interne comme en externe, par établissement, service, ou encore par catégorie socioprofessionnelle. Ils ne dépendent, en effet, pas d'aléas économiques ponctuels.

#### **b-2) Prévision incertaine des entrées de personnel :**

Les prévisions incertaines reflètent une variation de l'activité, ponctuelle et exceptionnelle. En fonction des taux de croissance associés à un secteur d'activité. Le recrutement de travailleurs temporaires, l'appel à des prestataires extérieurs est important.

Les types de contrats alors utilisés par l'entreprise pour pallier les déficits en personnel sont les missions d'intérim, les CDD (si la période est plus longue) ou encore les stages.

Le bilan social donne les indicateurs suivants :

## Chapitre 01 : la gestion des effectifs au sein des entreprises économiques

- Le nombre d'embauches par CDD dont travailleurs saisonniers ce qui permet dedissocier les pics d'activité récurrents de ceux qui ne le sont pas.

- Le nombre de travailleurs extérieurs : stagiaires, nombre moyen mensuel detravailleur temporaires et la durée moyenne des contrats de travail temporaire.

❖ **voici un exemple de tableaux de bord :**

Périodicité : le trimestre

Effectif : nombre de personnes

Méthode retenue : recensement des besoins

**Tableau (5,1) : recensement des besoins en personnel**

Type de contrats	TR1	TR 2	TR 3	TR 4
<b>Service production produit 1</b>	= (CDI+CDD+...+STAGES)			
<b>CDI</b>	= (CSP1+ .....+CSP6)			
<b>CSP1</b>				
<b>CSP2</b>				
<b>CSP3</b>				
<b>CSP4</b>				
<b>CSP5</b>				
<b>CSP6</b>				
<b>CDD</b>	= (CSP1+ .....+CSP6)			
<b>CSP1</b>				
<b>CSP2</b>				
<b>CSP3</b>				
<b>CSP4</b>				
<b>CSP5</b>				
<b>CSP6</b>				

Source : Source : Taieb J-P, « les tableaux de bord de la gestion sociale », Edition .DUNOD, paris, 2011, P 218

Ce tableau s'applique à tous les types de contrats et permet d'avoir une vision détaillée, par service, des emplois et CSP (retenues par l'entreprise. Il peut et devrait ensuite faire l'objet d'un document de synthèse permettant une visibilité globale selon la périodicité souhaitée.

### c) La mobilité interne :

La mobilité interne est devenue une préoccupation majeure des entreprises. Celles-ci doivent s'adapter en permanence aux changements rapides des technologies, aux contraintes et aux évolutions des marchés et en conséquence ajuster leurs structures et leur organisation.

#### c-1) Définition de la mobilité interne :

« La mobilité interne est le changement de poste de travail, de métier, de fonction au sein de la même entreprise ou du même groupe,<sup>8</sup> elle peut permettre au travailleur d'acquérir des compétences qui seront profitable, aussi bien pour lui que pour son employeur ».

#### c-2) Les formes de mobilités internes :

##### ➤ La mobilité verticale ou promotion :

Est caractérisée par les évolutions hiérarchiques des travailleurs dans l'organisation, elle est assimilée à la carrière, elle est synonyme de progression. Elle est acquise par la promotion interne, le recrutement interne et la valorisation des compétences acquises.

##### ➤ La mobilité horizontale :

Elle se définit comme étant le changement de poste de travail sur un même niveau hiérarchique, elle se manifeste par les mutations, les affectations, les rotations, les reconversions et peut être source de développement des compétences.

##### ➤ La mobilité géographique :

« Elle concerne les personnes<sup>9</sup> qui occupent la même fonction, à un même niveau hiérarchiques mais changent de lieu d'exercice de leurs activités ».

Parmi les conditions de réussite, figurent la gestion des ressources humaines :

- avec pour objectif la recherche de l'adaptation et du maintien des effectifs ; en développant la mobilité tant professionnelle que géographique ;

- en recherchant la meilleure adéquation entre les exigences de l'organisation du groupe et les aspirations du personnel

---

<sup>8</sup> Jean Marie PERETTI, dictionnaire des ressources humaines, p 150.

<sup>9</sup> Loïc CADIN, GUERIN Francis, Frédérique PIGEYERE, « gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie, édition DUNOD, Paris, 2002, p 38.



## Chapitre 01 : la gestion des effectifs au sein des entreprises économiques

❖ un cas particulier de la mobilité à titre d'exemple :

**Tableau (6 ,1) : un cas particulier de la mobilité interne**

Origine des remplacements/poste à pourvoir	Extérieur	Autres fonctions	Position 1	Position 2
<b>Position 1</b>	85%	10%	5%	-
<b>Position 2</b>	60%	10%	25%	5%
<b>Position 3</b>	-	5%	30%	60%

Source :CADIN Loïc, Guérin Francis, PIGEYRE Frédérique « gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie, édition DUNOD, paris, 2002, page 39

Pour 100% des postes à pourvoir en position 2 :

- 60% seront recrutés à l'extérieur ;
- 10% pourvus par des collaborateurs en provenance d'une autre fonction de l'entreprise ;
- 25% pourvus par des collaborateurs en position 1 ;
- 5% pourvus par des mouvements de collaborateurs déjà en position 2.

Cet exemple permet de mettre en évidence qu'un tiers des postes à pourvoir en position 2 seront recrutés en interne.

❖ **Pour une vision plus globale selon le type de mobilité, l'entreprise peut mettre en place ce tableau de bord :**

**Tableau (7 ,1) : cas particulier de la mobilité hiérarchique**

Mobilité hiérarchique	Arrivés			<b>TOTAL</b>
	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	
Départs				
<b>Niveau 1</b>	10%	2%	2%	14%
<b>Niveau 2</b>	30%	28%	3%	61%
<b>Niveau 3</b>	10%	-	15%	25%
<b>TOTAL</b>	50%	30%	20%	100%

Source : CADIN Loïc, Guérin Francis, PIGEYRE Frédérique « gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie, édition DUNOD, paris, 2002, page 39

- 10% des départs seront situés au niveau 1 et seront recrutés au niveau 2.
- 50% des arrivées en matière de mobilité interne seront situés au niveau 2.
- 61% des départs en matière de mobilité interne seront situés au niveau 2

**Tableau (8,1) : cas particulier de la mobilité géographique**

Mobilité géographique	Arrivés			
	Région monde 1	Région monde 2	Région monde 3	TOTAL Départs
Région monde 1	-	18%	12%	30%
Région monde 2	10%	-	20%	30%
Région monde 3	15%	25%	-	40%
Total arrivés	25%	43%	32%	100%

Source : CADIN Loïc, Guérin Francis, PIGEYRE Frédérique « gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie, édition DUNOD, paris, 2002, page 40

- 18% de la mobilité géographique s'opèrera entre la région 1 et 2.
- 32% des arrivées se situeront dans la région monde 3
- 30% des ressources internes seront puisées dans la région 2.

### Section 03 : les indicateurs de suivie des effectifs :

Les entreprise doit suivre avec attention l'évolution des effectifs. Annuellement, à partir des informations disponibles dans le bilan social de l'entreprise pour trois ans, il est possible de suivre diverses évolutions de l'effectif et de sa composition. Ces indicateurs de suivi des effectifs doivent donc, pour avoir un intérêt, être comparés aux résultats des années précédentes.

#### 3-1 Le taux d'absentéisme :

« Il représente la proportion de salarié absents de leur poste de travail alors qu'ils devraient théoriquement occuper leur poste »<sup>10</sup>

Il existe des absences inévitables dans le marché normal de l'entreprise. Par exemple, les salariés s'absentent pendant leur congé maternité, les collaborateurs partent en formation professionnelle, les employés tombent malades en particulier pendant la période hivernale. tout dépend donc de la proportion des salariés absents. Un taux d'absentéisme élevé reflète souvent un climat social de l'entreprise dégradé.

<sup>10</sup> Emilie COLLIN « le contrôle de gestion sociale. », 2<sup>ème</sup> édition, GERESO édition, France, 2017, p 37

### a) les facteurs déclencheurs de l'absence :

- Les conditions de travail jouent un rôle dans le processus qui conduit un salarié à s'absenter en effet, un travail pénible, des horaires décalés, l'ambiance de travail ou la conciliation difficile entre vie privée et vie professionnelle peuvent provoquer des absences répétées et injustifiées.

-l'absentéisme découle également de l'organisation du travail, l'exigence du poste, le manque de reconnaissance de la performance ou l'écoute défailante du manager peuvent entraîner une insatisfaction du salarié ...il révèle du degré de satisfaction des salariés.

-l'absentéisme provient aussi des salariés qui ne sont pas loyaux et n'exécutent pas leurs contrats de travail de bonne fois, une fois identifié, l'entreprise prendra des mesures nécessaires notamment par le dialogue afin de faire cesser ces agissements.

### b) Les indemnités prévues dans une convention collective

L'absentéisme représente une charge supplémentaire pour l'entreprise, tout d'abord lorsque un salarié s'absente et pendant les trois premiers jours de sa maladie dans le secteur privé, il n'est pas indemnisé par la sécurité sociale.

Cependant les conventions collectives et les accords d'entreprise peuvent prévoir le paiement de ces jours de carences ainsi que le complément employeur entre le salaire brut de base et les indemnités journalières de la sécurité.

❖ Nous pouvons matérialiser l'indemnisation de l'arrêt maladie comme suite :

**Figure 1 : la matérialisation des indemnités de l'arrêt maladie.**

<b>Indemnités journalières de la sécurité sociale</b> <b>50% du salaire (le salaire est plafonné à 1,8 SMIC)</b>	<b>Complément de l'employeur</b> <b>(différence entre le salaire brut du salarié et les indemnités journalières de la sécurité sociale)</b>
---	--

Source : Emilie COLLIN, « le contrôle de gestion sociale. », p38

↓  
Surcoût pour l'employeur

## Chapitre 01 : la gestion des effectifs au sein des entreprises économiques

❖ Exemple d'indemnisation prévue dans une convention collective :

La convention collective transport aérien personnel au sol prévoit l'indemnisation des arrêts maladie des arrêts maladie de la façon suivante :

**Tableau (9 ,1) : indemnisation dans une convention collective**

Ancienneté	Employé	Agent de maîtrise	Cadre
<b>De 1 à 5 ans</b>	2 mois = 100 % salaire + 2 mois = 50 % salaire	2.5 mois = 100 % salaire + 2 .5 mois= 50 % salaire	3 mois = 100 % salaire + 3 mois = 50 % salaire
<b>De 5 à 10 ans</b>	2.5 mois = 100 % salaire +2.5 mois = 50% salaire	3 mois = 100 % salaire + 3 mois = 50% salaire	4 mois = 100 % salaire + 4 mois = 50% salaire
<b>De 10 à 15 ans</b>	3 mois = 100% salaire + 3 mois = 50 % salaire	4 mois = 100 % salaire + 4 mois = 50% salaire	5 mois = 100 % salaire +5 mois = 50% salaire
<b>Plus de 15 ans</b>	4 mois = 100% salaire + 4 mois = 50% salaire	5 mois = 100 % salaire +5 mois = 50% salaire	6 mois = 100% salaire + 6 mois = 50% salaire

Source : Emilie COLLIN, « le contrôle de gestion sociale. », p 38

### c) mesure du taux d'absentéisme :

- ✓ **Taux d'absentéisme** = (Nombre moyen de jour d'absence par salarié / 365 jours)\*100
- ✓ **Nombre moyen de jour d'absence par salarié** = nombre total de jours d'absences pendant l'année N / effectifs moyen annuel pendant l'année N.

### d) Le taux de turnover :

« Le turnover est un anglicisme pour désigner la rotation de la main-d'œuvre, à savoir les mouvements de personnel en entrées et sorties qui impactent l'entreprise. Cet indicateur met en valeur le rythme de renouvellement dans l'entreprise<sup>11</sup> ».

- ✓ **Taux de turnover** = nombre d'entrées (année N) + nombre de sortie (année N) / effectif moyen (année N)\*100

Un faible taux de turnover indique que l'entreprise sait fidéliser, la stabilité de la main-d'œuvre facilite les gains de productivité.

### d) l'évolution du niveau de l'emploi

<sup>11</sup> Emilie COLLIN OP.CITE, p 42

Plusieurs indicateurs sont possibles<sup>12</sup> :

$$\frac{\text{Effectif au 31/12/N} + 1}{\text{effectif au 31/12/N}}$$

Cet indicateur ne tient pas compte de la nature du contrat (durée déterminé ou indéterminé). Il présente les limites d'un indicateur instantané à la différence de l'indicateur suivant :

$$\frac{\text{effectif moyen N} + 1}{\text{effectif moyen N}}$$

Cet indicateur ne distingue également pas les contrats à durée déterminée et les autres. Seuls les travailleurs temporaires et les salariés d'entreprises extérieures de services sont exclus. Il est possible de les intégrer dans l'indicateur suivant :

$$\frac{\text{effectif moyen} + \text{travailleurs extérieurs N} + 1}{\text{effectif moyen} + \text{travailleurs extérieurs N}}$$

Cet indicateur reflète l'évolution de l'emploi offert, toutes modalités confondues. Il est également possible de se limiter aux contrats à durée indéterminée :

$$\frac{\text{effectif à durée indéterminée N} + 1}{\text{effectif à durée indéterminée N}}$$

### e) la mobilité du personnel :

Cet indicateur évalue la qualité de recrutement et de l'intégration :

$$\frac{\text{départs en cours de période d'essai}}{\text{Recrutements}}$$

Cet indicateur permet de suivre et d'évaluer la fidélisation :

$$\frac{\text{Démissions}}{\text{effectif moyen}}$$

Ce ratio renseigne sur la stabilité du personnel sans intégrer les causes économiques :

---

<sup>12</sup> Jean marrie PERETTI, « Gestion des Ressources Humaines », 2<sup>ème</sup> éditions, Magnard –Vuibert, France, 2016, p28

**Licenciement pour cause autre que économique**  
**effectif moyen**

Cet indicateur reflète l'insécurité économique :

**licenciements pour cause économique**  
**effectif moyen**

Cet indicateur permet de suivre les ruptures conventionnelles :

**rupture conventionnelles**  
**effectif moyen**

Cet indicateur permet de mesurer la survie du personnel recruté :

**salariés CDI ayant moins d'un an d'ancienneté**  
**total des embauches CDI de l'année écoulée**

Il est également intéressant de comparer les résultats de ces ratios avec ceux des autres filiales ou établissements du groupe, des entreprises de même secteur d'activité, des

entreprises de la région et les chiffres fournis par l'INSEE. Il faut que l'entreprise fasse une veille sociale, un Benchmarking pour se comparer à ses concurrents et prendre les meilleures pratiques de ceux-ci.

**f) L'évolution des emplois :**

Il est intéressant de suivre l'évolution d'une année sur l'autre de la structure de qualification ainsi que des autres caractéristiques. Ainsi, l'indicateur ci-dessous permet de suivre l'évolution de l'encadrement :

$$\frac{\frac{\text{Cadres+ Maitrise N+1}}{\text{Effectif total N+1}}}{\frac{\text{Cadres + Maitrise N}}{\text{Effectif totale N}}}$$

Un ratio supérieur à 1 traduit un renforcement du poids de l'encadrement. De la même manière, le poids relatif de différentes catégories peut être suivi.

## Chapitre 01 : la gestion des effectifs au sein des entreprises économiques

---

Il est intéressant de suivre Le temps moyen d'occupation:

$$\frac{[\text{SOMME}(\text{dated'évolutiolepostesuivant} - \text{datedefonctiondeceposte})]}{\text{nombre de changement de poste sur la période considérée}}$$

Le temps moyen d'occupation d'un poste variera d'une entreprise à l'autre, en fonction des divisions verticales et horizontales ainsi que de la structure hiérarchique plus ou moins importante. Ce sera également le cas d'un secteur à l'autre.

A noter que cet indicateur ne tient compte que des salariés qui ont eu une promotion au cours de la période en cours. De plus il peut être décliné en fonction des postes et/ou des statuts

Nous pouvons également calculer le taux de promotion des effectifs permanents sur l'année :

$$\frac{\text{nombre de promotion interne}}{\text{nombre de salariés permamant}}$$

Ce ratio peut lui aussi se décliner par service ou par catégorie socioprofessionnelle. C'est un bon révélateur pour un salarié afin de savoir s'il se situe dans une entreprise avec de fortes perspectives d'évolutions internes.

Le poids du travail précaire au sein de l'organisation peut être déterminé comme suit :

$$\frac{[\text{CDD} + \text{intérimaires}]}{\text{effectif permanent}}$$

Cet indicateur sera très variable d'un secteur à l'autre mais, également, selon la conjoncture économique de la période. En effet, une organisation au sein de laquelle le poids du travail précaire serait important peut indiquer une volonté des dirigeants de conserver une forme de flexibilité par rapport à leurs effectifs. Au contraire, une politique inverse traduirait peut être un désir de limiter au mieux le turn-over.

### Section 4 : notion de compétences, la matrice des postes et la gestion prévisionnelle des effectifs

L'approche des compétences et les matrices de postes vont nous permettre d'aborder la notion d'effectif sous un angle différent de ce que nous avons vu dans la précédente section. En effet, l'**aspect qualitatif** et l'idée de **compétence** vont prendre, dès lors, toute leur importance.

Ainsi en partant du classement des emplois que possède toute entreprise pour établir la paie, il est intéressant de recenser les compétences par type de postes occupés. Notre point de départ est donc le SIRH en place et plus particulièrement la base de données servant de support à la paie

#### 4-1) Importance de la matrice de poste :

Beaucoup d'entreprises utilisent cette approche en vue d'initialiser une gestion budgétaire à un double titre :

La matrice représente un état des effectifs budgétaires. Elle permet donc d'asseoir la construction des budgets de frais de personnel et d'étayer par un document évolutif les toujours difficiles négociations sur la répartition des effectifs.

– La comparaison entre l'état actuel et la cible permet d'opérer des réflexions sur les ajustements à conduire pour réaliser le passage entre une répartition constatée et une cible. Cette démarche facilite, par exemple, la définition des besoins globaux de formation en vue de faire évoluer les postes sur quelques années, et même de donner un premier chiffrage des budgets à consentir.



## Chapitre 01 : la gestion des effectifs au sein des entreprises économiques

Tableau (10,1) : extrait d'une matrice des postes :

		Niveaux de qualification					
		Cadre	AM	Tech	Empl	Ouvr	TOTAL
<b>Fabrication</b>	Chef de service	1					1
	Exploitation U1	3	3			18	24
	Exploitation U2		4			16	20
	Gestion		1				1
	<b>TOTAL</b>	4	8	0	0	34	46
<b>Conditionnement</b>	Chef de service	1					1
	Exploitation		12			118	130
	Assistance ind	1		2			3
	Programmation		1			1	2
	<b>TOTAL</b>	2	13	2	0	119	136
<b>Logistique</b>	Chef de service	1					
	Exploitation m		3			26	
	Atelier annexes et magazines 1		1		2	3	
	Gestion service				1		
	Gestion X et approvisionnement				3		
	Gestions magazins		1		2	4	
	<b>TOTAL</b>	1	5	0	8	33	47

Source : Bernard MARTORYE et Daniel Crozet (2016, page 11)

N.B : Les sommes en colonnes (ensemble des postes par niveaux) et en ligne(ensemble des postes par sous-unités) donnent à voir un aperçu de l'état des effectifs actuels.

Tout l'intérêt de ces matrices de postes réside dans la comparaison entre la cible et l'état actuel. En effet, elles permettent, entre autre :

- ✓ d'avoir un aperçu de l'évolution des effectifs des différentes catégories sociales professionnelles (CSP) au sein de l'organisation ;
- ✓ d'évaluer les besoins de reconversion-formation
- ✓ de contribuer à une gestion efficace des carrières et des compétences à travers les possibilités d'évolution et de mobilité.

### 4-2) La Gestion prévisionnelle des effectifs, démarche et principes

#### a) Définition de la gestion des effectifs :

Selon Brunhes (1989) et Donnadiou (1999) :

« Adaptation continue du volume de la main-d'œuvre en réponses aux fluctuations et à la variabilité de la demande<sup>13</sup>, elle suppose une modification de la main-d'œuvre pouvant être à la hausse ou à la baisse dans l'entreprise et pouvant être obtenue à partir de nombreux leviers d'actions ».

#### b) Définition de la GPE :

« Une<sup>14</sup> réflexion qui consiste à adapter les ressources exprimées en postes aux besoins de l'entreprise à moyen et à long terme. Cet exercice est concomitant avec celui d'ajustement prévisionnel des structures et avec la réflexion sur les compétences, il est préparatoire à la plupart des missions de la gestion des ressources humaines et notamment l'affectation des individus sur les postes. »

#### c) les principes de la gestion prévisionnelle des effectifs :

- on projette des postes, et non des individus nommément désignés, on réfléchit sur les évolutions de métiers. l'étude reste anonyme ;
- l'horizon des projections est variable : de 6 mois à 3 ou à 5 ans pour les études prospectives de métier.
- la démarche s'opère toujours en trois phases :
  - une phase de diagnostic de la situation, des structures, des métiers et des effectifs ; c'est un moyen de dresser un bilan organisé des RH. (état des ressources).
  - Une phase de pronostic correspondant à la présentation des besoins en RH. (état des besoins).

---

<sup>13</sup> Claude blanche ALLEGRE et Anne ELISABETH, « gestion des ressources humaines, valeur de l'immatériel. », France, 2008. P103

<sup>14</sup> Bernard MARTORYE et Daniel CROZET, « Gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performance », 9<sup>ème</sup> édition, DUNOD, France, 2016, p28

## Chapitre 01 : la gestion des effectifs au sein des entreprises économiques

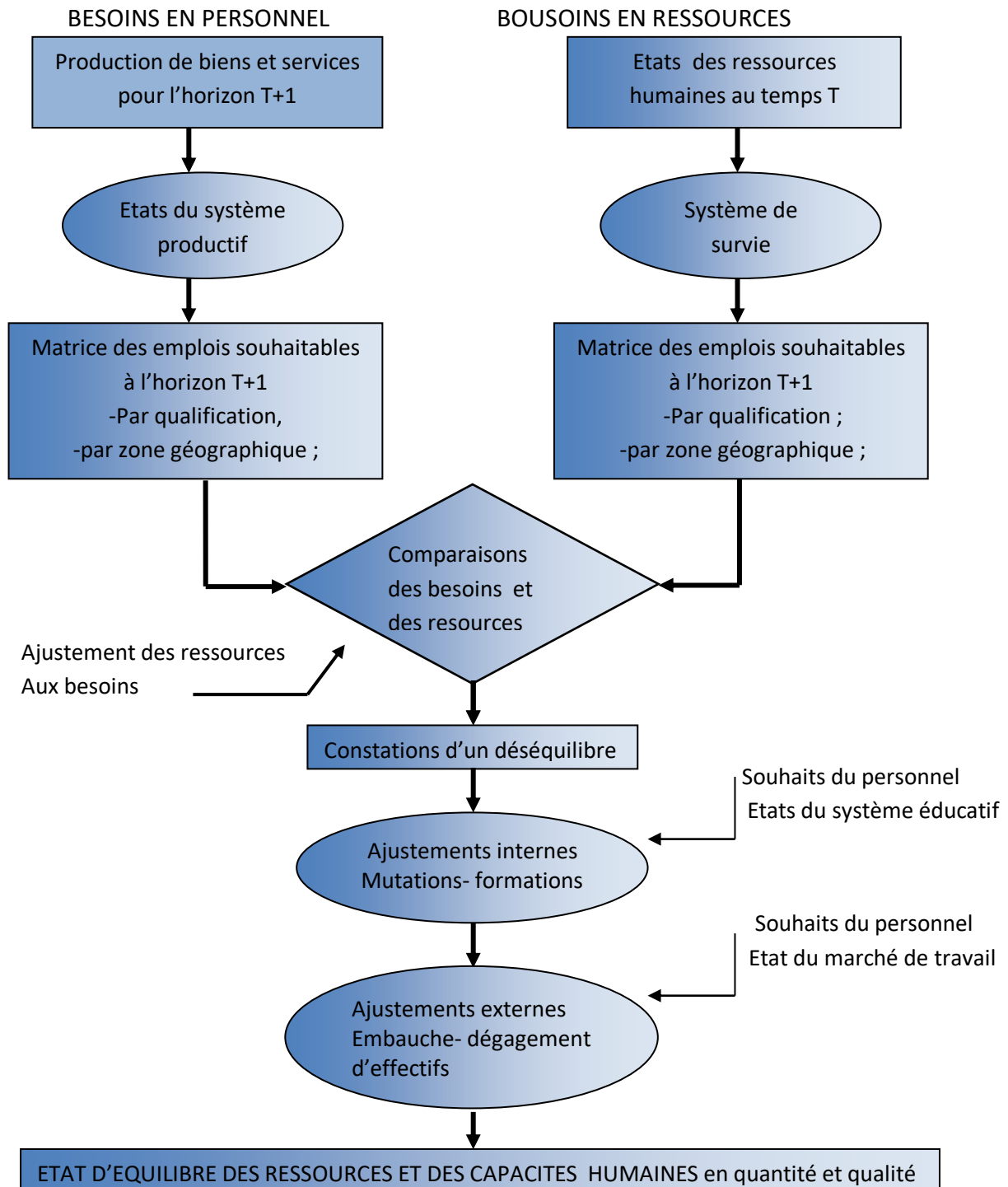
---

- Phase de prescription où on envisage les moyens de combler les écarts entre ressources et besoins à l'horizon donné (régulation / ajustement (interne et externe)).
  - la démarche s'opère dans le cadre de simulation :
- Autrement dit il ne s'agit pas de projeter une seule situation des effectifs, mais il s'agit bien de simuler plusieurs états des structures et des effectifs en tenant en compte notamment de plusieurs situations de l'environnement.

### d) La démarche de gestion prévisionnelle des effectifs :

La démarche de GPE est présente dans le schéma du système cybernétique d'adaptation des RH qui envisage comment s'opère dans le temps l'adéquation des ressources et des emplois.

**Figure(2,1) : Système cybernétique d'analyse prévisionnelle des ressources humaines.**



Source : Bernard MARTOREY et Daniel CROZET « Gestion des ressources humaines. », 2016, P 29

➤ **Les besoins en personnel à l'horizon T+1 :**

Ces besoins dépendent de deux éléments<sup>15</sup> :

- Les projections de production pour l'horizon donnée qui elles-mêmes, sont conditionnés par les plans de la firme ou de la sous-unité ;
- L'état du système productif au sens large qui détermine les RH nécessaires pour mettre en œuvre la production souhaitée, l'état de structure de X°, et notamment le niveau du capital technique et le degré d'automatisation, conditionne évidemment la qualité et la quantité des personnels à sa mise en œuvre.

➤ **Les ressources en personnel à l'horizon T+1 :**

Partant des ressources actuellement disponibles, on projette ce quelles seront à l'horizon choisi. Tout en on prenant en compte les évolutions naturelles des effectifs, il agit de simuler un vieillissement progressif de la population salariée en projetant l'état du système à un horizon donné. Les régulations possibles ne sont pas prises en compte à ce niveau, elles relèvent des ajustements besoins - ressources. Les évolutions trouvent leurs sources dans les trois types de facteurs suivants :

- Les départs en retraite qui sont aisés à programmer en fonction de la pyramide des âges. Seuls sont retenus à ce niveau les départs considérés comme normaux. Les décalages de départs en retraite (anticipée ou prolongée) font partie des régulations possibles.
- Les départs dus au turn-over habituel qui peuvent être déterminés en reproduisant le taux moyen de turn-over par catégorie, observé au cours des périodes précédentes.
- Les promotions, changements de qualifications liés au fonctionnement normal du système de promotions et indépendamment de politiques spécifiques d'ajustement des besoins et des ressources

➤ **Les ajustements /Régulations :**

---

<sup>15</sup> Bernard MRTORYE et Daniel Crozet OP CITE, page 33.

## Chapitre 01 : la gestion des effectifs au sein des entreprises économiques

C'est l'ensemble des actions qui visent à compenser les déséquilibrées besoins-ressources, ils apparaissent en deux niveaux successifs, **régulations internes** opérés au sein de l'unité, **régulations externes** si nécessaire par appel à l'environnement

Sept voies de régulations permettent de réduire les déséquilibres :

1. Les embauches : la mise en place d'une politique de recrutement pour face aux besoins en équilibre.
2. Les départs : éventuellement politiques d'out placement ou d'encouragement au départ.
3. Les mutations internes.
4. Les mutations au sein du groupe.
5. La formation comme moyen d'accompagnement : elle procède la mobilité, elle permet les évolutions des compétences.
6. L'introduction du changement destiné à développer la motivation : information, groupe de réflexion, évolutions des rémunérations.
7. La flexibilité du temps de travail : elle permet de réguler temporairement les pénuries d'effectifs (appel aux heures supplémentaires) ou le trop plein (temps partiels, chômage technique).

### ❖ Un exemple de projection des effectifs sur deux ans :

Dans une unité de 500 personnes environ, on opère des simulations des effectifs à un horizon de deux ans.

Tableau (11 ,1) : projection des effectifs sur deux ans

Catégorie /type de qualification	Effectifs actuels	Turn-over Moyen	Départ du au turn-over	Départs en retraite	Promotions	Etats des ressources probables en N+2	Etats des besoins à N+2	Ecart
<b>Cadres direction</b>	9	0,1	1	1	+3	10	18	<b>-8</b>
<b>Ingénieurs et cadres</b>	28	0,2	5	1	+6 -3	25	35	<b>-10</b>
<b>Maitrise</b>	62	0,26	16	4	+6 -6	42	70	<b>-28</b>
<b>Employés</b>	95	0,26	25	7	+18 -6	75	65	<b>+10</b>
<b>Ouvriers</b>	302	0,32	96	6	-18	182	350	<b>-168</b>
<b>TOTAL</b>	496		143	19	33-33	334	538	<b>-204</b>

Source : Bernard Martorye et Daniel Crozet « Gestion des ressources humaines. », 2016, P32

### NB :

- Départ du au Turn-over = effectif actuel\*Turn-over moyen.
- Etats des ressources probable en N+2 = effectif actuel- départs due au turn-over - départ en retraite + promotion.
- Ecart = états des ressources probable en N+2– états des besoins en N+2.

### ❖ Un bilan des déséquilibres enregistrés :

Nous allons voir grâce à cet exemple 05 fromes de déséquilibre (scenarios), nous allons les expliquer un par un, des régulations sont envisageables, elles se situent à moyen et à long terme.

	Déséquilibres Sur scénario 1	Déséquilibres Sur scénario 2
Cadres direction	-4	-8
Ingénieur et cadres	-5	-10
Maitrise	-25	-28
Employés	-5	+10
Ouvriers	-139	-168
TOTAL	-178	-204

Source : Bernard Martorye et Daniel Crozet « Gestion des ressources humaines. », 2016, P32

Les six scénarios possibles sont ;<sup>16</sup>

- 1) Les pénuries d'effectifs : ressources par catégorie ou service, inférieures aux besoins, exemple : déficit en ingénieurs dans les deux scénarios.
- 2) Les excès d'effectifs : ressources supérieures aux besoins, exemple : trop d'employés dans les scénarios 2.
- 3) Le déséquilibre structurel mauvaise répartition des effectifs par catégories, déséquilibre de la pyramide des âges et des anciennetés dans le scénario 2

<sup>16</sup> Bernard MARTORYE et Daniel CROZET, « Gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performance », p33.

## Chapitre 01 : la gestion des effectifs au sein des entreprises économiques

- 4) .la maitrise est vieillissante : sa moyen d'âge apparait élevée pour faire face à des changements lourds.
- 5) Le déficit de compétences : exigences des métiers supérieurs aux compétences de titulaire , exemple : les salariés maitrisent mal les outils informatiques.
- 6) La démotivation exigences du poste supérieures aux ambitions du titulaire :  
Fort absentéisme et nombreux conflits dans la population d'ouvrière

**Tableau (11,1) : les écarts quantitatif et qualitatifs enregistrées et Les régulations envisageables**

Ecart quantitatifs		Ecart qualitatifs	Régulations
<b>1</b>	-8 Pénurie	-	-Mutation dans groupe
<b>2</b>	-10 Déficit	Absence d'autonomie pour les ingénieurs et les cadres (La démotivation)	-La décentralisation du pouvoir et lancement d'une politique de recrutement, accord des CIF
<b>3</b>	-28 La maîtrise est vieillissante	-	- réallocation des effectifs
<b>4</b>	+10 Trop plein	-	-favoriser la mobilité de façon à maintenir l'équilibre et résorber ce sureffectif
<b>5</b>	-168	Fort absentéisme et nombreux conflits due au manque de reconnaissance de la performance	-politique de l'intéressement : versement aux salariés absents des primes proportionnelles aux résultats de l'entreprise.
<b>TOTAL</b>	<b>-204</b>		

Source : élaboré par nous même



### Conclusion :

Le respect sur le long terme d'une adéquation en quantité et en qualité entre les besoins de l'entreprise (en terme effectif, qualification et compétences) et les ressources dont elle dispose est l'un des objectifs principaux de la fonction RH.

Il n'en reste pas moins qu'il est indispensable pour les entreprises de connaître leurs effectifs et d'en contrôler la structure ainsi que leurs évolutions dans le temps. D'une part, vis à vis des obligations légales qui y sont attachées et d'autre part, dans un souci de performance globale.

**CHAPITRE 02 : LA GESTION DE SUREFFECTIF AU  
SEIN DES ENTREPRISES ECONOMIQUES**

### **Préambule :**

Dans ce présent chapitre, seront définies des éléments qui traduisent la vision des choses de la gestion de sureffectifs ainsi que les concepts permettent de cerner au mieux et de clarifier le phénomène à l'étude.

Afin de mettre en lumière les axes les plus importants de notre sujet de recherche plusieurs éléments seront présenter notamment son histoire, les raisons de sa mise en œuvre , ces différentes modalités ainsi que ces outils .

### **Introduction :**

L'efficacité et l'anticipation rencontre de nombreux aléas .outre les erreurs et les insuffisances de prévision d'origine interne, la complexité des stratégies d'entreprises nécessitent parfois de recourir à des licenciements collectifs pour motifs économiques qui peuvent avoir des retentissements importants sur le climat sociale et l'image de l'entreprise .ces licenciements massifs sont gérer dans le cadre de la gestion des sureffectifs.

### **Section 01 : Introduction à la gestion de sureffectifs :**

#### **1-1) définition de la gestion de sureffectif :**

**Selon Claude blanche ALLEGRE et Anne ELISABETH (2008) <sup>1</sup>:**

« Le terme sureffectifs fait référence à l'idée que les effectifs d'une entreprise sont en surnombre, ou leurs compétences inadaptés par rapport à ses besoins, et la gestion des sureffectifs consiste à utiliser un certain nombre d'outils pour réduire l'écart entre les effectifs actuels et les effectifs souhaités, principalement en se séparant des salaires qui ne sont pas nécessaires à l'entreprise ou en modifiant leurs compétences, quitte à embaucher d'autres catégories de salaires ».

---

<sup>1</sup> Claude blanche ALLEGRE et Anne ELISABETH, « gestion des ressources humaines, valeur de l'immatériel.», France , 2008.p86.

### 1-2) Histoire de sureffectif :

- Historiquement, le terme sureffectif est apparu dans les années quatre vingt, mais il s'agit d'une pratique qui remonte aux origines de l'emploi salariés<sup>2</sup>. auparavant, on évoquait des plans de licenciement, de mutation, de reconversion qui s'appliquaient aux établissements, aux entreprises, et souvent à une région entière qui concernaient souvent de grands groupe industriels.
- Jusqu'en 1986, pour licencier, il fallait obtenir une autorisation administrative de licenciement auprès de l'administration du travail et les entreprises se plaignaient de ne pas pouvoir licencier en arguant que les délais d'obtention de l'autorisation étaient trop longs. A cette époque, les directions des ressources humaines déploraient les licenciements obtenus « au forceps », dans les pires conditions pour le personnel licencié et pour la rentabilité de l'entreprise. il fallait alors trois ans en moyenne pour fermer une entreprise.
- Du côté des salariés, l'idée de l'emploi à vie imprégnait les mentalités, surtout dans les grands groupes par exemple on avait le label « Renault » pour la vie. si la gestion des sureffectifs est devenue plus rapide pour les entreprises après la suppression de l'autorisation administrative de licenciement, elle s'est accompagnée de phénomène de mise en à l'écart du marché du travail d'un grand nombre d'ouvriers du secteur industriel, faute de création suffisante d'emplois de remplacement
- Pour limiter les effets de la gestion des sureffectifs, un dispositif juridique et conventionnelle a été peu à peu construit comme « le plan sociale » dénomination qui est encore utilisée créé par une loi du 03 janvier 1975 a connu au fil des décennies un grand nombre de modification. cette loi destinée aux entreprises d'au moins cinquante salariés qui souhaitaient procéder à des licenciements économiques d'au moins dix

---

<sup>2</sup> Claude blanche allègre et Anne Elisabeth OP CITE, p86

salariés les obligeait à mettre en œuvre un plan sociale comportant des mesures en faveur du personnel licencié de façon à permettre leurs reclassement interne ou externe.

- par la suite on a alors assisté à la multiplication des plans sociaux, sans effet réel sur le reclassement effectif des salariés licenciés .pour cette raison, diverses lois ont été promulguées afin de renforcer le contrôle sur les plans sociaux, pour aboutir aux « dispositions législatives actuelles avec **le plan de sauvegarde de l'emploi** ; PSE institue par la loi du 17 janvier 2002 et suivie d'autres dispositions.<sup>3</sup> » ;

Le plan de sauvegarde de l'emploi est désormais soumis à un triple contrôle :

### **-Administratifs :**

Le plan doit être soumis au directeur départemental du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP) ou à l'inspection du travail, qui doit confirmer sa conformité aux textes, sous peine de refus ;

### **-judiciaire :**

Le PSE et la procédure de licenciement peuvent être annulés par le tribunal de grande instance si les formes de la procédure n'ont pas été respecté ,par exemple ,si les représentants du personnel n'ont pas été réunis , consultés et informés selon les termes de la loi ou si les mesures prévues dans le plan sont insuffisantes ..

### **-médiatique :**

l'influence des médias peut être considérés comme une contrainte dans la mesure ou la révolution prématuré d'un plan ou d'une fermeture d'établissement a pour conséquence de prendre de court la politique de communication de l'entreprise , de perturber le plan initiale de résorption des sureffectifs et de mobiliser les salariés d'autant plus nettement qu'il deviennent eux-mêmes des acteurs médiatiques de événement .l'affaire est portée à la connaissance du pays tout entier .

---

<sup>3</sup>Claude blanche ALLEGRE, « la gestion de sureffectif et du facteur de travail et les aléas de l'anticipation. », France ,2008, p 87,

### 1-3) Les principales causes de sureffectifs :

L'Existence de sureffectif traduit un défaut d'anticipation que l'on peut attribuer à une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences absente ou inefficace mais de plus en plus souvent la décision provient d'aléas difficiles à prévoir et à maîtriser <sup>4</sup>:

- La globalisation de la concurrence qui oblige les entreprises à se délocaliser vers des pays où la main d'œuvre est moins chère, à fermer certains sites et/ou à se restructurer ;
- Les exigences financières des détenteurs de capitaux qui obligent la direction ou le manager à alléger les charges salariales par des restructurations pour diminuer les couts de revient ;
- La restructuration interne : liée aux fusions, acquisitions, redécoupages ou réorganisations des services (Reengineering) ;
- Les nouvelles technologies modifient l'organisation du travail et bouleversent les structures, ce qui impose à la fonction RH de mettre en place de nouveaux modes d'organisation du travail ;
- Les technologies permettent l'accroissement de la productivité, (remplacement de la main d'œuvre par les machines, automatisation) ;
- L'évolution technologique crée, modifie, remet en cause et fait disparaître des emplois. Dans ce cadre l'entreprise doit chercher en permanence à améliorer le niveau de qualification de ses salariés, en organisant par exemple des formations ciblées, et développer de nouvelles compétences ;
- La stagnation de l'économie, crise économique et la saturation des marchés, mène à une stagnation de la production, ce qui implique le sureffectif ;

### 1-4) Les conséquences de sureffectifs (couts engendrés) :

#### a) pour l'entreprise :

- Ce cout est d'autant plus élevé que lorsque les sureffectif sont nombreux et que l'entreprise jouit d'une grande notoriété, il dépend, aussi des disposition légales et

---

<sup>4</sup>Claude blanche allègre et Anne Elisabeth, « la gestion des ressources humaines et valeur de l'immatériel », p. 92

conventionnelles et dans une certaine mesure de la position des dirigeants en matière sociale . le cout du plan sociale est trop élevé .au cout direct ,il faut ajouter les couts indirects dus à la baisse de productivité que génèrent dans le court terme le climat sociale détérioré et les opérations de restructurations ,et ceux qui sont dus aux transferts de compétences à la concurrence .mais plus particulièrement ,le cout du plan de licenciement collectifs fait abstraction des pertes en expériences cumulés

- Le cout de la perte d'image pour l'entreprise est également important : elle devient vulnérable aux opérations médiatiques dans un contexte ou la divulgation d'une situation de faiblesse peut rendre une entreprise « opéable ». a cela s'ajoute le cout des recours judiciaires de la perte des syndicats qui peuvent retarder l'effet des mesures prises par l'entreprise.

### - Comment faire face aux conséquences engendrées :

« Même si les plans de sauvegarde de l'emploi constituent le moyen le plus radical pour rétablir la rentabilité ».<sup>5</sup>

L'importance des sommes dépensés, la détérioration de l'image de l'entreprise voir la réduction sensible de l'attractivité de la marque, devraient conduire à la recherche d'autres solutions telles que :

- la prise en compte des compétences et des métiers qui sont disponibles dans l'entreprise pour arrêter les choix stratégiques en matière d'activité et non la démarche inverse .cela est d'un recentrage sur le métier , et implique de considérer l'entreprise comme une entité disposante , grâce à la GPEC et à la formation , d'un portefeuille de multiples compétences dispensatrices de valeur ajoutées qu'elle peut utiliser pour s'adapter à son environnement .
- c'est cependant en utilisant une taille approche que les firmes disposent de moyens de parade face à la concurrence internationale :
  - La requalification des salariés par la formation ;

---

<sup>5</sup>Anne Baret, « entreprise et carrière », N°682, septembre 2003, pp 24-26.

## **Chapitre 02 : La gestion de sureffectif au sein des entreprises économiques**

---

- l'adaptation permanent u personnel grâce aux méthodes du knowledge management à l'instauration d'une culture d'entreprise et d'une organisation du travail, qui soient valorisants et motivantes pour les collaborateurs

Et dans un domaine plus général :

- les politiques de valorisation et de différenciation du produit ;
- les stratégies d'élargissement des cibles commerciales.

### **b) couts pour les salariés :**

Les salariés les plus touchés sont souvent les moins qualifiés et leurs difficultés proviennent de l'absence de transféra illite de leurs compétences ; ils sont souvent âgés et incapables de satisfaire aux conditions de mobilité professionnelles ou géographiques pour retrouver une employabilité puis un emploi.

Le cout est multiple pour le salarié :

- Cout financier dans la mesure ou, même s'il perçoit des indemnités, la probabilité de retrouver un emploi est faible dans un bassin d'emploi peu actif et pour le salarié âgé et ou sans qualification recherchée, s'il parvient à se réinsérer dans une nouvelle entreprise, son salaire est souvent nettement inférieur au précédent notamment lorsqu' 'il passe d'une grande société à une structure de petite taille, les projets de création d'entreprise individuelle qui sont conseillé aux salariés licenciés se soldent majoritairement par une cessation de paiement ;
- Cout psychologique par la perte du statut de salarié et la perte du statut sociale lié à l'insertion dans le monde du travail. dans les grands groupes, s'ajoute la perte du statut sociale que représente l'appartenance à une société.

### **c) couts pour les collectivités territoriales :**

- Si la fermeture d'une entreprise peut avoir des effets atténués dans une région à forte activité économique, elle devient une catastrophe économique et sociale dans les bassins d'emploi peu actif ou de taille .la fermeture d'une unité de production dans des



zones de mono- industrie à entraîné la paupérisation d'un pourcentage élevé de la population.

- Le déficit des recettes se porte sur la région toute entière : il ne s'agit pas seulement de la perte de revenus financiers liée à la taxe professionnelle et aux impôts locaux, mais d'un risque de désertification de la région par disparition des emplois induits. en effet lorsque l'établissement fermé est la filiale d'un grand groupe, il fait vivre généralement toute une architecture d'entreprises sous-traitantes dont certaines peuvent, à leur tour sous-traiter une partie de leur production elle perdent alors une part importante voire la totalité de leurs chiffre d'affaire, ce qui entraîne des licenciements en cascade.

### **Section 02 : les différentes modalités et outils de gestion de sureffectifs :**

On peut regrouper les principales mesures concernant la Gestion des sureffectifs en actions internes à l'entreprise et en actions externes.

#### **2-1) La gestion interne des sureffectifs :**

Diverses mesures sont associées, qu'elles proviennent des pratiques des entreprises ou qu'elles leur soient imposés par des dispositifs légaux et réglementaires ou des accords conventionnels :

##### **a) La réduction des heurs supplémentaires**

Elle est en général la première mesure appliquée, mais présente l'inconvénient de réduire dans le même temps les possibilités de flexibilité de l'organisation du travail, les compétences des salariés n'étant pas interchangeable. Dans le même esprit, on trouve l'arrêt du recours au personnel intérimaire. Ceux-ci sont temporairement embauchés pour pallier les absences des salariés mais souvent le personnel intérimaire est utilisé en permanence comme outil de flexibilité afin d'ajuster le volume de travail à l'activité de l'entreprise et d'éviter les sureffectifs.

##### **b) Le chômage partiel**

Elle permet de réduire les heurs de travail au-dessous de l'obligation légale ou conventionnelle. Selon les deux décrets législatifs signés en 1994 : « Le chômage pour raison économique dans le cadre soit d'une compression effectifs ou d'une cessation d'activité de l'employeur est considéré comme un risque indemnisable au même titre que les autres risques de sécurité sociale <sup>6</sup> ». Le salarié concerné donc perçoit une indemnité versée par la CNAC.

##### **c) l'arrêt des recrutements**

On compte dès lors sur le taux de séparation (démission, retraite,...) pour faire baisser les effectifs mais cette mesure est complexe à mettre en œuvre car souvent l'entreprise souhaite

---

<sup>6</sup><https://www.cnac.dz/site-cnac-new/web%20pages/fr/FR-AssuranceChomage.aspx> consulté le 28-07-2020 à 14H:30

## **Chapitre 02 : La gestion de sureffectif au sein des entreprises économiques**

---

Diminuer les effectifs de certaines catégories de personnel (par exemple, dans la production) et en même temps accroître ceux d'autres catégories (métiers commerciaux), ce qui en général provoque des mouvements de contestation syndicale.

### **d) Le reclassement interne :**

Le reclassement professionnel interne s'adresse au salarié qui est incapable d'exercer son dernier poste de travail pour des raisons de santé, d'infirmité, d'usure. Sans autant bénéficier du régime d'invalidité, le reclassement interne a pour but de faciliter la réinsertion professionnelle du salarié au sein de l'entreprise après une période d'incapacité de travail.

Dans cette optique « la CNAS développe des actions de préventions des risques professionnelle au profits des travailleurs salariés, des entreprises, des organismes institutionnels ou professionnelle<sup>7</sup> ».

Pour ce faire, la CNAS s'appuie sur une organisation interne et un capital humain composé d'un personnel qualifié et capitalisant une expérience prouvée tels que médecins de travail, ingénieur en hygiène sécurité, contrôleurs de prévention et autres personnels spécialisés dans différents technique de prévention

### **e) La réduction des Salaires :**

Elle est apparue durant la décennie 1990, elle entraîne un allègement de la mesure de la masse salariale à l'effectif et structure constante, ce qui peut produire des effets favorables sur les résultats de l'entreprise. Mais, la réduction des salaires n'est généralement pas suffisantes à terme pour éviter les licenciements économiques.

## **2-2) La gestion externe des sureffectifs :**

Si les mesures de reclassement interne ont échoué , l'entreprise se sépare de son personnel en sureffectif .les licenciements pour motif économique génèrent des mouvements sociaux qui contribuent à détériorer son image .les entreprises ont développé de nombreuses pratiques de reclassement externe pour accompagner ces licenciements et l'employeur est tenue par la loi d'intervenir en faveur des salariés dont ils se sépare et d'associer les partenaires sociaux à cette démarche .différentes mesures d'accompagnement peuvent être employées :

---

<sup>7</sup> <https://cnas.dz/fr/organisation-interne/> , consulté le 26-07-2020, à 9 H:30.

### **a) Les départs anticipés à la retraite ou préretraite :**

Pratique largement utilisée .les conditions de bénéfice de la retraite anticipée fixé par le décret 94- 10 comme suite :

« La retraite anticipé stipule que l'intéressé doit avoir au minimum 50 ans d'âge dont 45 ans pour les femmes et réunir un minimum de 20 ans d'activité<sup>8</sup> ».

Autres condition requise, l'employeur doit établir une liste des concernées par cette retraite après discussion avec les partenaires sociaux. Cette liste exigée par la CNR et la CNAC, doit être visée par l'inspection du travail.

### **b) Le départ volontaire négocié :**

Le départ volontaire négocié est une rupture conjointe de la relation de travail conditionné au versement d'une indemnisation, cette voie de rupture de la relation de travail n'est codifiée par la loi 90-11.

Cette méthode coute cher pour l'entreprise dans le court terme et peut susciter le départ de salariés volontaires d'ont elle ne souhaite pas nécessairement se séparer. Même si Elle permet de réduire substantiellement le cout du travail sur le moyen terme. Se séparé de certains cadres et talents n'est toujours pas envisageable

### **c) L'essaimage :**

« Il consiste<sup>9</sup> pour une firme à inciter ses salariés à créer leurs propres entreprises .le créateur obtient des aides financières pour son projet individuel .un soutien logistique et parfois un droit de retour en cas d'échec de son projet » .un inventaire des compétences permet de mettre en évidence une vocation, le développement d'un hobby susceptible d'être rentabilisée en tant qu'activité professionnelle .il s'agit le plus souvent d'une TPE ou d'une entreprise individuelle.

### **d) Le marcottage :**

L'entreprise confié une de ses activités à l'un de ses cadres ou à une équipe d'anciens salariés qui deviendront propriétaires et responsables d'une nouvelle entité juridique indépendante de la première. L'ancienne structure est vendue à un prix symbolique et l'ensemble du personnel

---

<sup>8</sup><http://cnr.dz/la-retraite-anticipée/> consulté le 28-07-2020 à 11H : 30

<sup>9</sup> .Anne ELISABETH, « Economie de l'entreprise et Gestion », paris, Montchrestien, coll., « AES », 2001, p.321 ;

## **Chapitre 02 : La gestion de sureffectif au sein des entreprises économiques**

---

est transférer ; la nouvelle entité bénéficie de prêts bonifiés pour racheter les machines et les stocks .une telle opération ne peut être réussie que grâce au support financier de l'entreprise mère et des collectivités territoriales et si la nouvelle firme reste viable économiquement.

### **e) la reprise de main-d'œuvre par d'autres entreprises :**

Cette mesure est à la portée des entreprises qui disposent de moyens financiers suffisants pour verser une indemnité de reprise de personnel à l'entreprise d'accueil .le personnel repris est rémunéré au salaire local , en générale inférieure au salaire de l'entreprise en sureffectif, s'il s'agissait d'un grand groupe .

### **f) la prime de retour des étrangers dans leurs pays d'origine :**

Cette mesure n'a pas rencontré le succès escompté.

### **2-3) les outils de la gestion de sureffectifs :**

Les modalités de la gestion des sureffectifs sont mises en œuvre à l'aide d'outils, certains de ces outils ont été imposés par la loi, des accords ou des conventions, ainsi le plan de sauvegarde de l'emploi. D'autres sont issus des pratiques des entreprises, ainsi par exemple, les organismes de reclassement internes à l'entreprise ou les sociétés d'outplacement, et ont été intégrés dans le dispositif juridique de la gestion des sureffectifs.

L'état a élaboré dans le cadre de sa politique d'emploi un dispositif législatif et réglementaire important qui a été assorti d'accords conventionnels, par ailleurs, des cellules de reclassements peuvent être créées au sein des entreprises en sureffectif et de nombreuses sociétés de reclassement privées se sont développées pour mettre en œuvre ces opérations.

### **a) les outils de nature juridique :**

Ces dispositifs ont enrichi les droits du salarié licencié pour raison économique dans le but de limiter le chômage provenant de la gestion des sureffectifs , ils reposent sur l'obligation pour l'entreprise de mettre en œuvre tous les moyens qui sont à sa disposition pour éviter un tel chômage , qu'il s'agisse d'optimiser le développement des compétences des salariés concernés , leur reclassement externe , ou de réactiver le bassin d'emploi touché par la gestion des sureffectifs .en règle générale , les représentants du personnel sont impliqués dans la conclusion des accords et conventions , leurs négociation et leur mise en œuvre .

## **Chapitre 02 : La gestion de sureffectif au sein des entreprises économiques**

---

On peut distinguer, parmi les outils imposés par la loi :

- 1) Les accords préventifs de GPEC ;
- 2) Le plan de sauvegarde de l'emploi

### **a-1) LA GPEC :**

« est une démarche récente qui consiste à anticiper<sup>10</sup> ou à prendre en compte les mutations des organisations , dans le but d'accompagner les salariés de manière individualisé , coordonné et encadré , en mettant en place des dispositifs adaptés , collectifs et individuels , la GPEC s'appuie sur des démarches et outils de GRH pour dégager des solution d'emploi »

De cela on peut dire que L'outil le plus important de la gestion des sureffectifs devrait être la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, plusieurs lois obligent les entreprises de plus de 300 salariés à mettre en œuvre une véritable GPEC : signatures d'accords triennaux entre les partenaires sociaux, actions d'évaluation des compétences, d'orientations des salariés dans leur parcours professionnels, session de formation.

-Il n'empêche que la GPEC d'une entreprise ne peut ne peut être totalement efficace pour lutter contre les aléas de la gouvernance financière et la mondialisation de la concurrence .tout au moins permet-elle de rendre les salariés plus employables et donc plus réactifs à ces aléas. Lorsque les outils de la GPEC ne peuvent prévenir la survenance de sureffectifs, ils sont utilisés dans le cadre des accords triennaux avec les partenaires sociaux pour résorber les crises à « cause ».

### **a-2) Le plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) :**

#### **a-2-1) Définition du PSE :**

« C'est un document qui regroupe l'ensemble<sup>11</sup> des mesures destinés à limiter le nombre des licenciements et à favoriser le reclassement des salariés dont le licenciement est inévitable .ce document est communiqué à la DDTEFP et les représentants du personnel doivent être réunis, informés et consultés sur le contenu du PSE sous peine de nullité ».

---

<sup>10</sup> Claude FLUCK « gestion et management des compétences. », France, GERESO édition, 2015, p 29

<sup>11</sup>Claude blanche ALLEGRE et Anne Elisabeth, « la gestion des ressources humaines et valeur de l'immatériel », p 96

### a-2-2) Importance du plan de sauvegarde d'emploi :

Le PSE comporte un enjeu stratégique important lors des négociations entre les partenaires sociaux, d'innombrables exemples ont montré qu'une annonce prématurée, une négociation qui n'implique pas suffisamment les salariés et leurs représentants conduisent à une médiatisation du conflit. Dans ce cas, le déroulement du plan est entravé, ce qui aboutit à un coût direct plus élevé du PSE. Les mouvements de grève génèrent une diminution des parts de marché de l'entreprise, et détériorent son image sociale. d'où la nécessité pour l'entreprise de bien maîtriser la communication sur le PSE.

### a-2-3) Le contenu du PSE :

Il comporte :

- Un **avent –propos** exposant les raisons du PSE l'exposé de ces raisons est une étape importante car il pose clairement les données du problème du point de vue de l'employeur et servira de base de discussion entre les paramètres sociaux. il conduit parfois à un contentieux devant les tribunaux 'instance pour apprécier si la stratégie correspond clairement et directement aux motifs invoqués ou à un rejet par la DDTEFP pour insuffisance :
- Un sommaire indiquant l'ensemble des mesures qui seront mises en œuvre, avec une précision importante : les mesures PSE ont un caractère exceptionnel et ne peuvent être reconnues comme des avantages acquis pour l'ensemble des salariés.

Ainsi, par exemple, les mesures de préretraite spécifique du plan sociale ne peuvent pas rentrer dans la catégorie des avantages acquis pour les autres salariés.

Les mesures peuvent comporter :

- La création d'une cellule de reclassement ;
- Des actions de reclassement interne des salariés sur des emplois relevant de la même catégorie ou équivalent à ceux qu'ils occupent et même, sous réserve de leur accord exprès, sur des emplois de catégorie inférieure ;
- Des actions de formation, de validation des acquis de l'expérience VAE pour des reconversions qui sont de nature à faciliter le reclassement interne ou externe des salariés ;

- Des actions favorisant le reclassement externe à l'entreprise des salariés ;
- Des « mesures d'âge » (départ en préretraite) ;
- Des actions de soutien et de réactivation des bassins d'emploi concernés, ces interventions sont entreprises après consultation des collectivités territoriales intéressées, des organismes consulaires (chambre de commerce et d'industrie) .

### **b) les outils de nature conventionnelle :**

#### **➤ Les conventions préretraite :**

Elles permettent à toutes entreprises engagées dans une procédure collective de licenciement économique de demander au service public de l'emploi dit ANEM en Algérie de conclure une convention de préretraite signée avec la CNR et CNAC

Pour en être bénéficiaires, «<sup>12</sup> les salariés doivent être âgés minimum de cinquante ans exceptionnellement quarante cinq ans pour les femmes, et réunissent 20 ans d'activité »

le concerné doit avoir exercé pendant 3 au sein de l'entreprise et avoir cotisé au moins dix ans à un régime de sécurité sociale en tant que salarié, avoir atteint l'âge requis au moment du préavis.

Le préretraité reçoit « soixante-quinze pour cent du salaire national minimum garanti »

<sup>13</sup>calculé sur les douze derniers mois pour la part du salaire n'excédant pas le plafond de la sécurité sociale et le cas échéant, cinquante pour cent de la part supérieure à ce plafond, dans la limite de deux fois le plafond.

---

<sup>12</sup>Le décret 94-10 du 26 mai 1994, disponible sur le site <http://cnr.dz/la-retraite-anticipée/>, consulté le 29-08-2020 à 10H : 00

<sup>13</sup> Article 16 de la loi N° 83-12 du 2 juillet 1983 relative à la retraite modifié et complété, disponible sur le site <http://casnos.com.dz/retraite/>, consulté le 29-07-2020 à 11H : 00



### **Section 03 : les dispositifs relatifs à la gestion de sureffectif :**

Un grand nombre de dispositifs de reclassement sont prévues avec le même objectif, permettre un retour à l'emploi des salariés licenciés pour le motif économique, ils se distinguent essentiellement par la taille des entreprises soumises à l'obligation de telle ou telle mesure de reclassement, les possibilités d'une aide financière de l'état, l'implication obligatoire ou facultative des représentants du personnel et donnent à l'employeur et au salarié une certaine latitude dans le choix des dispositifs retenues. Une forme de séparation à ce pendant été développée qui, si elle n'est pas nouvelle, introduit un mode de gestion des sureffectifs, il s'agit de la rupture conventionnelle :

#### **3-1) Le congé de reclassement :**

le congé de reclassement est d'une durée de 4 à 12 mois, il a pour but de permettre au salarié de bénéficier d'actions de formation et d'aide pour démarche de recherche d'emploi, ce congé est proposé à tous salariés d'une entreprise de moins de 1000 employés qui souhaite licencier pour motifs économiques

Le financement de ces actions est à la charge de l'employeur, il s'applique à tous les salariés, quelle que soit leur ancienneté ou leurs catégories professionnelles, à l'exception des employés des entreprises en situation de redressement ou de liquidation judiciaire.

##### **a) la convention de reclassement personnalisée :**

Selon la loi N° 2008-126<sup>14</sup> :

« Elle est obligatoire pour les entreprises de moins de mille salariés souhaitant procéder à des licenciements économiques et pour les entreprises en redressement ou liquidation judiciaire quelle que soit leur taille ; son absence entraîne des sanctions (contribution versée à l'Assedic égale à deux mois du salaire brut moyen sur les douze derniers mois de chaque salarié). Elle octroie à la personne licenciée, qui a la faculté d'accepter ou de refuser cette convention. Un congé de reclassement personnalisé. »

##### **➤ Utilité de la CRP :**

Le CRP doit permettre au salarié ayant au moins deux ans d'ancienneté dans l'entreprise, après la rupture de son contrat de travail, de bénéficier d'actions de soutien psychologique,

---

<sup>14</sup> [http : //www.travail-Solidarité Gouv. Fr](http://www.travail-Solidarité Gouv. Fr) consulté le 30-07-2020 à 13H : 30

d'orientation, d'accompagnement, d'évaluation des compétences professionnelles et de formation destiné à favoriser son reclassement accéléré, le bénéficiaire reçoit une allocation spécifique de reclassement et, s'il retrouve un emploi moins bien rémunéré, il peut obtenir une indemnité différentielle de reclassement.

La proposition de CRP doit figurer dans la lettre de licenciement. Pour assurer une transition dans un changement des règles, le CRP a été remplacé par un « contrat de transition professionnelle » pour les entreprises de certains petits bassins d'emploi jusqu'au premier décembre deux mille huit.

### **b) Le congé de conversion :**

« Lorsque l'entreprise n'entre pas dans le champ d'une obligation de congé de reclassement, elle peut faire la demande auprès de la DDTEFP d'un congé de conversion<sup>15</sup> pour les salariés qu'elle souhaite licencier pour motif économique, avec l'accord de ces salariés ».

Le congé de conversion, dont le principe remonte à mille neuf cent quatre vingt cinq, peut durer entre quatre et dix mois et permet au salarié de bénéficier d'actions permettant son reclassement à l'extérieur de l'entreprise prévues dans le programme de reclassement de l'entreprise : évaluation des compétences, orientation professionnelle, formation aux techniques de recherche d'emploi, formation qualifiante, etc.

Le salarié reçoit une rémunération égale à 65% de son salaire brute.

### **c) Le congé de mobilité :**

Selon La loi de 30 décembre 2006

« elle a instauré un congé de mobilité destiné à aider le salarié dont l'employeur envisage un licenciement pour motif économique à retrouver un emploi stable. Il peut être proposé dans les entreprises d'au moins mille salariés<sup>16</sup> » Ce type de congé doit avoir été prévu dans l'accord collectif de l'entreprise relatif à la GPEC qui en fixe les modalités : conditions d'âge et d'anciennetés du salarié, modalités de son adhésion, durée du congé et rémunération lorsque la durée du congé de mobilité dépasse celle du préavis » .

---

<sup>15</sup> Loi du 18 janvier 2005, art, 72

<sup>16</sup>[http : //www .village justice.com](http://www.villagejustice.com) consulté le 30- 07-2020 à 14H : 00

### **g) le départ volontaire négocié :**

Ni licenciement, ni démission, ce départ est négocié « à l'amiable » entre un salarié et son employeur présente l'avantage pour l'employeur d'éviter en principe les recours contentieux.

### **3-2) Les actions de réactivation des bassins d'emploi :**

« Lorsque une entreprise occupant entre cinquante et mille salariés procède à des licenciements économiques susceptibles par leur ampleur d'affecter l'équilibre économique du bassin considéré », une convention entre l'employeur, ses partenaires syndicaux et les représentants de l'état dans le département concerné, est signé dans un délai de 06 mois.

Elle détermine l'impact du licenciement collectif sur le ou les bassins d'emplois concernés, la nature des actions de revitalisation du bassin d'emploi et leurs modalités de financement<sup>17</sup>.

Cette convention tient compte des actions mises en œuvre par anticipation dans le cadre d'un accord collectif relatif à la GPEC ou dans le cadre du PSE. Si de telles procédures ne sont pas suivies, les entreprises concernées versent au trésor public, une contribution égale au double du montant prévu, c'est-à-dire deux fois la valeur mensuelle du SMIC par emploi supprimé.

### **3-3) Les organismes de reclassement et de reconversions :**

Différentes catégories de ces organismes ne sont développées au cours du temps.

#### **a) les cellules de reclassement interne à l'entreprise :**

Elles ont été créées par les entreprises à partir des années 1980 pour assurer l'accueil des salariés en sureffectif, les orienter et accompagner leurs reclassements. Les cellules de reclassement ont parfois été constituées en filiale de reconversion dans les grands groupes qui avaient à gérer des sureffectifs nombreux, détruisant des bassins d'emploi entiers.

Elles ont deux fonctions distinctes : le reclassement des personnes et les reconversions des sites. Dans le premier cas, il s'agit de reclasser le personnel à l'aide d'actions d'identification des compétences de formation, de création, d'activité par le salarié licencié, de reprise du personnel par d'autres entreprises des sites. Dans le second cas, elles utilisent les aides publiques, les moyens financiers du groupe, ses compétences techniques et commerciales,

---

<sup>17</sup> Loi du 17 janvier 2002.

son réseau de relations pour reconstituer un tissu d'activités économiques dans les bassins d'emploi désertés, avec des résultats contrastés.

### **b) Les composantes des cellules de reclassement :**

Est composé de salarié de l'entreprise ou de consultants et des organismes de placement privés, elle est chargée d'accompagner individuellement les salariés concernée : accueil, écoute et soutien Psychologique éventuel, évaluation des compétences, orientation sur les choix professionnels, envoi possible en formation, session d'apprentissage des techniques de recherche d'emploi et de préparation à l'entretien d'embauche, prospection des emplois.

#### **➤ L'avantage d'utiliser de la cellule de reclassement :**

L'utilisation de la cellule de reclassement a été encouragée par les pouvoirs publics .sa création doit figurer dans le PSE. Les entreprises de moins de mille salariés non soumises à l'obligation d'un plan de reclassement qui peuvent regrouper plusieurs entreprises et qui leur accorde une aide de l'état .le financement de l'état varie en fonction des possibilités financières de la firme et de la situation du bassin d'emploi ; l'aide est plafonné. Le projet de mise en place de la cellule de reclassement est soumis pour avis aux représentants du personnel « en fin de convention, l'employeur doit transmettre au directeur du TEFP un bilan qualitatif de l'opération. »<sup>18</sup>

### **c) Les entreprises de reclassement :**

Avec la montée du chômage, ce nouveau métier s'est développé. Des sociétés de reclassement et d'outplacement de toutes tailles se sont multipliées dans le secteur privé ou associatif pour assurer les mêmes fonctions que les cellules de reclassement.

Ces entreprises assurent de plus en plus une mission de gestion de l'emploi sur le marché du travail. Cette fonction a été étendue par loi Borloo pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005, qui autorise les sociétés d'intérim à faire du placement des demandeurs d'emploi dans l'industrie.

---

<sup>18</sup> [Http://www.Travail.Solidarité.gouv.fr](http://www.Travail.Solidarité.gouv.fr) .consulté le 01-08- 2020 à 9H :30

## **Chapitre 02 : La gestion de sureffectif au sein des entreprises économiques**

---

Pour certains de ces entreprises, la mission est limitée au reclassement (prospection, rapprochement des offres et des demandes de travail, avec un accompagnement individualisé des personnes).

Tout un dispositif de mesures est donc déployé pour atténuer les effets nocifs de la gestion des sureffectifs, qu'elles soient de nature préventive et ce sont les plus efficaces ou qu'elles interviennent a posteriori pour reclasser les salariés licenciés économiques.

### **Conclusion :**

Les sureffectifs représentent un cout et un frein l'adaptation de l'entreprise à la concurrence. Il est donc indispensable de gérer les situations de sureffectifs, pour cela il existe de nombreuses modalités, appliqués grâce à des outils Qui sont imposés par la loi ou issus des pratiques des entreprises.

## **CONCLUSION GENERALE**

## Conclusion générale

---

Nous avons abordé la thématique des effectifs selon deux angles d'attaque différents. Ainsi, ont été mis en relief les divers types et modes de calcul des effectifs, nous avons expliqué en détails les documents légaux obligatoires pour la gestion des effectifs de l'entreprise

Nous nous sommes focalisés par la suite sur les caractéristiques de la population, sa structure et sur son évolution dans le temps.

Ainsi nous avons mis en évidence l'importance fondamentale d'un suivi formalisé des effectifs au sein des services ressources humaines. Il en va de la pérennité de la fonction et de la performance globale de l'organisation.

La maîtrise des problématiques relatives à la gestion des effectifs comme le sureffectif est essentiel pour les entreprises qui ont su mettre en place des outils appropriés pour le gérer, l'environnement turbulent rend ce phénomène complexe et inévitable, la connaissance des outils et des modalités de gestion de sureffectifs peut être alors source d'avantages concurrentiels.

Cependant, nous sommes restés très théoriques dans notre approche du sujet, en raison de l'absence de situations spécifiques d'entreprises à relater. Faute de stage pratique.

Or malheureusement, la réalité du terrain est souvent bien éloignée des fondamentaux énoncés. En effet, nombre d'entreprises ne se donnent pas encore les moyens suffisants pour mettre en place les outils d'une gestion adéquate des effectifs et de sureffectifs.

La gestion des effectifs et de sureffectifs sont ainsi souvent sacrifiées à une gestion aux coups par coups sans vision stratégique. Ceci autant pour des raisons de temps et de coûts que d'organisation des services.

Toujours est-il que dans de nombreuses structures, beaucoup de choses restent à faire en termes de gestion des populations salariées. La mise en place de pôle de contrôle de gestion sociale au sein des grands groupes dans un premier temps, puis à terme dans des entreprises de taille moins importante, pourrait constituer une première ébauche de réponse dans des nombreuses situations.



## **Bibliographie**

## Bibliographie

---

### Ouvrage :

- ❖ ALLEGRE CLAUDE BLANCHE, ANNE ELISABETH « gestion des ressources humaines, valeur de l'immatériel.», France 2008.
- ❖ ANNE ELISABETH ANDREASSIAN, « Economie de l'entreprise et Gestion », paris, Montchrestien, coll., « AES »,2001.
- ❖ COLLIN EMILIE, « le contrôle de gestion sociale. », 2ème édition, GERESO édition, France 2017
- ❖ CADIN LOIC, GUERINFRANCIS, PIGEYRE FREDERIQUE, « gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie » édition DUNOD, paris, 2002
- ❖ Fluck Claude « gestion et management des compétences. », France, GERESO édition, 2015
- ❖ MARTORY BERNARD et CROZET DANIEL « Gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performance », 9ème édition, DUNOD, France 2016
- ❖ PERETTI (J-M) « gestion des ressources humaines », 2ème éditions, Magnard – Vuibert, France 2016.
- ❖ PERETTI (J-M), « dictionnaire des ressources humaines », édition Broché, 2001.
- ❖ TAIB J-P, « les tableaux de bord de la gestion sociale », Edition .DUNOD, paris, 2011,

### Articles :

- ❖ Thomas AMOSSE « interne ou externe, deux visages de la mobilité professionnelle», INSEE première, N°921, septembre 2003.
- ❖ Anne BARET, « entreprise et carrière », N°682, septembre 2003, pp 24-26
- ❖ Salini MADIHA « Algérie : tout savoir sur la mise en place d'un comité de participation », 2018
- ❖ Journal officielle de la république algérienne démocratique et populaire, N°17, Mars1996.

### Sites internet

- ❖ <https://www.cnac.dz/site-cnac-new/web%20pages/fr/FR-AssuranceChomage.aspx> consulté le 26-07-2020 à 14H:30
- ❖ <https://cnas.dz/fr/organisation-interne/> , consulté le 28-07-2020, à 9 H:30

## Bibliographie

---

- ❖ <http://casnos.com.dz/retraite/> consulté le 29-07-2020 à 11H : 00
- ❖ [http : //www.travail-Solidarité Gouv. Fr](http://www.travail-Solidarité Gouv. Fr) consulté le 30-07-2020 à 13H : 30
- ❖ [Http//www. Travail. Solidarité .gouv.fr](Http://www. Travail. Solidarité .gouv.fr) .consulté le 01-08- 2020 à 9H :30