

# Les bases de l'administration du personnel

Une entreprise n'a pas uniquement besoin de machines, de matières premières etc., pour pouvoir fabriquer des produits, elle a également besoin de personnes qui conçoivent des produits, qui achètent les marchandises, qui s'occupent des clients, qui traitent les factures et qui effectuent beaucoup d'autres activités pour atteindre ses objectifs d'entreprise. Le recrutement de ce personnel a lieu dans l'administration du personnel, également connue sous la rubrique **gestion du personnel** ou gestion des **ressources humaines**.



[www.altamirahrm.com](http://www.altamirahrm.com)

## Content

<b>Les bases de l'administration du personnel</b>	<b>1</b>
Important	2
<b>Ressources humaines et organisation</b>	<b>3</b>
Ressources humaines	3
Organisation	3
Description du poste	3
<b>Recrutement de collaborateurs</b>	<b>5</b>
Appel d'offre	5
Candidature	7
Engagement	9
<b>Préparer l'accueil dans l'entreprise</b>	<b>11</b>
<b>Administration du personnel</b>	<b>12</b>
Salaire et avantages sociaux	12
Assurances sociales et personnelles	13
<i>AVS / AI / AC / APG et pension professionnelle (selon LPP)</i>	13
<i>Caisse d'allocations familiales</i>	14
<i>Assurance accident / LAA</i>	14
<i>Assurance perte de gain APG</i>	14
Autres tâches des responsables des ressources humaines	14
<b>Fin d'une relation de travail</b>	<b>16</b>
<b>Travailler dans la Branche Commerce</b>	<b>17</b>
Formation de base	17
Après l'apprentissage	17
Formation continue professionnelle	18
Amélioration des compétences au travail	19
Le travail dans la Branche Commerce	19
<b>Questions concernant le texte</b>	<b>20</b>

**11.1.5.1.1 Bases de l'administration du personnel (C3)**

**Important**

à quoi dois-je faire attention lorsque je lis le texte des connaissances de la branche ?!

Le texte prévoit une marge à droite pour que vous puissiez prendre des notes. Travaillez le texte en ajoutant des repères et des symboles pour vous aider à structurer votre pensée :

? J'ai une question que je pose dans le CI.

! Information à mémoriser qui me semble particulièrement importante.

**Exemple** J'ai un exemple à ce sujet issu de l'entreprise formatrice.

Vous pouvez bien sûr utiliser d'autres symboles.

# Ressources humaines et organisation

## Ressources humaines

Chaque entreprise a besoin de collaborateurs et collaboratrices compétents qui accomplissent, dans différentes fonctions.

Si dans les petites entreprises la gestion des ressources humaines est souvent complémentaire à une autre fonction, ce n'est pas le cas dans les grandes entreprises où le service des ressources humaines occupe plusieurs employés en charge du recrutement, de la supervision et de l'administration du personnel.

## Organisation

Une collaboration optimale doit régner entre les personnes et l'organisation dans une entreprise. Pour se faire, deux formes d'organisation sont utilisées:

<b>Organisation du processus</b>	Définition du flux de travail: qu'est-ce qui doit être fait, quand, où et par qui ? → Présentation graphique des processus sous la forme d'un <b>diagramme des flux</b>
<b>Structure organisationnelle</b>	Définition de la structure de l'entreprise: qui travaille avec qui, sous la direction de qui ? → présentation graphique de la structure et de la hiérarchie sous forme d'un <b>organigramme</b>

Un organigramme contient des postes qui sont rattachés en ligne à la direction et des postes d'état-major qui ont une fonction de soutien et de conseil aux postes de lignes

Tous les collaborateurs d'une entreprise occupent un poste de travail dans l'entreprise. Un poste de travail est la plus petite unité d'organisation d'une entreprise. A un poste de travail, une ou plusieurs tâches peuvent être reliées ainsi que les moyens d'aide et les compétences qui sont nécessaires.

## Description du poste

La description du poste est un outil de gestion et d'organisation. En général, les points suivants y figurent:

- Unité d'organisation, département, description du poste, taux d'occupation
- Organe supérieur, organe subordonné, remplacement par / de, évtl. informations à qui / informations de qui, collaboration avec des organismes internes / externes
- Tâches, responsabilités, compétences (pouvoir de décision et droit de signature)
- Evtl. les objectifs du poste (critères quantitatifs et qualitatifs)
- Profils exigés: formation, expérience professionnelle, compétences professionnelles, méthodiques, sociales et personnelles

Une description de poste a plusieurs fonctions:

<b>Les collaborateurs savent...</b>	... quelles tâches sont dans leurs zones de responsabilité. ... ce qu'on attend d'eux. ... quelles sont leurs compétences (= motivation et sécurité).
<b>Les supérieurs peuvent...</b>	... se décharger car les collaborateurs connaissent leurs tâches. ... utiliser la description du poste lors de l'entretien annuel ou du processus de qualification.

<b>Le chef du personnel travaille avec...</b>	... cette base pour les annonces de recherche de personnel et pour les certificats de travail. ... la description de l'emploi pour l'évaluation de la fonction et la classification salariale.
<b>Les entreprises ont...</b>	... une vue d'ensemble de qui est responsable pour quelle tâche. ... une base pour la planification efficace d'une organisation du processus et pour la structure organisationnelle.

Exemple d'une description de poste:

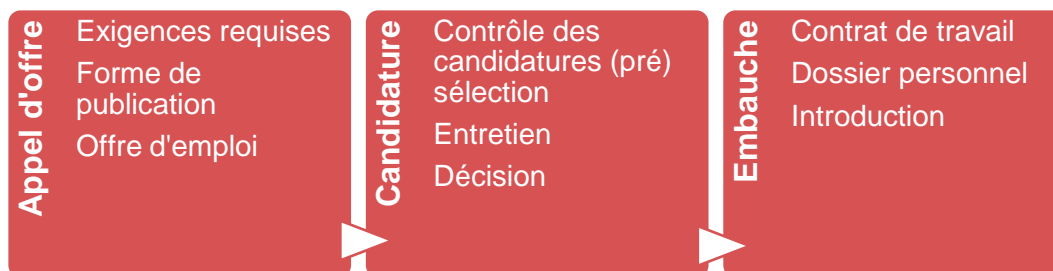
<b>Département</b>	Ressources humaines	
<b>Titre</b>	Assistant(e) 80 – 100 %	
<b>Supérieur</b>	Responsable des ressources humaines	
<b>Subordonné</b>	Aucun	
<b>Remplacement</b>	Est remplacé par le responsable des ressources humaines Assure le remplacement du responsable des ressources humaines	
<b>Tâches / responsabilité</b>	Responsabilité globale de l'administration du personnel: entrées, sorties, dossiers du personnel, contrats de travail et d'apprentissage, décomptes d'assurances sociales, déclarations d'accidents, correspondance Recrutement du personnel: rédaction d'offres d'emploi, traitement des candidatures (réception, correspondance, etc.), préparation des entretiens de candidature Personnes de contact pour les collaborateurs pour les questions d'administration du personnel Responsable de la formation des apprentis: sélection des apprentis, planning de formation, établissement et évaluation des STA et des UF, conseils et soutien aux formateurs pratiques	
<b>Pouvoir de signature</b>	Signature collective avec: Responsable des ressources humaines Factures de fournisseurs pour les ressources humaines jusqu'à CHF 500.00	
<b>Exigences</b>	<b>Formation / expérience</b>	<b>Compétences</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brevet fédéral de spécialiste en ressources humaines</li> <li>• Au minimum 5 années d'expérience dans le domaine du personnel, de préférence dans une entreprise commerciale</li> <li>• Expérience en tant que responsable de la formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissances approfondies dans l'administration du personnel, en particulier les assurances</li> <li>• Français irréprochable. Bonnes connaissances orales en allemand</li> <li>• Très bonnes connaissances en informatique</li> <li>• Méthode de travail efficace, structurée, capable de travailler de façon autonome</li> <li>• Capacité de communication, discrétion, compétences en négociation</li> <li>• Capable de travailler en équipe, orienté service et flexible</li> </ul>

# Recrutement de collaborateurs

Le recrutement de nouveaux employés est une tâche de gestion importante, réalisée en étroite collaboration entre les futurs supérieurs et le responsable des ressources humaines. Il ne s'agit pas seulement que la personne recrutée remplisse les exigences professionnelles, le nouveau collaborateur doit aussi apporter les compétences méthodologiques, sociales et personnelles nécessaires et doit s'adapter à l'entreprise et à la future équipe. Les erreurs d'embauche coûtent beaucoup de temps et d'argent. De plus, un taux de rotation du personnel élevé (pourcentage élevé de changements d'emploi dans une entreprise) n'est pas nécessairement attrayant pour les candidats.

## Processus de recrutement

Le processus de sélection pour de nouveaux employés se présente en général de la manière suivante:



Selon l'urgence, la situation du marché du travail et le poste à repourvoir, on utilise pour ce processus quelques jours voire quelques mois. Des agences de placement et/ou des entreprises de sélection de cadres peuvent prendre en charge tout ou partie des étapes jusqu'à l'engagement.

## Appel d'offre

### Exigences requises

Le profil des exigences requises de la personne recherchée peut être repris de la description du poste. Il est utile de diviser la liste des exigences dans des critères "devrait" et "doit" et de pondérer les critères. Cela facilite les décisions tout au long du processus et permet le développement d'une table de décision comme base objective pour la sélection d'un candidat (voir évaluation des fournisseurs, analyse des coûts et avantages).

### Forme de publication

Lors du choix de la forme de publication, il faut tenir compte de la tâche pour laquelle un collaborateur est recherché. Par exemple, un poste à repourvoir rapidement, pour lequel le profil des exigences ne comprend que quelques positions sera plutôt placé dans un journal ou sur une bourse de l'emploi. En revanche, un spécialiste avec un diplôme d'une école professionnelle supérieure et une expérience professionnelle particulière sera recherché via une publication spécialisée ou un bureau de placement spécialisé.

Dans toutes les branches, l'importance des publications en ligne a augmenté considérablement. Certaines entreprises choisissent un mix des publications: dans les offres d'emploi d'un journal, une petite annonce sera mise avec l'indication que d'autres informations pour la place publiée se trouvent sur le site de l'entreprise.

Internet	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Site web de l'entreprise</li><li>• Bourses d'emploi (jobline.ch, jobscout.ch, jobup.ch, jobs.ch etc.)</li><li>• Bourses d'emploi spécialisées pour personnel spécialisé (par ex. des métiers dans le médical, la formation)</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Places d'apprentissage: bourse des places d'apprentissage (orientation.ch)</li> <li>• Réseaux sociaux (Facebook, twitter, XING, LinkedIn etc.)</li> </ul>
<b>Presse écrite</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Journaux quotidiens, presse dominicale, journaux locaux, journaux gratuits</li> <li>• Journaux spécialisés, publication de groupe d'intérêts (par ex. association de métiers/employeurs)</li> <li>• Places d'apprentissage: supplément « formation » ou « emploi » d'un quotidien</li> </ul>
<b>Panneau d'affichage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tableau d'affichage dans une entreprise</li> <li>• Lieux publics dans les environs d'une société, affiche devant l'entreprise</li> <li>• Offices régionaux de placement ORP</li> <li>• Institutions d'école et de formation continue</li> <li>• Places d'apprentissage: orientation professionnelle, centre d'information des métiers</li> </ul>
<b>Médias audiovisuels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spots publicitaires radio et télévision</li> <li>• Publicité dans les cinémas</li> </ul>
<b>Information au personnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informer les collaborateurs de l'entreprise dans une séance de groupe</li> <li>• Dans le cadre personnel, informer des postes libres (famille, amis, connaissances, associations, voisins, communes, etc.)</li> <li>• En parler directement aux personnes susceptibles de correspondre</li> <li>• Places d'apprentissages: informations professionnelles sur les apprentissages lors de foires et d'expositions (salon des métiers et de la formation)</li> </ul>
<b>Intermédiaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agence de travail temporaire (lors de goulot d'étranglement à court terme), agence de placement</li> <li>• Centre des offices régionaux de placement ORP</li> <li>• Chasseurs de têtes (pour des positions de cadres et des spécialistes)</li> </ul>

### Annnonce de l'offre d'emploi

Comme une offre d'emploi est comparable à une publicité, la formule AIDA peut-être utile pour la rédiger:

<b>A</b>	Attention	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eléments graphiques et textuels: logo de l'entreprise, description de la place de travail, etc.</li> </ul>
<b>I</b>	Intérêt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Texte bien formulé: approche directe, déclarations concrètes, etc.</li> </ul>
<b>D</b>	Désir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conditions attractives: entreprise, conditions d'emploi, offres supplémentaires.</li> </ul>
<b>A</b>	Action	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toutes les informations concernant la candidature: contenu, forme, adresse de contact</li> </ul>

## Candidature

### Contrôle des candidatures

Dans l'appel d'offre, il faut mentionner quels documents sont à envoyer lors de la candidature et sous quelles formes. Si nécessaire, fixer un délai pour la postulation.

A réception, les demandes sont enregistrées dans une liste et vérifiées (sont-elles complètes ?). Toutes les autres étapes sont notées dans la liste afin que, sur demande du candidat, des informations concernant l'état du processus puissent lui être communiquées.

<b>Documents de candidature</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lettre de motivation, respectivement lettre de candidature</li><li>• Données personnelles / curriculum vitae (complet, entier, sous forme de tableau)</li><li>• Annexes:<ul style="list-style-type: none"><li>- Certificats de travail (complet, par ordre chronologique)</li><li>- Certificat de capacité, diplômes, formation continue, derniers certificats scolaires</li><li>- Evtl. photo, texte manuscrit, formulaire de candidature de l'entreprise</li></ul></li></ul>
<b>Format désiré</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tous les documents par poste</li><li>• Tous les documents par email (documents en PDF)</li><li>• Seulement la lettre de candidature et le curriculum vitae par email (en PDF), les documents supplémentaires seront demandés plus tard pour les candidatures intéressantes</li></ul>

### Présélection

Dans la 2<sup>ème</sup> étape, il sera examiné si les candidatures correspondent au profil demandé. Les candidatures incomplètes et les candidatures qui ne remplissent pas les critères obligatoires (voir profil requis) seront retournées immédiatement. Lors de ces décisions, il faut que les candidats ne soient pas discriminés, que leur sphère privée soit protégée et que les exigences de confidentialité soient respectées. Si le processus prend plus de temps ou dure plus longtemps, les autres candidats reçoivent un accusé de réception avec la demande de patienter.

Ces candidatures seront évaluées avec le futur supérieur et une sélection de 3 à 5 candidats dont les candidatures correspondent au mieux aux exigences dans la conception, le contenu et dans la conformité sera faite. Ces candidats seront invités à un entretien d'embauche.

## Les entretiens d'embauche

<b>Préparation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Convenir d'une date, réserver un endroit (prévoir assez de temps, pas de dérangements)</li><li>• Informer éventuellement d'autres interlocuteurs (par ex. futur supérieur)</li><li>• Etudier le dossier de candidature, préparer des questions par rapport au dossier</li><li>• Préparer la documentation: dossier de candidature, description du poste / profil requis, annonce, documentation de l'entreprise (rapport annuel, organigramme, etc..)</li></ul>
<b>Fil conducteur de l'entretien</b>  Clarification dans l'entretien: Le candidat vient-il à l'entreprise et au team? Remplit-il les conditions nécessaires?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Accueil du candidat, se présenter soi-même et éventuellement les autres interlocuteurs présents avec noms et fonctions, informer sur le déroulement de l'entretien</li><li>• Présenter brièvement l'entreprise et le poste à repourvoir</li><li>• Demander au candidat de décrire son parcours professionnel, d'exposer son domaine actuel d'activités, ses compétences et ses tâches quotidiennes ainsi que ses forces et faiblesses</li><li>• Clarifier la motivation du candidat pour le changement / candidature / nouveau challenge</li><li>• Présenter le domaine d'activités futures, les attentes, les objectifs et les valeurs</li><li>• Présenter les conditions d'engagement (date d'entrée possible, perspectives salariales, etc.), informer sur la teneur du contrat (prestations sociales, horaires de travail, vacances)</li><li>• Déterminer de manière précise de la suite de la procédure, fixer rendez-vous</li><li>• Remercier pour l'entretien, saluer le candidat</li></ul>
<b>Questions typiques</b>  Attention: certaines questions portent atteinte à la sphère privée du candidat, tout en n'ayant aucun rapport avec le monde du travail: le nombre désiré d'enfants ou la religion, réponses non obligatoires.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pourquoi désirez-vous travailler chez nous?</li><li>• Pour quelle raison/motivation voulez-vous changer de place?</li><li>• Quelles sont les tâches les plus importantes dans votre place actuelle?</li><li>• Quels sont vos plus grands succès professionnels?</li><li>• Quels sont vos points forts?</li><li>• Comment évaluez-vous votre potentiel de développement?</li><li>• Pourquoi devrions-nous vous engager?</li><li>• Quels sont vos objectifs professionnels et que faites-vous pour les réaliser?</li><li>• Quels objectifs avez-vous dans le domaine privé?</li><li>• Quel est votre salaire actuel et quelle est votre prétention pour votre futur salaire?</li></ul>

## Décision d'embauche

Après l'entretien d'embauche, une décision d'embauche doit être prise. Par conséquent, une table d'évaluation avec les critères cibles obligatoires et facultatifs doit être préparée. En plus du profil requis, de la candidature et des résultats de l'entretien d'embauche, des références (avec le consentement du candidat!), des résultats d'assessment (test d'aptitude psychologique), des tests de travail peuvent être inclus dans ce processus décisionnel.

En général, le candidat choisi est averti par téléphone. De cette manière, des questions ouvertes peuvent être abordées ou une réunion supplémentaire peut être fixée. Par la suite, le nouveau collaborateur recevra un contrat de travail pour signature.



Les candidats qui n'ont pas été pris en considération seront également informés par téléphone. Quant aux dossiers de candidatures qui ne rentrent pas en ligne de compte, ils seront restitués intégralement. Cependant, les lettres de motivation peuvent rester dans l'entreprise.

## Engagement

### Contrat de travail

On distingue différents types de contrats de travail:

<b>Contrat de travail individuel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accord entre un employeur et un employé</li> <li>• Règle tous les détails de l'emploi sur la base du code des obligations (CO art. 319 ss.)</li> </ul>
<b>Contrat de travail collectif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accord entre des groupes d'employeurs (association d'employeurs ou de grands employeurs individuels comme la Poste, les CFF ou des distributeurs en gros) et des groupes d'employés (syndicats, association d'employés)</li> <li>• L'employé individuel reçoit uniquement un contrat avec ses conditions individuelles (date d'entrée, charge de travail, salaire individuel, etc..)</li> </ul>
<b>Contrat d'apprentissage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accord entre l'entreprise formatrice et l'apprenti</li> <li>• Doit toujours être conclu par écrit avec le formulaire prévu</li> <li>• Pour les mineurs, le représentant légal doit aussi signer le contrat</li> <li>• Après signature de l'apprenti / éventuellement les parents et l'entreprise formatrice, le contrat devra être approuvé et enregistré par l'office cantonal de la formation professionnelle</li> </ul>

Le contrat de travail contient des informations sur les points suivants:

<b>Les parties</b>	Employeur, employé
<b>Le poste</b>	Description du poste, taux d'occupation, lieu de travail, horaire
<b>Délais / durée</b>	Date d'entrée, temps d'essai (légal 1 mois, maximum possible 3 mois), contrat à durée déterminée (nécessité d'indiquer la fin du contrat, pas de délai de résiliation) ou durée indéterminée (délai de résiliation selon CO ou plus long)
<b>Conditions d'engagement</b>	Horaire de travail, droit aux vacances, salaire, indemnités (allocations familiales, travail en équipe, risques, etc..), 13ème salaire, paiement du salaire lors d'empêchement, assurances, etc..
<b>Dispositions supplémentaires</b>	Référence aux conventions collectives CCT, règlement du personnel, règlement d'entreprise, etc..
<b>Accords particuliers</b>	Accords individuels entre employeurs et employés
<b>Cadre formel</b>	Lieu, date et signatures

### Permis de travail

Si un contrat de travail est signé avec un collaborateur qui n'est pas de nationalité suisse, l'employeur est dans l'obligation d'obtenir un permis de travail. Il peut être demandé par écrit ou en ligne auprès de l'administration cantonale compétente. Pour les citoyens de l'UE et de l'association européenne de libre-échange (EFTA), la procédure, avec les accords de la libre-circulation des personnes a été fortement simplifiées. La personne

venant d'un pays tiers reçoit uniquement dans des cas justifiés un permis de séjour et un permis de travail.

### **Autorisation de signature**

Pour le ou les nouveaux collaborateurs, les procurations doivent être ajustées à temps (par ex. pour retirer et/ou accepter des courriers postaux recommandés ou pour la signature des ordres bancaires). Si la personne reçoit une autorisation de signature (directeur, fondé de pouvoir, mandataire), l'inscription au registre du commerce doit être éventuellement adaptée.

### **Données personnelles**

Pour le traitement ultérieur du rapport de travail, le nouvel employé sera enregistré dans la base de données du personnel. Les informations suivantes sont nécessaires pour que les collaborateurs reçoivent, par exemple, le bon salaire au bon moment et sur le bon compte bancaire:

- Nom, prénom(s), adresse actuelle, NPA, lieu, numéros de téléphone fixe et mobile
- Date de naissance, lieu d'origine, pour les étrangers la nationalité, situation de séjour
- Sexe, état civil, noms et dates de naissance des enfants, nom du conjoint
- Numéro AVS (numéro de sécurité sociale, à 13 chiffres)
- Relation bancaire

Cela signifie également que les collaborateurs doivent faire part à l'employeur des changements importants de leurs données personnelles.

### **Dossier personnel**

Jusqu'à ce point, nous possédons déjà quelques fichiers au sujet du nouveau collaborateur. De ce fait, un dossier personnel sera établi, comme pour tous les autres collaborateurs. En général, il contient:

- Données personnelles (candidature, fiche des données personnelles, etc.)
- Contrats (contrat de travail, modifications de contrat, promotions, etc.)
- Documentation sur l'activité (descriptif du poste, évaluations, protocoles des entretiens, etc.)
- Documents d'assurance (Inscription aux institutions des assurances sociales / caisse de pension / assurance accidents, jours de maladie, déclaration d'accidents, etc.)
- Documents sur les vacances, enregistrement du temps de travail, heures supplémentaires payées
- Formation continue (certificat des formations, accords sur les formations, etc.)
- Correspondances, notices d'entretien, etc.
- Etc.

Toutes les informations sur les personnes ainsi que sur tous les fichiers (physiques et électroniques) sont, bien entendu, conservés sous clé et, pour en empêcher l'accès, doivent être protégés par des restrictions d'accès par mot de passe ou avec d'autres mesures.

# Préparer l'accueil dans l'entreprise

L'arrivée d'un nouveau collaborateur est un événement important pour les deux parties: l'entreprise espère avoir pris la bonne décision, le collaborateur aimerait que les attentes concernant son nouveau poste se réalisent.

## Préparation de l'entrée

L'entrée d'un nouvel employé doit être soigneusement préparée:

- Agender la réception du contrat de travail signé
- Introduire les données du collaborateur dans la base de données, créer un compte salaire
- Annoncer à la caisse de compensation AVS, à la caisse de retraite, à l'assurance accidents et éventuellement à l'assurance pour indemnités journalières
- Commander des vêtements de travail, des outils, des clés, un badge pour pointer / la cantine, chèque repas, place de parc
- Préparer les autorisations d'accès pour le système informatique et l'adresse mail
- Configurer le téléphone, installer la place de travail, fixer le nom sur la porte du bureau
- Préparer les documents d'entreprise (rapport annuel, organigramme, liste des téléphones, etc.)
- Informer les employés, éventuellement les partenaires externes (clients, fournisseurs, etc.)
- Préparation du programme d'introduction (selon fonction / tâches interne et externe délais / contacts)
- Préparer le programme pour le 1er jour de travail, commander éventuellement des fleurs
- Organiser l'entretien de bienvenue avec le responsable des ressources humaines et les supérieurs directs
- Planifier l'entretien du temps d'essai avec les supérieurs directs

## 1<sup>er</sup> jour de travail

Il est utile d'établir pour la première journée de travail du nouveau collaborateur un plan précis et de le distribuer à toutes les personnes concernées. Le nouvel employé doit se sentir accueilli et attendu. La venue est organisée, le supérieur a suffisamment de temps, les nouveaux collègues de travail sont informés, à la place de travail tout est propre et prêt. Une pause-café en commun avec les nouveaux collègues ou le repas de midi avec le supérieur peuvent aider à faire personnellement connaissance.

Dans les premiers jours, le nouvel employé devrait rencontrer les personnes avec qui il sera en relation, recevoir tous les documents importants, obtenir les explications concernant les outils de travail (téléphone, système informatique, imprimante/copieurs, timbreuse, etc..) et déjà pouvoir exécuter quelques tâches. Il peut être utile que le nouvel employé puisse faire appel à un "parrain" ou une "marraine" pour toutes petites questions qui pourraient se poser à sa nouvelle place de travail. Idéalement, c'est un collègue de bureau expérimenté qui connaît le domaine de travail.

## Programme d'introduction

Le programme d'introduction couvre d'une part la première rencontre avec toutes les personnes de contacts importantes internes/externes et d'autre part l'introduction à toutes les tâches principales. Une visite des locaux ne doit pas être oubliée. Le programme ne devrait pas être trop serré sinon les nouveaux employés recevraient trop d'informations.

La mise au courant des nouveaux collaborateurs est essentielle lors de leur prise de poste en entreprise. Si vous voulez qu'un nouveau collaborateur reste motivé et performant à long terme, il faut soigner la prise de contact: réservez-lui un accueil chaleureux et informatif et veillez dès le début à son intégration dans l'entreprise.

## Administration du personnel

### Salaire et avantages sociaux

Le salaire est l'objet de négociations entre l'employeur et l'employé. Les deux parties peuvent se renseigner avant les négociations salariales auprès d'associations syndicales ou sur le site de l'office fédéral de la statistique sur les salaires actuels, les échelles salariales et sur les recommandations salariales.

Le montant du salaire dépend de divers facteurs : lieu de travail, taille de l'entreprise, âge, formation, expérience professionnelle et les connaissances particulières de l'employé, situation sur le marché du travail et les perspectives économiques générales.

Les salaires peuvent se présenter de différentes façons:

<b>Type de salaire</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Salaire horaire, mensuel, annuel</li></ul>
<b>Salaire lié à la performance</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Salaire au mérite (salaire de base fixe, primes pour des prestations indirectes): bonus, intéressement aux bénéfices</li><li>• Salaire à la pièce (performance)</li></ul>

### Fiche de salaire

Chaque employé a le droit de recevoir une fiche de salaire par écrit. Elle contient les informations suivantes:

<b>Salaire brut</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Salaire convenu selon contrat de travail</li></ul>
<b>+ suppléments</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dédommagements des vacances (Employés avec salaire horaire avec charge de travail irrégulière)</li></ul>
<b>- déductions</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cotisations AVS/AI/AC</li><li>• Cotisations caisse de pension</li><li>• Cotisations pour assurances accidents non professionnels</li><li>• Evtl. cotisations pour assurance perte de gains</li></ul>
<b>= Salaire net</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Versement effectif (sans les allocations familiales)</li></ul>

Des indemnités peuvent s'ajouter comme les allocations familiales, des indemnités de formation ou de travail en équipe ainsi que d'autres remboursements, comme le remboursement de frais.

Le salaire des employés qui sont payés avec un salaire mensuel est à verser impérativement jusqu'au dernier jour du mois sur le compte de l'employé.

### Certificat de salaire annuel

L'employeur est tenu d'établir un certificat de salaire annuel pour chaque collaborateur ou collaboratrice. Il ne doit utiliser que les formules officielles. Le certificat de salaire fournit des renseignements sur:

- Salaire brut et salaire net
- Prestations salariales accessoires, (pension, logement, part privée voiture de service)
- Cotisations AVS/AI/AC/APG/AANP, prévoyance professionnelle (2e pilier, caisse de pension)
- Allocations pour frais, retenue de l'impôt à la source,
- Indemnités des membres de l'administration, droit de participation et prestations en capital.

## Assurances sociales et personnelles

Les employeurs et les employés paient des cotisations sur le salaire à différentes assurances sociales et personnelles. D'une part, elles vont financer les pensions ou les invalidités, et d'autre part, elles assurent le paiement des salaires lors d'accidents respectivement de maladies.

**AVS = Assurance-vieillesse et survivants**

**AI = Assurance invalidité**

**APG = Assurance perte de gains**

**AC = Assurance chômage.**

## Assurances sociales

AVS / AI / AC / APG et pension professionnelle (selon LPP)

	AVS/AI/AC/APG	Fond de retraite/caisse de pension (LPP)
<b>Assuré depuis</b>	18 <sup>ème</sup> année	18 <sup>ème</sup> année (assurance risques) 25 <sup>ème</sup> année (assurance épargne)
<b>Assuré jusqu'à</b>	Âge de la retraite (homme 65 ans / femme 64 ans)	Âge de la retraite
<b>Cotisation employé</b>	6.4 % du salaire brut (2021) : AVS 4.35 % AI 0.70 % APG 0.25 % AC* 1.10 %	Seuil d'accès (2019: CHF 21'330) : Salaire annuel – déduction de coordination (CHF 24'885) = salaire assuré Donc cotisation de 7 – 18 %, selon l'âge Salaire assurable maximum CHF 85'320, en dessus éventuellement assurance volontaire
<b>Cotisation employeur</b>	Même montant que l'employé + montant caisse allocation familiale + montant des coûts administratifs	Au minimum le même montant que l'employé
<b>Obligation employé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adhérer à la caisse de compensation (cantonale ou association)</li> <li>Signaler:               <ul style="list-style-type: none"> <li>les salaires de contribution</li> <li>la durée de l'occupation</li> <li>l'entrée / sortie</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'associer à une institution collective ou commune (les employeurs importants ont leurs propres institutions)</li> <li>Signaler-les:               <ul style="list-style-type: none"> <li>entrées/sorties, changements de salaire (vers le haut/vers le bas), promotions</li> <li>vacances prolongées, non payées, changement de la charge de travail, incapacité de travail prolongée</li> <li>changement état civil, naissances, décès</li> <li>retraite</li> </ul> </li> </ul>
<b>Devoirs assureur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attribution d'un numéro AVS (13 chiffres), attribution d'un certificat d'assurance AVS</li> <li>Examen des rapports de travail établis par les entreprises qui leur sont associées</li> <li>Calcul et encaissement des primes AVS, AI, AC et APG</li> <li>Calcul et paiements des rentes AVS et AI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calcul et encaissement des primes de l'employé via l'employeur</li> <li>Etablissement d'un certificat d'assurance annuel avec indication de l'état et du développement du compte personnel à la fondation</li> </ul>

\* jusqu'à CHF 148'200 du salaire annuel, salaires en dessus 0,5%

## Caisse d'allocations familiales

Les employeurs sont obligés d'adhérer à une caisse d'allocations familiales et de payer des cotisations. Les indications suivantes sont nécessaires:

- Nouveaux employés et leurs enfants (noms et dates de naissance)
- Tous changements concernant les enfants (naissance, décès, début ou fin d'une formation après la 16ème année)
- Employés sortants

La caisse d'allocations familiales prend en charge le paiement des allocations familiales et des allocations de formation.

## Assurances de personnes

### Assurance accident / LAA

L'employeur doit assurer tous ses employés contre les accidents professionnels (AP) et les maladies professionnelles. La prime est payée par l'employeur. Les employés qui travaillent plus de 8 heures par semaine chez un employeur sont automatiquement assurés contre les accidents non professionnels (ANP). En principe, c'est l'employé qui paie les primes mais en fonction de l'accord, elles peuvent être partagées.

Les primes payées représentent un pourcentage des salaires. Les taux sont différents en fonction de la branche et de la profession, du taux moyen des accidents et du niveau de la prévention des accidents.

En cas d'accident professionnel et non professionnel ou maladie professionnelle, l'assurance doit être immédiatement informée sur l'événement et sur la durée voire sur la fin de l'incapacité de travail. Les informations doivent être accompagnées d'un certificat médical.

### Assurance perte de gain APG

En cas de maladie de l'employé, l'employeur est obligé de payer le salaire pendant un certain temps, indépendamment de la durée de la relation de travail. Ensuite, si une assurance perte de gain complémentaire existe, le paiement du salaire est effectué jusqu'à l'éventuelle prise en charge par l'assurance invalidité AI.

L'assurance perte de gain collective par l'employeur est facultative. Les primes sont partagées par l'employeur et l'employé.

## Autres tâches des responsables des ressources humaines

Outre l'administration des salaires et la collaboration avec les assureurs sociaux et personnels, les responsables des ressources humaines assument d'autres tâches dans le domaine du personnel. La liste ci-dessous, non exhaustive, vous décrit quelques tâches:

<b>Saisie des temps</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contrôle des saisies des temps de travail</li><li>• Contrôle des soldes d'heures supplémentaires, de la compensation correcte des heures supplémentaires ou de la calculation du paiement, éventuellement avec supplément</li></ul>
<b>Vacances</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Calculation du droit aux vacances pour chaque collaborateur</li><li>• Contrôle des soldes de vacances, des jours pris et des reports sur l'année suivante</li><li>• Calculation des déductions lors de maladies et de congés non payés</li></ul>
<b>Absences</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Saisie et contrôle des absences, nombres, durées</li><li>• Mise en œuvre des mesures préventives contre les absences</li><li>• Conseil aux collaborateurs lors d'absences fréquentes</li></ul>

<b>Développement personnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretien d'évolution de carrière avec les collaborateurs</li> <li>• Conseils aux supérieurs et aux collaborateurs sur la formation</li> <li>• Recrutement et encadrement des apprentis</li> <li>• Mener des séminaires pour les nouveaux collaborateurs / futurs retraités, etc.</li> </ul>
--------------------------------	---

Lors de toutes ces activités, les responsables des ressources humaines font attention à la protection des données:

<b>CO Art 328 b</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'employeur ne peut traiter des données concernant le travailleur que dans la mesure où ces données portent sur: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les aptitudes du travailleur à remplir son emploi.</li> <li>• Ces données sont nécessaires à l'exécution du contrat de travail.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Loi fédérale sur la protection des données LPD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les employeurs doivent entre autres respecter les principes suivants :</li> <li>• Les données personnelles ne peuvent être collectées que de manière licite.</li> <li>• Le traitement des données doit être effectué conformément au principe de la bonne foi.</li> <li>• Les données ne doivent être traitées que dans le but <ul style="list-style-type: none"> <li>- qui est indiqué lors de leur collecte.</li> <li>- qui ressort des circonstances.</li> <li>- qui est prévu par une loi (LDP art. 4).</li> </ul> </li> <li>• Celui qui traite des données personnelles doit s'assurer qu'elles sont correctes.</li> <li>• Toute personne concernée peut requérir la rectification des données inexactes (LDP art. 5).</li> <li>• Toute personne peut demander au maître d'un fichier si des données la concernant sont traitées, elle peut consulter les données la concernant (LDP art. 8).</li> </ul>

Il va sans dire que dans les ressources humaines (comme par exemple aussi aux achats lors de calculation de prix et en comptabilité) que la discrétion est fondamentale lors de toute action ou déclaration. Avec une petite négligence, un grand tort peut être fait.

C'est la raison pour laquelle les dossiers du personnel ne doivent pas traîner, que les discussions ont lieu dans des locaux fermés et en quittant une telle place de travail, l'écran doit être désactivé. Toutes les affaires concernant le personnel ne doivent pas être discutées avec la famille ou les collègues; des documents ne peuvent être divulgués qu'après consultation et autorisation des personnes concernées. Il faut être prudent avec les demandes de renseignements téléphoniques et, en cas de doute, transmettre ces appels aux personnes appropriées.

# Fin d'une relation de travail

## Résiliation

Une relation de travail peut se terminer pour différentes raisons:

- Résiliation par le/les collaborateur/s
- Résiliation par l'entreprise pour des raisons économiques ou autres
- Expiration du contrat de travail à durée déterminée (aucune résiliation nécessaire)
- Expiration du contrat d'apprentissage (aucune résiliation nécessaire)
- Atteinte de l'âge de la retraite, invalidité ou décès

Le contrat de travail collectif ou individuel peut prévoir des délais de résiliation plus longs ou plus courts. Le délai de résiliation débute à la date de réception de la résiliation.

## Travail administratif lors du départ d'un collaborateur

Comme à l'entrée de nouveaux collaborateurs, le responsable des ressources humaines doit planifier, en étroite collaboration avec le responsable hiérarchique, le départ du collaborateur et l'accompagner:

- Confirmation de la résiliation
- Communication des informations relatives au départ (par ex. informations concernant le transfert de la caisse de pension à une nouvelle institution, la transition de l'assurance-accidents et de l'assurance perte de gains, établissement des heures supplémentaires et des vacances, etc.)
- Faire le décompte de salaire, vacances, temps de travail, heures supplémentaires
- Etablir le certificat de travail, le certificat de salaire
- Contrôler la restitution des biens de l'entreprise (clés, badges, habits de travail, outils, voiture d'entreprise, etc.)
- Mener l'entretien de départ
- Mise en ordre et archivage du dossier personnel

## Rédaction du certificat de travail

Au terme de ses rapports de travail, chaque collaborateur a droit à un certificat de travail ou à un bulletin de qualification:

<b>Attestation de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Données sur la personne</li><li>• Durée de l'engagement (lors de certificat intermédiaire, mention du début de l'engagement)</li><li>• Description de l'activité</li></ul>
<b>Certificat de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• En plus des indications de l'attestation de travail:</li><li>• Appréciation des prestations fournies, des méthodes de travail, des connaissances professionnelles, etc.</li><li>• Description du comportement vis-à-vis des supérieurs, des collaborateurs et des clients</li><li>• Raison du départ</li><li>• Phrases finales (généralement, remerciements pour le travail accompli et vœux pour le futur)</li></ul>

Le certificat de travail témoigne du développement pratique et professionnel, ainsi que des expériences et capacités professionnelles acquises pendant toute la durée de l'engagement. Il se base sur les observations du supérieur hiérarchique direct et les documents du dossier personnel (entretien du collaborateur, formation continue, promotions, changement interne, changement de fonction et de tâches, etc.). Le certificat de travail est



signé, en général, par le supérieur direct et le responsable des ressources humaines. Il sera remis lors du dernier jour de travail. Il porte la date du dernier jour d'emploi prévu dans le contrat de travail.

### **Archivage des dossiers personnels**

Après cessation de la relation de travail, le dossier personnel est archivé. Il est important de vérifier s'il contient des documents qui appartiennent à l'employé (par ex. originaux de diplômes, photos, documents de candidature) et/ou des documents dont l'employeur n'a plus d'intérêt. Ces documents sont à donner à l'employé voire à détruire.

Tous les fichiers qui ont été nécessaires pour la rédaction du certificat de travail sont à conserver dix ans après la cessation de la relation de travail. Durant dix ans au maximum après son départ, l'employé a le droit de demander à son entreprise de lui fournir un certificat de travail, de le motiver, de le corriger ou de le compléter. Tous les documents en relation avec les paiements de salaire et les cotisations d'assurances sont également à archiver pendant dix ans.

Ce n'est qu'avec l'accord de l'employé que ses données personnelles peuvent être conservées au-delà des règles indiquées précédemment.

## **Travailler dans la Branche Commerce**

### **Formation de base**

Les entreprises commerciales en Suisse proposent environ 1'400 places d'apprentissage dans la Branche Commerce. La formation commerciale de base de la Branche Commerce est une des plus grandes branches de formation. Les apprentis orientés clients et prestations de service reçoivent, selon le dossier de formation et des prestations DFP, une formation professionnelle de base complète dans les domaines de gestion des stock, service à la clientèle, traitement des commandes, marketing, administration du personnel, finances, administration et organisation. Ils apprennent tous les aspects d'une entreprise commerciale. A l'école professionnelle, ils acquièrent les bases théoriques. Après avoir réussi la procédure de qualification, ils obtiennent le certificat fédéral de capacité "Employée de commerce CFC" ou "Employé de commerce CFC". Ils sont bien préparés pour une activité commerciale dans une entreprise.

De plus grandes entreprises commerciales offrent également des places d'apprentissage dans d'autres professions: logisticien(ne) CFC, gestionnaire de commerce de détail CFC, assistant(e) du commerce de détail AFP, assistant(e) de bureau AFP, informaticien(ne) CFC, etc.

### **Après l'apprentissage**

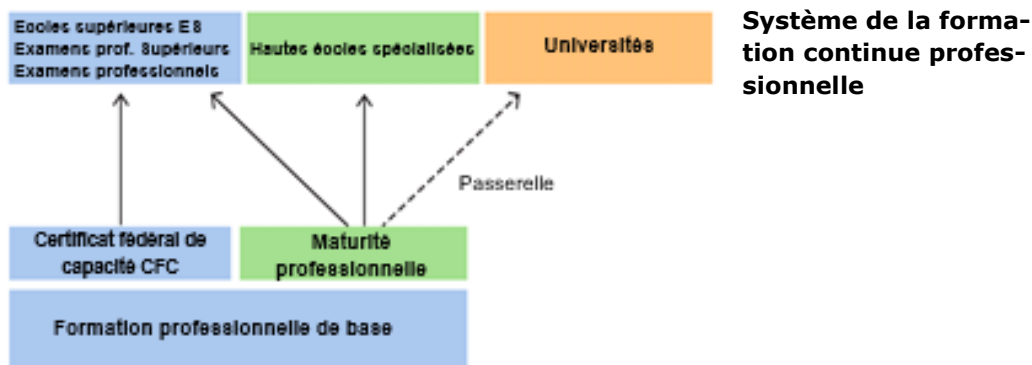
La formation professionnelle de base se termine en été. On trouve sur internet toutes les informations pour les recherches d'emploi après l'apprentissage, y compris les stages à l'étranger, d'autres solutions de raccords, pour la formation continue ou – si tout ceci ne devrait pas fonctionner – pour l'inscription à l'ORP:

<b>Recherche d'emploi</b>	<a href="http://www.orientation.ch">www.orientation.ch</a> <a href="http://www.secsuisse.ch">www.secsuisse.ch</a>
<b>Conseil de candidature</b>	<a href="http://www.travail.swiss">www.travail.swiss</a> <a href="http://www.orientation.ch">www.orientation.ch</a>
<b>Séjour à l'étranger ou linguistique</b>	<a href="http://www.orientation.ch">www.orientation.ch</a>
<b>Formation continue</b>	<a href="http://www.formationcontinue.swiss">www.formationcontinue.swiss</a> <a href="http://www.orientation.ch">www.orientation.ch</a>
<b>Informations ORP</b>	<a href="http://www.travail.swiss">www.travail.swiss</a>

Si les critères d'acceptation sont remplis (les informations détaillées sont données par les écoles professionnelles, les exigences minimales sont un CFC d'employé/e, profil E, ainsi qu'une moyenne des notes de 4.8 ou plus dans la procédure de qualification), la maturité professionnelle peut être obtenue directement après l'apprentissage en une année scolaire à plein temps.

### Formation continue professionnelle

Les apprentissages professionnels constituent une excellente base pour une carrière professionnelle réussie. Les chances de promotions et les possibilités de formation continue dans le commerce sont très diversifiées. Après la formation professionnelle de base, différentes possibilités se présentent:



### Examens professionnels et examens professionnels supérieurs

En Suisse, plus de 40 examens professionnels fédéraux dans le domaine commercial et examens professionnels supérieurs peuvent être passés. Pour la Branche Commerce, il y a une grande offre:

Examens professionnels avec certificat fédéral de capacité	Examens prof. supérieurs avec diplôme fédéral
Spécialiste de commerce international BF Spécialiste d'achat/approvisionnement BF Spécialiste de vente BF Transitaire BF Planificateur en communication BF Gestionnaire de commerce de détail CFC Etc..	Chef(fe) de commerce international Responsable achats avec diplôme Chef(fe) de vente avec diplôme Chef(fe) d'expédition avec diplôme Chef(fe) de marketing avec diplôme Manager en commerce de détail avec diplôme Etc..

Les programmes de formation pour ces diplômes sont souvent suivis en cours d'emploi et sont principalement construits sur la base de la formation commerciale.

### Ecoles supérieures pour l'économie ES

Les programmes de formation des écoles supérieures pour l'économie amènent à un diplôme d'économiste d'entreprise. Des diplômes de spécialiste comme informaticien de gestion, technicien en textile ou agro commerçant sont possibles. Les cours sont dispensés en 3 ans en cours d'emploi ou en 2 ans à plein temps.

## Hautes écoles spécialisées HES

Les hautes écoles spécialisées offrent des parcours d'études en deux étapes: la première étape se termine avec un bachelor, la deuxième avec le master. Le programme du bachelor dure, à plein temps au moins 3 ans et à temps partiel de 4 à 4<sup>1/2</sup> ans. Pour les employés de commerce, le domaine de l'économie et des prestations de service est prédestiné, ce qui amène à des diplômes d'informaticien de gestion ou d'économiste d'entreprise. La condition d'admission pour les employés de commerce est la maturité professionnelle commerciale.

## Hautes écoles (Universités)

Les études aux hautes écoles suisses sont possibles pour des employés de commerce avec une maturité professionnelle. Une passerelle (programme de transition) prépare les titulaires des maturités professionnelles en 2 à 3 semestres à un examen complémentaire. Ceux qui réussissent cet examen ont accès à tous les cours dispensés dans les hautes écoles universitaires de Suisse ainsi qu'aux programmes de la haute école pédagogique.

## Amélioration des compétences au travail

Dans de nombreux domaines, une spécialisation/une amélioration des compétences au travail peut être recherchée. Grâce à une expérience professionnelle de longues années dans le domaine concerné et de cours spécifiques et/ou de cours de leadership, des fonctions comme disponent, conseillers spécialisés, chefs de projet, chef de vente interne, product manager, category manager ou spécialiste en étude de marché peuvent être accessibles.

## Le travail dans la Branche Commerce

Les collaborateurs dans une entreprise commerciale apportent les compétences suivantes:

- Connaissance de tous les processus de travail dans le commerce
- Intérêt pour les biens commerciaux et les chiffres
- Intérêt pour une tâche dans un environnement dynamique et vivant
- Maîtrise des langues All / F / Ang, évtl. I / Esp
- Compétence de communication et talent d'organisation
- Orienté client et prestations de service
- Flexibilité, esprit d'équipe, volonté d'apprendre

De cette manière, de nombreuses tâches dans les achats, marketing, transports, stockage, finances et comptabilité, ressources humaines et informatique peuvent être assumées.

# Questions concernant le texte

Où est-ce que les places d'apprentissages disponibles peuvent être publiées?

---

---

Quelle est la différence entre un contrat d'apprentissage et un contrat individuel?

---

---

Dans votre entreprise formatrice, comment sont protégés les dossiers du personnel contre des accès non autorisés?

---

---

---

Quelles déductions sont faites sur votre salaire d'apprenti?

---

---

---

---

Qu'est-ce qui différencie un certificat de travail d'une attestation de travail?

---

---

A quelle caisse de compensation / caisse de pension LPP, votre entreprise formatrice est-elle affiliée?

Caisse de compensation:

---

Caisse de pension LPP:

---

## Questions ?

Notez ici toutes les questions que vous avez au sujet de ce texte (au moins une).

---

---

---

---

---

---

# Branche & Entreprise IV

## Organisations et associations de branche, Partenariat social

Les entreprises commerciales font partie de l'économie. Afin de représenter leurs intérêts et d'unir leurs forces, les entreprises forment des associations et des organisations de branches.

Les employés se sont aussi organisés afin de faire connaître leurs revendications et désirs vis à vis des employeurs.

SCHWEIZERISCHER  
ARBEITGEBERVERBAND  
Die Arbeitgeber



economiesuisse

**Travail.Suisse**



Die Gewerkschaft.  
Le Syndicat.  
Il Sindacato.



sgv  usam

**HANDEL**Schweiz

Commerce Suisse | Commercio Svizzera | Swiss Trade

### Content

<b>Important : à quoi dois-je faire attention lorsque je lis le texte des connaissances de la branche ?!</b>	<b>2</b>
<b>Influences sur la Branche Commerce</b>	<b>3</b>
<b>Organisation et associations de branche</b>	<b>3</b>
Organisations faïtières	3
Commerce Suisse	4
Chambres de commerce et d'industrie suisse CCIS	4
<b>Partenariat social</b>	<b>4</b>
Organisations faïtières des employés	4
Convention collective de travail	5
<b>Questions concernant le texte</b>	<b>6</b>

## Objectifs évaluateurs CI

### 1.1.1.8.3.1 Connaissances sur la branche (C2)

Je décris les principales caractéristiques et les particularités de la branche dans laquelle mon entreprise est active.

Je les répartis comme suit:

- tailles et structures des entreprises
- coefficients opérationnels et financiers
- marché d'approvisionnement et débouchés
- structure de l'emploi
- conditions cadres juridiques
- partenariat social
- organisations et associations de branche
- signification économique / régionale / sociale
- développements / tendances.

### **Important : à quoi dois-je faire attention lorsque je lis le texte des connaissances de la branche ?!**

Le texte prévoit une marge à droite pour que vous puissiez prendre des notes. Travaillez le texte en ajoutant des repères et des symboles pour vous aider à structurer votre pensée :

? J'ai une question que je pose dans le CI.

! Information à mémoriser qui me semble particulièrement importante.

**Exemple** J'ai un exemple à ce sujet issu de l'entreprise formatrice.

Vous pouvez bien sûr utiliser d'autres symboles.

# Influences sur la Branche Commerce

Le Commerce est en interaction avec différents acteurs de la vie économique et politique:



Ces acteurs influencent le travail et l'action économique du Commerce; à l'inverse, les organisations du Commerce essaient de faire valoir dans tous ses domaines son influence à son avantage.

## Organisation et associations de branche

### Organisations faïtières

Plusieurs organisations faïtières représentent les intérêts de l'économie et des employeurs de toutes les branches envers le public, la politique, les autorités, d'autres institutions ainsi que d'autres parties prenantes. Avec leur travail, les organisations faïtières aimeraient atteindre les conditions de bases fondamentales économiques essentielles et favorables à l'employeur et renforcer la compétitivité de l'économie et de la place de travail suisse.

<b>Union patronale suisse</b> <a href="http://www.arbeitgeber.ch">www.arbeitgeber.ch</a>	Représente les intérêts de toutes les associations des employeurs suisses
<b>Economiesuisse</b> <a href="http://www.economiesuisse.ch">www.economiesuisse.ch</a>	Traite tous les thèmes importants de politique économique tant au niveau suisse qu'international pour le développement de l'économie suisse
<b>Union suisse des arts et métiers USAM</b> <a href="http://www.sgv.ch">www.sgv.ch</a>	Représente les intérêts des PME et de l'industrie

## Commerce Suisse

Le Commerce Suisse est une organisation faîtière fédérale. Elle comprend 33 associations de branche avec un total de 3'700 entreprises. L'organisation faîtière s'engage pour les intérêts du commerce national et international avec des biens et prestations de service. Elle traite les questions économiques, les politiques commerciales et sociales ainsi que des questions législatives.

L'association poursuit ses objectifs avec des groupes de travail internes, la collaboration dans de nombreuses commissions fédérales d'experts et d'autres organismes fédéraux ainsi que dans les organisations internationales, en participant à des consultations et des avis permanents avec les autorités, organisations et partis concernés.

Le bureau de Bâle offre, entre autres, les prestations de service suivantes:

- La direction du bureau de la branche de formation commerciale, membre de l'organisation responsable pour l'examen professionnel des spécialistes de commerce international et des diplômes fédéraux des chefs de commerce international, des offres de cours pour les employés des entreprises commerciales.
- La direction du secrétariat de l'association des branches
- Consultation dans les domaines du droit, commerce et économie
- Prestations de service dans les domaines de la sécurité au travail, expédition, transaction en devises, enquête et collaboration internationale
- Offres d'assurance pour les membres (assurances sociales, caisse maladie)

## Chambres de commerce et d'industrie suisse CCIS

Les 18 Chambres de commerce et d'industrie de Suisse (CCI) sont regroupées au sein de leur association faîtière: Les Chambres de commerce et d'industrie suisses (CCIS).

Les CCI sont des associations de type privé dont l'affiliation des membres se fait sur une base volontaire. Elles offrent les prestations suivantes:

- Certification des documents d'exportation
- Emission des carnets ATA (documents douaniers internationaux)
- Défense des intérêts politico-économiques
- Promotion de l'échange de connaissances et d'expériences, offre de formation
- Représentation des CCI dans les comités européens

# Partenariat social

## Organisations faîtières des employés

Les employés se sont également regroupés pour former des groupes d'intérêts. Ceux-ci sont actifs dans la politique sociale et économique et représentent les intérêts des salariés dans des commissions fédérales en participant à des consultations au sein du Conseil fédéral et à des organismes fédéraux.

### Union syndicale suisse USS

[www.uss.ch](http://www.uss.ch)

Union des 16 syndicats individuels (UNIA, SYNA, SEV, SSP et d'autres), représentant les intérêts des employés des secteurs secondaire et tertiaire.

### Travail.Suisse

[www.travailsuisse.ch](http://www.travailsuisse.ch)

Fusion des associations des employés et des syndicats représentant les intérêts des employés et des travailleurs surtout du secteur des services.



En plus de ces grandes organisations syndicales, beaucoup d'autres associations représentent des professionnels avec certaines tâches ou fonctions, d'une société seule ou d'un groupe de l'industrie:

- Société suisse des employés de commerce SEC
- Association suisse des cadres ASC
- Employés Suisse
- Etc..

Toutes ces organisations d'employés offrent à leurs membres différentes prestations de service:

- Conseils juridiques, journal des membres avec des informations sur le droit du travail
- Publications, cours et offres de formation continue
- Avantages dans le domaine des vacances, services financiers, responsabilité civile privée, assurances, etc.
- Caisse de chômage (UNIA, SYNA)
- Organisations responsables d'examens professionnels supérieurs
- Etc.

### **Convention collective de travail**

Une des tâches importantes des partenaires sociaux (organisations d'employeurs et d'employés) est la négociation et la mise en œuvre des conventions collectives de travail. En général, dans les conventions collectives de travail, les points suivants sont réglés:

- Horaire de travail, vacances, délai de résiliation, salaire minimum
- Prestations sociales (congé maternité, retraite anticipée, etc.)
- Indemnités en cas de maladie et accidents
- Contribution et participation des employés
- etc.

La réglementation de la CCT va plus ou moins au-delà des bases légales du CO et est donc plus avantageuse pour les employés qu'un contrat individuel selon le CO. Les CCT sont applicables pour certaines entreprises ou groupes d'entreprises spécifiques, pour une certaine durée, au niveau national et cantonal. Les autorités compétentes au niveau fédéral et au niveau cantonal peuvent étendre l'*extension* du champ d'application avec pour effet de rendre une CCT applicable à tous les employeurs et tous les travailleurs d'une branche économique ou d'une profession, y compris ceux qui n'appartiennent à aucune organisation de travailleurs. En général, les apprentis ne sont pas soumis à la CCT; dans quelques CCT, certains articles sont aussi valables pour les apprentis.

## Questions concernant le texte

De quelle association / organisation d'intérêt, votre entreprise formatrice est-elle membre?

---

---

---

---

Que signifie l'abréviation CCT? Citez 3 contenus importants de ce document.

CCT:

-

---

-

---

-

---

### Questions ?

Notez ici toutes les questions que vous avez au sujet de ce texte (au moins une).

---

---

---

---

---

---

# Conseil & Vente

## Mener des entretiens de vente

Les commerçants ont des contacts avec des clients, des fournisseurs, des collaborateurs et d'autres partenaires d'affaire.

Les entretiens jouent un rôle important dans la relation avec les clients et autres partenaires commerciaux. Une discussion professionnelle favorise les ventes, fidélise la clientèle et la coopération.



Image: Sora Shimazaki

### Content

<b>Mener des entretiens de vente</b> _____	<b>3</b>
Conditions pour un entretien de vente réussi _____	3
<b>Déroulement d'un entretien de vente</b> _____	<b>4</b>
Besoins – motivations - avantages _____	4
Comportements favorables _____	6
Eviter des erreurs _____	7
Aucune conclusion de vente? _____	7
Retravailler les entretiens de vente _____	7
<b>Conseil &amp; Vente : Questions</b> _____	<b>8</b>

## Objectifs évaluateurs CI

### 1.1.2.2.1 Entretiens de vente ou de conseil (C5)

#### **Important : à quoi dois-je faire attention lorsque je lis le texte des connaissances de la branche ?!**

Le texte prévoit une marge à droite pour que vous puissiez prendre des notes. Travaillez le texte en ajoutant des repères et des symboles pour vous aider à structurer votre pensée :

? J'ai une question que je pose dans le CI.

! Information à mémoriser qui me semble particulièrement importante.

**Exemple** J'ai un exemple à ce sujet issu de l'entreprise formatrice.

Vous pouvez bien sûr utiliser d'autres symboles.

*Ce texte de la connaissance de la branche est la suite du texte connaissance de la branche "Conseil & Vente, Mener un entretien de façon professionnelle, négocier, invalider des objections, résoudre les problèmes et traitement des réclamations". Les connaissances acquises des textes connaissances de la branche précédents sont indispensables à la compréhension du texte qui suit.*

## Mener des entretiens de vente

Parmi tous les types de discussions possibles avec un client, les entretiens de vente représentent sans aucun doute la discipline reine. Les entretiens de vente sont des discussions importantes car si l'on n'arrive pas à convaincre le client de l'offre de l'entreprise et que l'on n'arrive pas à lui vendre le produit, tôt ou tard, la base financière pour la continuation des affaires sera manquante.

### Conditions pour un entretien de vente réussi

En tant que vendeur, vous devez, d'une part, bien connaître la gamme de produits de la société et d'autre part, vous devez aussi être familier avec les procédures et les responsabilités au sein de la société. L'acheteur peut, de son côté, beaucoup amener et contribuer à la réussite de l'entretien de vente en ayant avec une intention d'achat préparée.

Vendeur	Acheteur
<ul style="list-style-type: none"> <li>• De très bonnes connaissances des produits</li> <li>• Connaissance des besoins et de la situation des clients (volume des ventes, derniers achats, articles achetés, environnement commercial du client et de ses clients, etc.)</li> <li>• Connaissance des opérations et de la durée de traitement des commandes dans l'entreprise et éventuellement chez le fournisseur</li> <li>• Connaissance des conditions de livraisons et de paiement, éventuellement de la calculation de prix, des possibilités de réduction de prix, rabais, etc.</li> <li>• Connaissance des produits et des prestations de service de la concurrence</li> <li>• Clarté au sujet de ses propres compétences (promesse de livraison, remises, demandes spéciales, etc.)</li> <li>• Bonne préparation personnelle, bonne préparation de la structure d'entretien (voir Conseil &amp; Vente – Mener un entretien de façon professionnelle)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation / définition du produit recherché / de la prestation de service désirée ou de la solution au problème actuel</li> <li>• Cadre financier pour l'achat (prix estimé / prix que l'on est prêt à payer, exigences de qualité, etc.)</li> <li>• Information sur les délais (date de livraison souhaitée / au plus tard le ...)</li> <li>• Désirs / souhaits sur le déroulement de la livraison et des paiements</li> </ul>

Si le client n'est pas tout à fait au clair avec ses souhaits et ses intentions, vos questions et vos propositions l'aideront à prendre confiance et/ou à identifier ce qui doit encore être précisé.

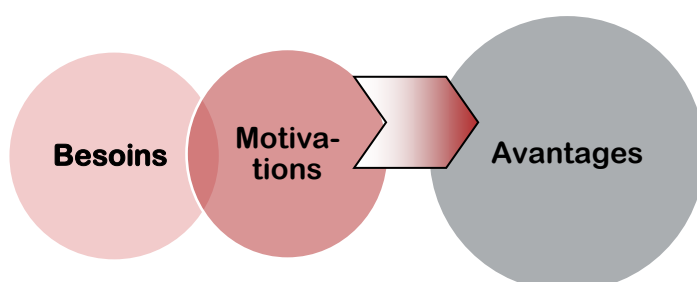
# Déroulement d'un entretien de vente

Phases	Contenu	Comportement
<b>Début, construction de la relation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienvenue, présentation, small-talk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apparence élégante</li> <li>• S'adresser au client avec son nom</li> <li>• Offrir de l'aide au vestiaire / offrir un siège / des boissons</li> </ul>
<b>Evaluation des besoins</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préoccupations, besoins, déterminer les souhaits au moyen de questions ouvertes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Face à face, intéressé, ouvert</li> <li>• Laisser parler le client</li> <li>• Rechercher le contact visuel</li> <li>• Prendre des notes</li> </ul>
<b>Offre, solutions des problèmes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire une offre (produits, prestations de service, etc.), proposer une solution aux problèmes</li> <li>• Comparer les propositions avec les besoins des clients</li> <li>• Mettre l'accent sur les avantages pour le client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiant mais pas arrogant</li> <li>• Propositions / offres doivent se référer aux besoins spécifiques du client</li> <li>• Les dires doivent être réels, pas appris par cœur et pas lus</li> <li>• Les dires peuvent être accompagnés d'images, d'échantillons, de plans, de croquis, etc.</li> </ul>
<b>Accords, conclusion de la vente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Figurer l'accord détaillé, selon besoin, concrétiser les données avec des questions fermées</li> <li>• Faire éventuellement des ventes supplémentaires (accessoires, produits complémentaires, services de prestations, livraison / montage, etc.)</li> <li>• Expliquer les prochaines étapes (offre, confirmation de commandes, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendre des notes</li> <li>• Noter clairement les dates</li> <li>• Mettre les documents pour le client dans une fourre et les lui donner</li> <li>• Remercier pour l'entretien et pour son intérêt</li> <li>• Saluer poliment</li> </ul>

Dans un entretien de vente, vous posez d'abord des questions ouvertes (comme : comment, quand, où, quoi, pourquoi, etc.), pour la formulation claire vous utilisez des questions fermées (réponse par oui / non; voir tableau Conseil & Vente – Mener un entretien de façon professionnelle).

## Besoins – motivations - avantages

L'art dans l'argumentation pour un entretien de vente est de vous mettre dans la situation du client, de reconnaître ses besoins ainsi que ses motivations d'achats. Il sera ensuite possible au client de favoriser votre offre.



**Les vendeurs qui ont du succès savent se mettre à la place du client**

	Questions	Exemple d'un copieur de remplacement
<b>Besoins</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que veut acheter le client?</li> <li>• A quoi le produit est-il destiné?</li> <li>• Qui utilise le produit?</li> <li>• Quelles exigences le produit doit-il tenir?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus grand nombre de copies (jusqu'à maintenant 12 pages / min.)</li> <li>• Fonctions supplémentaires (recto-verso, couleur, agrafes, trous; jusqu'à présent recto-verso et agrafes)</li> <li>• Utilisation de plusieurs types de papier</li> <li>• Manutention simple</li> <li>• Economie des coûts en personnel</li> </ul>
<b>Motivations d'achat (pulsations internes)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourquoi le client veut-il acheter la marchandise?</li> <li>• Quels souhaits le client satisfait-il avec ça?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documents de formation parfaits, bonne image, feedback positif des clients</li> <li>• Chiffre d'affaire et bénéfice</li> <li>• Efficacité dans l'entreprise, déroulement simplifié</li> <li>• Places de travail assurées</li> <li>• Bonne ambiance de travail, collaborateurs motivés</li> </ul>
<b>Avantages</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels avantages le client trouve-t-il pour le produit?</li> <li>• Quel est le principal avantage?</li> <li>• Quelle valeur ajoutée le produit apporte-t-il au client?</li> <li>• Quelle prestation de service / produit complémentaire sont utilisés avec le produit?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Copieur multi Plus avec contrat de leasing:</li> <li>• Copie 24 pages/min., recto-verso, couleurs, avec des trous, des agrafes, des intercalaires</li> <li>• Jusqu'à 5 cassettes de papier possible</li> <li>• Impression depuis la place de travail grâce à un simple software</li> <li>• Avantages supplémentaires:</li> <li>• Contrat de leasing améliore les liquidités</li> <li>• Contrat de service inclus</li> <li>• Les clients de leasing reçoivent le papier standard à un prix préférentiel</li> </ul>

À l'heure actuelle, de nombreux produits sont disponibles auprès de nombreux fournisseurs à un prix de base presque identique. La différence avec d'autres offrants se fait par les offres qui sont complètement axées sur les désirs des clients. Une importance particulière est attachée aux avantages supplémentaires ainsi qu'au service à la clientèle personnalisé et individuel. Toute personne qui écoute attentivement et répond aux questions concernant les besoins peut marquer des points chez le client:

Dires du client	Réaction possible
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le produit ne me parle pas, la couleur ne m'enthousiasme pas vraiment ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Je peux clarifier auprès du fournisseur s'il a le produit dans une autre couleur ou s'il a - admettons que vous commandiez une assez grande quantité – aussi la possibilité de produire un lot dans le ton de couleur désiré.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Je ne suis pas certain que le nouvel appareil se mariera bien avec l'infrastructure existante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Est-ce que je peux clarifier cette question avec notre technicien? Quels autres appareils utilisez-vous chez vous?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Vous pouvez livrer au plus tôt dans 15 jours? Ça va être très juste ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si vous permettez, j'appelle tout de suite notre producteur, c'est possible que je puisse obtenir un délai de livraison plus rapide avec une livraison directe.</li> </ul>
Dires du client	Réaction possible
<ul style="list-style-type: none"> <li>Voyez-vous, nous avons un petit problème ... mais je ne crois pas que ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>J'aimerais bien discuter de ce problème avec un de nos acheteurs. Pouvez-vous me décrire encore une fois le déroulement? ... Probablement que nos achats connaissent un producteur qui pourrait trouver une solution. Puis-je vous appeler demain après-midi?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nous avons eu une offre de votre part qui a aussi eu du succès auprès de notre clientèle – mais tout à coup le produit n'était plus dans l'assortiment.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>C'était quand à peu près? Décrivez-moi le produit un peu plus clairement. Il est possible que nous enlevions un produit de notre assortiment s'il n'y pas assez de vente réalisée. En revanche, le fournisseur l'a peut-être toujours dans son catalogue. Je vais clarifier ce point et vous faire une offre.</li> </ul>

### Comportements favorables

Votre comportement contribue beaucoup à la réussite de l'entretien de vente:

- Utiliser le langage du client, éviter ou expliquer les termes techniques et les mots étrangers
- Rechercher le contact visuel, écouter activement, observer attentivement
- Montrer de l'intérêt envers le client et sa situation
- Transmettre du calme et de la sécurité, s'adapter au rythme du client
- Argumenter dans le sens du client
- Mentionner clairement les différences entre les différents produits
- Dans la mesure du possible accompagner les dires avec des images, des prospectus, des plans, des échantillons, etc.
- Si nécessaire, faire une esquisse du processus ou de la façon de procéder



## Eviter des erreurs

Même des professionnels de la vente font des erreurs. Il faut prendre conscience des erreurs possibles car c'est le premier pas pour les éviter:

Erreurs courantes	Recommandations
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entretien non préparé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Préparation écrite et professionnelle</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Beaucoup parler, interrompre l'interlocuteur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ecouter activement, poser des questions ouvertes, s'intéresser à la situation de l'interlocuteur</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Camper sur ses positions, rester ferme sur sa position</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prendre en considération les intérêts de tous, développer des possibilités de solutions, s'efforcer d'arriver à une solution win-win</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ne pas rentrer en matière sur les objections</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ecouter les objections, en tenir compte</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rechercher une conclusion rapide</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etablir des relations à long terme</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pression de délai et de temps</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planification à l'avance, prévoir du temps en réserve</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Informations qui se perdent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se rassurer à l'aide de questions fermées, noter les déclarations, établir des notes de l'entretien</li> </ul>

## Aucune conclusion de vente?

Il se peut que le client ne passe pas commande malgré un bon déroulement de l'entretien. Ceci peut être décevant mais faites de sorte que cela ne se remarque pas sur vous. Rester poli, remercier pour l'entretien et exprimer l'espoir que le client trouvera à un autre moment le produit désiré dans votre entreprise. Si le client a ressenti l'entretien positivement et s'il a globalement une bonne impression, il y a de fortes chances, qu'il vous approchera à un autre moment.

Pour vous assurer que votre offre ne parte pas aux oubliettes et que le contact reste maintenu, vous pouvez proposer ce qui suit:

- Envoi d'autres documentations, informations, échantillons, etc.
- Abonnement aux newsletters électroniques ou au magazine du client
- Invitation à un event de l'entreprise (journée porte ouverte, event avec activité de sponsoring, etc.)
- Invitation aux relations publiques électroniques (profil de l'entreprise, réseaux sociaux, blog, etc.)

## Retravailler les entretiens de vente

Si vous parvenez à un accord avec un client (commande, offre, autres clarifications), il va de soi que les documents, prospectus, échantillons promis seront envoyés immédiatement. Un devis ou une confirmation de commande écrite devraient arriver au plus vite chez le client. S'il devait y avoir des retards, par exemple parce qu'il faut faire des recherches approfondies chez un fournisseur, écrivez un petit courrier ou un mail au client pour qu'il sache que sa demande est en traitement.

Pour traiter une commande, tenez-vous aux processus de votre entreprise. Vous trouverez aussi des informations sur ce sujet dans le texte connaissance de la branche processus de vente.

A la fin, noter dans un rapport d'entretien (voir "Conseil & Vente - Mener un entretien de façon professionnelle") le déroulement de l'entretien de vente ainsi que les autres mesures que vous avez conclues. Des informations peuvent également être ajoutées aux données du client afin d'être mises à jour (voir texte connaissance de la branche processus de vente).

## Conseil & Vente : Questions

Formulez 2 questions ouvertes concernant l'évaluation des besoins dans un entretien de vente:

---

---

---

---

Après un entretien de vente, que pouvez-vous faire pour continuer à rester en contact avec les clients?

---

---

---

---

### Questions ?

Notez ici toutes les questions que vous avez au sujet de ce texte (au moins une).

---

---

---

# Management stratégique

## La réussite est planifiable

« Un objectif sans plan n'est qu'un souhait. »

Une stratégie permet de situer sa propre entreprise dans quelques années et de définir les mesures requises pour atteindre les objectifs fixés. Les entreprises commerciales sont ici confrontées à de grands défis, d'autant plus que le comportement des clients est moins planifiable sur le long terme.



Pixabay, Adriano Gadini

### Contenu

Objectifs généraux du CI	2
Important : à quoi dois-je faire attention lorsque je lis le texte des connaissances de la branche ?!	2
<b>Management stratégique</b>	<b>3</b>
Qu'est-ce que le management stratégique ?	3
De la vision à la stratégie	4
De la stratégie à l'organisation	5
<b>Questions sur le texte des connaissances de la branche</b>	<b>6</b>

## Objectifs généraux du CI

**Le management stratégique n'a pas d'objectifs généraux attribués lors des CI.**

La réflexion stratégique et la prise de décision à long terme est cependant une condition préalable à l'activité opérationnelle – l'activité quotidienne – dans une entreprise commerciale.

C'est pourquoi dans les CI 2 à 6, différents aspects de la gestion stratégique seront abordés.

**VEUILLEZ PRENDRE CES CONNAISSANCES DE BRANCHE DANS TOUS LES PROCHAINS CI !**

### **Important : à quoi dois-je faire attention lorsque je lis le texte des connaissances de la branche ?!**

Le texte prévoit une marge à droite pour que vous puissiez prendre des notes. Travaillez le texte en ajoutant des repères et des symboles pour vous aider à structurer votre pensée :

? J'ai une question que je pose dans le CI.

! Information à mémoriser qui me semble particulièrement importante.

**Exemple** J'ai un exemple à ce sujet issu de l'entreprise formatrice.

Vous pouvez bien sûr utiliser d'autres symboles.

Répondez ensuite aux questions à la dernière page portant sur le texte des connaissances de la branche.

# Management stratégique

## Qu'est-ce que le management stratégique ?

Une stratégie est un plan de conduite rigoureux, servant à atteindre un objectif précis. Le mot vient du grec et était principalement utilisé en lien avec des objectifs militaires et politiques.

Le terme « Management » est dérivé des mots latins *manus* (main) et *agere* (diriger). En anglais, « management » signifie direction ou gestion.

Le **niveau stratégique** est le niveau le plus élevé de toute entreprise. Le **management stratégique** porte sur la **perspective à long terme**. La direction se penche notamment sur la question de savoir où l'entreprise doit se situer dans quelques années, comment conserver ou étendre les spécificités de l'entreprise (ou des produits et services), quels sont les objectifs à atteindre durant la prochaine période et sur la base de quels chiffres l'entreprise doit être mesurée et dirigée.

Dans ce contexte, une entreprise ou plus précisément sa direction et ses cadres doivent notamment se pencher sur les questions suivantes :

- Quelles parties prenantes (groupes d'intérêts : clients, collaborateurs, fournisseurs, investisseurs, concurrents, État, ONG [organisations non gouvernementales]) ont quelles exigences envers l'entreprise et comment l'entreprise peut-elle ou entend-elle les satisfaire ?
- Comment organiser les processus en interne afin d'obtenir un output (chiffre d'affaires, satisfaction de la clientèle) maximal tout en utilisant un minimum de ressources (personnel, capital, matériel) ?
- Quels sont les points forts et les points faibles de l'entreprise et à quelles menaces et à quelles possibilités est-elle exposée ?

En raison notamment du comportement de plus en plus hybride (imprévisible, mixte) de la clientèle, des marchés en permanente évolution, de leur dynamique fluctuante et de la pression croissante des coûts dans tous les domaines, les opérations sont de moins en moins planifiables sur le long terme. Dans ce contexte, il est certes conseillé de penser et de planifier à long terme, mais de contrôler régulièrement, p.ex. annuellement, l'actualité des stratégies.

On peut donc retenir que le **management stratégique**, et notamment toutes les activités de direction, d'organisation et de planification qui y sont liées, se consacre à la réussite durable de l'entreprise.

Contrairement au niveau stratégique, le **niveau opérationnel** comprend toutes les mesures à court terme, c'est-à-dire les affaires courantes telles que la prise de commandes, l'expédition de factures, le traitement des réclamations, etc.

## De la vision à la stratégie

La **vision** sert de fil directeur au moment de formuler la stratégie. Il s'agit de questions fondamentales telles que « Qui sommes-nous ? Que faisons-nous ? Où allons-nous ? » La vision doit servir de guide, mais rester si possible hors de portée. Ainsi Bill Gates, fondateur de Microsoft, définissait-il sa vision en 1975 : « Un ordinateur sur chaque bureau et dans chaque maison ».

Tous les collaborateurs doivent connaître la vision de l'entreprise. Il est ainsi utile de définir la vision par écrit dans un **modèle directeur**. Le fait de coucher la vision par écrit permet de donner une identité à l'entreprise, d'assurer la transparence vis-à-vis des collaborateurs et de stimuler la communication et la coordination entre les services.

Toute entreprise commerciale doit surmonter des défis internes comme externes. Outre les exigences des différentes parties prenantes (clients, fournisseurs, collaborateurs...), une entreprise est également dépendante de différents facteurs (ressources, qualification du personnel, progrès technologique...). Pour qu'une entreprise commerciale puisse affronter ces défis non pas arbitrairement, mais de manière planifiée, les objectifs et les mesures sont définis dans le cadre d'une **stratégie**. La stratégie s'intéresse à deux aspects en particulier :

- Les points forts (strengths) et les points faibles (weaknesses) de l'entreprise : ils sont directement modifiables par l'entreprise, p.ex. en développant ses propres brevets.
- Les possibilités (opportunities) et les menaces (threats) de l'entreprise : celles-ci viennent de l'extérieur. L'entreprise n'a aucun pouvoir direct sur elles, mais doit décider comment exploiter les possibilités et comment écarter les menaces. Exemples : le progrès technologique (possibilité) ou la raréfaction mondiale des ressources (menace).

L'analyse dite **SWOT** est le produit de la combinaison de ces facteurs :

Facteurs internes	
Forces (Strengths)	Faiblesses (Weaknesses)
En quoi sommes-nous bons/meilleurs que les autres ?	Qu'est-ce qui nous semble difficile ?
Qu'est-ce qui contribue à notre réussite ?	Où se produisent les erreurs et à quelle fréquence ?
Que faisons-nous correctement ?	Dans quels domaines les concurrents sont-ils plus forts ?
En quoi réussissons-nous ?	
Facteurs externes	
Possibilités (Opportunities)	Menaces (Threats)
Qu'est-ce qui change autour de nous ?	Qu'est-ce qui pourrait nuire à notre compétitivité ?
Quels nouveaux modèles commerciaux sont introduits ?	Quelles évolutions morales et éthiques de la société pourraient nous poser problème ?
Quelles nouvelles technologies sont disponibles ?	À quoi devons-nous nous attendre à l'avenir en matière de dispositions légales ?
Comment évolue le marché sur lequel se situe notre activité ?	

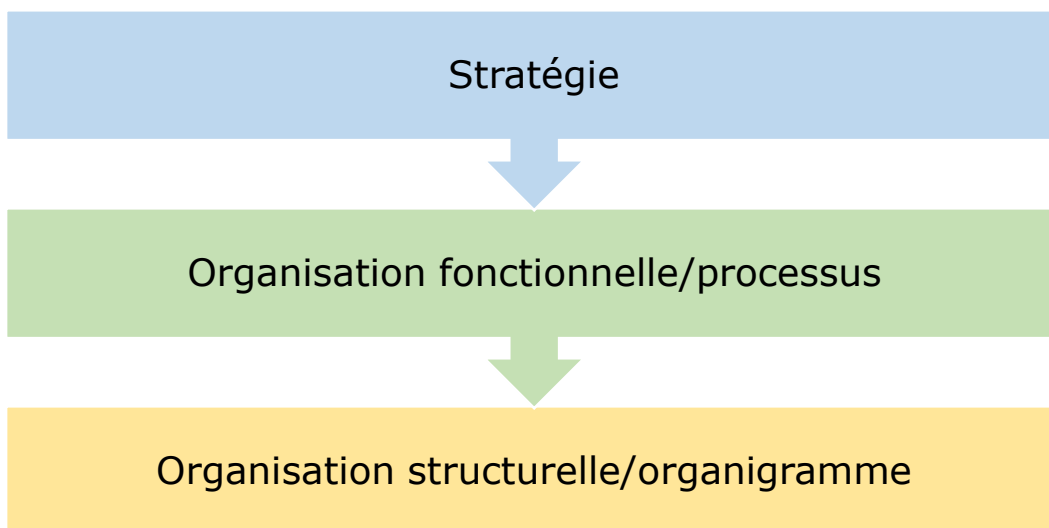
Les **objectifs stratégiques** sont définis à partir de cette analyse. Ils doivent être mesurables, tout en étant accessibles et réalistes.

Les stratégies peuvent être formulées tant au niveau de l'entreprise (stratégie d'entreprise) qu'au niveau des différents services (stratégie d'acquisition, de logistique, de marketing, de vente...).

### De la stratégie à l'organisation

Dans une équipe de rameurs, il est important que tous les coéquipiers obéissent au barreur, en ramant au même rythme et dans la même direction. Il en est de même pour une entreprise. Pour en tirer le maximum, tous les collaborateurs doivent être informés de la stratégie à suivre et équipés des outils appropriés (informations, instruments de travail) pour pouvoir travailler de manière efficace et ciblée.

Après avoir défini la stratégie, il convient de vérifier dans un premier temps s'il est nécessaire de réaménager **l'organisation fonctionnelle** (processus). Dans un second temps, il faudra vérifier si **l'organisation structurelle** (organigramme) est orientée sur les processus définis.



En résumé, on peut dire que l'organisation structurelle (organigramme) doit être orientée sur l'organisation fonctionnelle (processus) qui doit à son tour s'orienter sur la stratégie. Par conséquent, toute modification de la stratégie peut entraîner la création de nouveaux processus et d'un nouvel organigramme. Dans les grandes entreprises notamment, on parle alors souvent de « réorganisation ».

## Stratégie - Personnelle (HR-Stratégie)

La politique du personnel permet de prendre des décisions stratégiques qui englobent toutes les activités liées au personnel (développement, entretien, utilisation, promotion, qualification, etc.) Elle est soumise à de nombreux facteurs d'influence, tels que le marché du travail, le secteur lui-même, la concurrence et la situation économique. Les facteurs internes à l'entreprise doivent également être pris en compte. Il peut s'agir de la culture d'entreprise, de la taille de l'entreprise, de la structure des collaborateurs et des âges et, bien entendu, des objectifs de l'entreprise et de sa charte. Les collaborateurs sont une garantie importante de succès, mais aussi un facteur de coûts pour une entreprise.

Trouver le collaborateur adéquat pour un poste vacant n'est pas toujours aussi simple que cela. La procédure est donc généralement la suivante :

Develop - try - fail - retry - fail again - retry - succeed

Développer - essayer - échouer - réessayer - échouer à nouveau - réessayer - réussir

### Processus de pilotage ou stratégiques

Politique du personnel /Stratégie du personnel

Marketing du personnel

Gestion du personnel

### Processus opérationnels

Planification du personnel

Recrutement du personnel /Recruiting

Développement du personnel

Affectation/évaluation et rémunération du personnel

Dégagement du personnel

### Processus de service

Controlling du personnel

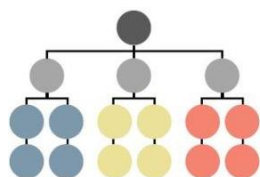
Gestion et service du personnel

Les exigences (numérisation) envers le personnel changent constamment et rapidement.

En regardant vers l'avenir, on peut dire que de nouveaux modèles élargissent, complètent ou remplacent complètement la structure classique du personnel. Du système hiérarchique classique à une structure plus agile.

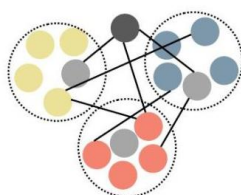
#### Structure hiérarchique

(Présence de lignes claires et reporting clair)



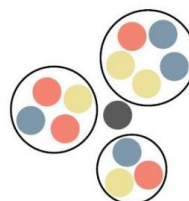
#### Réseau

(des liens croisés, des connexions, rapport matriciel)



#### Organisation Agile

Le projet détermine la structure. Équipe interdisciplinaire (Autogestion)





## Questions sur la stratégie du personnel (HR-Stratégie)

Quelle est la différence entre les processus de gestion et les processus opérationnels ?

---

---

---

---

---

---

---

---

Que signifie organisation agile ?

---

---

---

---

---

---

---

---

Quels pourraient être les avantages d'une organisation agile ?

---

---

---

---

---

---

---

---

Quels pourraient être les inconvénients d'une organisation agile ?

---

---