

SESSION 2012

**CAPET
CONCOURS EXTERNE
ET CAFEP**

Section : ÉCONOMIE ET GESTION

**Option : COMMUNICATION, ORGANISATION ET GESTION DES
RESSOURCES HUMAINES**

COMPOSITION DE SCIENCES DE GESTION

Durée : 5 heures

L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout matériel électronique (y compris la calculatrice) est rigoureusement interdit.

Dans le cas où un(e) candidat(e) repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il (elle) le signale très lisiblement sur sa copie, propose la correction et poursuit l'épreuve en conséquence.

De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement.

NB : Hormis l'en-tête détachable, la copie que vous rendrez ne devra, conformément au principe d'anonymat, comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé comporte notamment la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de signer ou de l'identifier.

Tournez la page S.V.P.

Composition de Sciences de Gestion

Documents remis aux candidats

Annexes

- Annexe 1 – La Poste entre service public et marché
- Annexe 2 – Contrat de service public entre La Poste et l'Etat 2008-2012
- Annexe 3 – Les ambitions 2015 du groupe La Poste
- Annexe 4 – Le plan stratégique de La Poste 2010-2015
- Annexe 5 – Évolution de la concurrence sur le marché postal
- Annexe 6 – Comparaison des performances commerciales des trois grands opérateurs postaux européens
- Annexe 7 – Face à la concurrence : l'innovation
- Annexe 8 – Organigramme simplifié de la direction des ressources humaines (DRH) du groupe La Poste
- Annexe 9 – Planning de mise en place de la certification *Investors in people* (IiP)
- Annexe 10 – Les six missions du *corporate*
- Annexe 11 – Déclinaison des six missions du *corporate* en termes de buts et d'objectifs pour les différentes entités de la direction de la communication *corporate* (extrait)
- Annexe 12 – Informations relatives au plan de communication 2009-2010 mis en place pour accompagner la démarche d'expérimentation IiP de La Poste Corporate
- Annexe 13 – Exemples de messages publiés sur affichette ou envoyés par mail
- Annexe 14 – Représentation logique de la base de données relationnelle
- Annexe 15 - Vues XML partielles de certaines tables de la base de données

Documents ressources

- Document 1 - Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature
- Document 2 - La culture d'entreprise - source de pérennité ou source d'inertie ?
- Document 3 - *Investors in People* (IiP) : présentation générale
- Document 4 - IiP et les autres certifications existantes
- Document 5 - Les exigences de la certification IiP
- Document 6 - Les principales caractéristiques de XML

Contexte

Le groupe La Poste, implanté dans 40 pays avec plus de 200 filiales, deuxième opérateur postal européen derrière Deutsche Post (premier groupe au niveau mondial), est organisé autour de quatre grands secteurs d'activité : le courrier, le colis-express, l'Enseigne¹ et, depuis 2006, les services financiers avec La Banque Postale. Deuxième entreprise du pays en termes d'effectifs avec plus de 280 000 collaborateurs, elle compte en 2009 des fonctionnaires (50% des effectifs) et des salariés de droit privé (50% des effectifs)². En 2009, le groupe a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 20,53 milliards d'euros répartis entre le courrier (11 milliards d'euros), le colis-express (4,47 milliards d'euros), l'Enseigne et La Banque Postale (produit net bancaire 2009 : 2 459 millions d'euros). La Banque Postale est ainsi devenue le premier contributeur aux résultats du groupe, le produit net bancaire s'établissant à 019 milliards d'euros, en hausse de 4,2% par rapport à 2008.

La Poste exerce, pour le compte de la collectivité, quatre missions de service public (annexe 1). Elle revendique plus que jamais ces missions dans le cadre du contrat de service public signé avec l'Etat³ (annexe 2) et intégré au projet stratégique 2008-2012 « Performance et confiance » récemment complété par un nouveau plan baptisé « Ambition 2015 » (annexes 3 et 4). Les orientations stratégiques de ce plan tiennent compte de l'exacerbation de la concurrence au niveau européen. En 2011, l'ensemble des activités du groupe est ouvert à la concurrence. (annexes 5 et 6), dont le marché postal⁴ qui représente un potentiel de près d'un demi milliard d'habitants. Il recèle pour le groupe La Poste de nombreuses opportunités à l'heure où le marché français connaît une forte décroissance au profit des échanges électroniques. Sur ce marché, à côté des grands opérateurs européens postaux qui, comme le groupe La Poste, interviennent dans plusieurs métiers (Deutsche Post en Allemagne, TNT Post aux Pays-Bas, Royal Mail au Royaume-Uni, etc.), existent également de nombreux acteurs mono-activité⁵.

Dans son nouveau plan stratégique, l'entreprise entend devenir un groupe leader dans le domaine des services en Europe. Elle poursuit pleinement ses quatre missions de service public avec l'ambition de devenir la référence en matière de modernité publique. Elle recherche également une performance durable et responsable en combinant, dans tous ses métiers, la croissance du chiffre d'affaires, la réduction des coûts, l'amélioration de la rentabilité organisationnelle, le développement des partenariats, la meilleure satisfaction du client et la satisfaction des postiers. Dans cette perspective, afin de garantir la qualité, l'excellence, le suivi de la relation de service, le groupe La Poste compte déjà plusieurs centaines d'entités certifiées ISO 9001 (Direction du Courrier, centres de tri, Université de La Poste, Direction Opérationnelle de l'Immobilier, La Banque Postale, Coliposte, Direction du Support et de la Maintenance, etc.). Il souhaite également innover en développant de nouveaux services (annexe 7) et de nouvelles activités rentables dans la chaîne de valeur des métiers (marketing relationnel de proximité, internet de confiance, « solutions business » pour les entreprises dans le domaine du courrier, etc.).

Le développement responsable est au cœur du projet d'entreprise du groupe La Poste et s'articule autour de trois axes :

- le développement durable : la protection de l'environnement est favorisée grâce à des grands projets en matière de véhicules électriques ou de gestion énergétique des bâtiments par exemples ;
- l'engagement vis-à-vis de ses clients dans toutes ses activités ;

¹ L'Enseigne est constituée par le réseau des bureaux de poste implantés sur tout le territoire national. Son chiffre d'affaires est généré par la vente et les produits des services postaux (affranchissement, colis prêt à poster, services aux professionnels, produits dérivés, etc.) et bancaires pour le compte de La Banque Postale.

² En 2008, la part des fonctionnaires atteignait 46 %.

³ Accessibilité bancaire, présence sur tout le territoire français avec 17 000 points de contact, distribution du courrier 6 jours sur 7, distribution de la presse.

⁴ Trois directives ont conduit à sa mise en concurrence totale. La directive 97/67/CE du 15 décembre 1997 fixe les règles pour le développement du marché intérieur des services postaux dans la communauté européenne. La directive 2002/39/CE du 10 juin 2002 poursuit le processus de libéralisation du service postal et la directive de février 2008 confirme les principes d'ouverture du marché en 2011 et 2013.

⁵ Au 31 décembre 2008, outre La Poste, 21 opérateurs ont été autorisés par l'Arcep (autorité de régulation des communications électroniques et des postes) leur permettant d'exercer des prestations de services postaux relatifs aux envois de correspondance.

- la responsabilité du groupe en tant qu'employeur : le groupe La Poste veut conserver son modèle social fondé notamment sur l'absence de plan de départs imposés et sur la qualité de vie au travail tout en développant les compétences de tous ses collaborateurs⁶.

Pour mener à bien son projet stratégique, le statut juridique du groupe a profondément évolué. Le 1^{er} mars 2010, le groupe La Poste est passé du statut d'établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) à celui de société anonyme (SA), avec des capitaux entièrement publics⁷. Cette transformation en SA a été suivie d'une augmentation de capital de 2,7 milliards d'euros apportée par l'État et la Caisse des Dépôts et Consignations qui vise en particulier à favoriser :

- la modernisation de ses activités actuelles (75 % des bureaux de poste n'ayant pas été rénovés depuis plus de 10 ans)⁸ ;
- le développement d'activités nouvelles en proposant davantage de solutions courrier aux entreprises et aux particuliers, en achevant la construction d'un réseau européen de colis-express, en poursuivant le développement de La Banque Postale.

Au regard des priorités du plan stratégique « Ambition 2015 » et de l'intention affichée d'être un grand groupe européen de services, La Poste doit adapter ses modes de fonctionnement et améliorer sa compétitivité. Le développement des compétences et la mobilité professionnelle des collaborateurs deviennent des enjeux constitutifs du management des ressources humaines du groupe La Poste. Confrontées à une concurrence intense au niveau européen, les directions des ressources humaines de chaque métier⁹, ont déjà dû adapter leurs pratiques dans le cadre de leur autonomie de gestion (apparition de nouveaux métiers et enrichissement des métiers existants par exemple)¹⁰. La direction des ressources humaines et des relations sociales de l'ensemble du groupe n'avait pas, jusqu'à présent, changé en profondeur ses modes de fonctionnement. En tant qu'interface et promoteur de l'ensemble des entités (annexe 8), elle s'engage à développer à tous les niveaux hiérarchiques de nouvelles pratiques managériales axées sur la recherche de la performance et l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. Le directeur général, George Lefebvre, a souhaité que les services centraux du siège¹¹ (nommés *corporate*) obtiennent la certification « *Investors in People* »¹² (IiP) (document 3) en juillet 2010. Conduite avec l'aide d'un cabinet de consultants externe, cette démarche concernera exclusivement, à titre expérimental, La Poste *corporate*. Son déploiement au sein des autres activités du groupe interviendra dans un second temps.

En 2008, un premier diagnostic a été réalisé. La Poste *corporate* ne remplissait aucun des 10 critères¹³ IiP qui portent sur 39 preuves regroupées autour de 3 principes : Planification, Action, Evaluation¹⁴ (document 3).

⁶ Ainsi, l'entreprise se veut exemplaire sur le terrain de la responsabilité sociale. Elle est l'une des premières entreprises à avoir décroché le label « Egalité » récompensant son exemplarité en matière d'égalité professionnelle (54 % des postiers sont des femmes). Elle a également obtenu en 2009 le label « Diversité ». Elle a enfin signé en juin 2008 le plan « Espoir banlieues » pour favoriser l'égalité des chances. Un autre de ses engagements concerne le handicap : le groupe prévoit l'intégration d'environ 750 travailleurs handicapés sur 5 ans.

⁷ Après l'augmentation de capital, celui-ci est détenu par l'Etat et la Caisse des Dépôts et Consignations. La loi interdit spécifiquement l'entrée d'investisseurs privés en prévoyant que « le capital de la société est détenu par l'Etat, actionnaire majoritaire, et par d'autres personnes de droit public ». Il est à noter que 25 postes européennes sur 27 sont aujourd'hui des sociétés anonymes ou sont en passe de le devenir, 19 d'entre elles sont entièrement détenues par l'Etat ou un acteur public.

⁸ La rénovation et la sécurisation du réseau des bureaux de poste entraînent un surcoût de l'ordre de 129 millions d'euros à l'horizon 2015.

⁹ Toutes les activités sont dotées de toutes les fonctions qui leur sont confiées. Depuis 2006, les métiers arrêtent un compte de résultat et un bilan, établis selon les normes comptables françaises (source : rapport de la Cour des Comptes).

¹⁰ En 2009, plus de 6 postiers sur 10 ont suivi une formation pour un investissement global de 254 millions d'euros. 28 000 postiers ont par ailleurs fait l'objet d'une promotion cette même année, le pourcentage de promotion a ainsi doublé entre 2004 et 2009 (source : communiqué de presse du 17 juin 2010).

¹¹ Dans la suite du sujet, ces services seront désignés comme le « corporate ».

¹² Expression traduisible en : « Investisseurs dans les ressources humaines ».

¹³ Le critère est atteint ou non atteint, il n'y pas de résultat intermédiaire.

¹⁴ Ces 3 principes sont en cohérence avec le modèle managérial de La Poste : les 3 S (Sens, Suivi, Soutien).

Pour autant, ce diagnostic a mis en évidence des points positifs qui ont permis d'identifier trois axes de progrès :

1. Définir la stratégie du corporate ;
2. Établir une politique de développement du personnel et mieux utiliser les outils existants de management et de développement des compétences en cohérence avec les objectifs du service ;
3. Développer et vérifier la mise en oeuvre des bonnes pratiques managériales.

Pour répondre au premier axe de progrès, ont été en particulier précisées six missions du *corporate* (**annexe 10**) à partir desquelles chaque directeur *corporate* a dû décliner les buts et les objectifs de sa direction (**annexe 11**¹⁵). Cela a conduit l'ensemble des collaborateurs des directions *corporate* à mettre à jour sa fiche de poste voire à la créer. A été en outre soulignée la nécessité d'utiliser systématiquement les entretiens annuels d'évaluation des collaborateurs du *corporate*.

Le plan d'action 2010-2011

Après un audit de certification¹⁶, la démarche conduite (**annexe 9**) a finalement abouti, en juillet 2010 à l'obtention de la certification liP. Le groupe La Poste a souhaité prolonger la dynamique engagée grâce à la mise en place d'actions complémentaires¹⁷. A partir de la situation observée (diagnostic réalisé en avril 2010 dit « audit test » auprès de 114 collaborateurs (managers et managés) du *corporate*¹⁸), décision est prise de mettre en place un plan d'actions 2010-2011 prolongeant celui qui a conduit à l'obtention de la certification.

Pour la partie « stratégie » il est indispensable de préciser les missions du *corporate* et des différentes directions, même si ce travail est en partie commencé pour certaines d'entre elles.

S'agissant des formations, sont préconisés une évaluation de leur impact et un regroupement des plans prévisionnels.

En parallèle, il convient d'intensifier la communication interne sur le projet du groupe, sur ses valeurs mais également entre les services du *corporate* en renforçant la circulation des informations. En partant du constat que les Espaces Temps Communication (ETC)¹⁹, plus généralement les rencontres bilatérales entre managers et managés, ainsi que les réunions de service, restent insuffisamment ou inégalement utilisés au sein des services centraux, il est attendu que le dialogue entre managers et managés soit conforté.

À cette fin :

- les managers doivent orienter une partie de leurs missions vers le développement professionnel de leurs subordonnés (accompagnement personnalisé, tutorat, etc.) ;
- un référentiel de bonnes pratiques managériales, commun à tous les managers du corporate, doit être mis en place ;
- la systématisation de l'utilisation des outils d'aide à la communication déjà à leur disposition (**annexe 12**) est à rechercher ;
- la remontée d'informations, par exemple au travers de l'intranet spécifique à la filière communication, doit être favorisée (grâce à cet outil, les managés ont déjà la possibilité de poser directement des questions à leurs managers).

En vous inscrivant dans ce contexte, il vous est demandé d'analyser le cadre stratégique du groupe La Poste (dossier 1) puis la démarche de certification liP des services centraux du siège (dossiers 2 et 3) et de conclure par une mise en perspective scientifique du cas (dossier 4).

¹⁵ L'annexe 11 présente, à titre d'exemple, les buts et les objectifs définis par la direction de la communication corporate.

¹⁶ L'audit de certification n'a pas pris la forme d'un nouvel état des lieux précis et détaillé de la situation du corporate en juillet 2010. Il participe plutôt d'une validation générale, par l'auditeur externe, des efforts réalisés par le groupe pour obtenir la certification liP. Le dernier diagnostic précis sur la situation du corporate est donc un audit interne dit « audit test » réalisé en avril 2010 juste avant l'audit final comme le montre l'annexe 9.

¹⁷ Il est à noter que la mise en place de ces actions complémentaires n'est absolument pas obligatoire dans le cadre de la démarche liP dans la mesure où, une fois que la certification est obtenue, elle est valable trois ans.

¹⁸ Les résultats de ce diagnostic ont été communiqués à tous les managers concernés le 25 mai 2010.

¹⁹ Les ETC (Espaces Temps de Communication) ont été mis en place à La Poste il y a une dizaine d'années. Ils ont pour objectif d'informer, en moyenne chaque mois, les collaborateurs sur le fonctionnement de leur direction et sur l'actualité du groupe. Couramment utilisés dans les autres activités du groupe, ces ETC ont été réactivés au niveau corporate qui ne les utilisait plus systématiquement. La périodicité recommandée des ETC est de un entretien par mois alors que dans la réalité, elle correspond plus à un entretien par trimestre.

Dossier 1 – Analyse du cadre stratégique du groupe La Poste

1. Caractériser les contraintes s'exerçant sur le groupe La Poste et sur la définition de sa stratégie.
2. Justifier la stratégie définie dans le plan stratégique 2010-2015.

Dossier 2 – Intérêts et poursuite de la démarche de certification liP pour La Poste *corporate*

3. Montrez en quoi la mise en place de la certification « *Investors in People* » au sein des services centraux du siège de La Poste (nommés *corporate*) répond aux objectifs et à la mise en œuvre de la stratégie du groupe.

Dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'action 2010-2011, afin de favoriser le développement professionnel de chacun des collaborateurs, et de renforcer la communication interne au sein du *corporate*, les managers devaient pouvoir disposer d'éléments de mesure clairs.

4. Proposez, en les justifiant, des indicateurs qui auront permis aux managers des services centraux du siège (nommés *corporate*) de suivre les objectifs du plan d'action 2010-2011.

Dossier 3 - Mise en place opérationnelle du plan d'action 2010-2011

La mise en place de la démarche de certification liP (annexe 9) a nécessité un accompagnement permanent sous forme d'actions de communication (annexe 12). Deux salariés de la direction des ressources humaines *corporate* ont eu pour mission de diffuser auprès des salariés du *corporate*, la démarche de projet, les ressources (fiches managériales, documents d'aide, etc.), notamment grâce à l'intranet du groupe La Poste.

Plus spécifiquement, les managers ont bénéficié et bénéficient toujours d'espaces dédiés (i-média, ligne-manager) pour retrouver des fiches focus, une veille « ressources humaines », une revue de presse, etc. Six réunions plénières rassemblant tous les managers du *corporate* ont eu lieu entre octobre 2009 et septembre 2010. D'autres dispositifs d'information et de sensibilisation à la démarche liP ont été utilisés : les ETC, les comités de direction (CODIR), l'entretien annuel d'appréciation et un affichage interne actualisé tous les mois (annexe 13).

5. Proposez et justifiez les actions et les moyens de communication qui auront pu être mis en place pour accompagner le plan d'action 2010-2011, en adaptant le plan de communication 2009-2010.

L'analyse des résultats de l'audit d'avril 2010 interpelle les managers. Soucieux de pouvoir les exploiter individuellement et plus finement, ils souhaitent un accès direct à ces données qui permettrait d'interroger de façon diverse et sous des approches variées les résultats collectés afin d'identifier plus précisément les points à améliorer.

Rompus à la manipulation d'un générateur de requêtes, ils pourraient ainsi choisir des critères sur lesquels ils souhaitent travailler et les analyser différemment. Suite à cette demande, un accord a été conclu : la société d'audit a transmis un extrait remanié du système d'information permettant cette exploitation de façon anonyme tout en respectant les critères de questionnement liP. Une partie du système d'information est fournie au format XML (Extensible Markup Language) par la société d'audit. La représentation logique associée (annexe 14) est annexée aux vues XML des tables (annexe 15). La vue de la table REPONSE n'a pas été transmise.

6. Proposez, en utilisant la logique du formal XML, une vue partielle de la table REPONSE en exploitant quand cela est possible des contenus visibles dans l'annexe 15.
7. Rédigez la requête SQL permettant d'obtenir la liste de toutes les réponses aux questions relatives au principe codifié « Prin1 » et formulées par des cadres. L'affichage sera trié par critère puis par ordre chronologique. Il précisera le nom de la direction et le libellé de la codification ainsi que tous les champs pouvant faciliter la lecture du résultat de la requête.

Dossier 4 – Les enjeux de la certification liP

8. Expliquez dans quelle mesure la démarche de certification liP peut constituer un instrument de pérennité du groupe La Poste.

Annexe 1 – La Poste entre service public et marché

[...] Même si elle est toujours perçue dans l'imaginaire collectif comme une incarnation emblématique du service public, La Poste est en fait une entreprise publique dont une partie seulement des missions est d'intérêt général. [...]. La question qui se pose pour La Poste, hier comme demain, est de savoir comment l'entrée dans un univers concurrentiel est conciliable – ou pas – avec le maintien des exigences du service public. [...]

La conception française du service public se heurte aujourd'hui au consensus régnant en Europe sur la question de la libéralisation de ces services. La notion de service public telle qu'elle existe en France est caractérisée par une étroite association du service public et de l'État d'une part et de l'État et de ses agents, qui, en théorie, sont des fonctionnaires d'autre part. Cette vision ne correspond pourtant plus à la réalité d'un groupe comme la Poste, qui est certes toujours une entreprise publique mais qui ne recrute d'ores et déjà plus de fonctionnaires. [...].

Il semble que La Poste ait choisi de faire de son insertion dans le monde concurrentiel, le moyen du maintien de ses missions de service public. Rappelons que celles-ci doivent être financées en partie par le groupe : même après compensation de l'État, les quatre missions de service public du contrat de plan coûtent encore 816 millions d'euros par an à La Poste. Et de fait, on assiste bien à l'établissement d'une complémentarité financière du public et du privé, le dernier finançant le premier. Ce sont d'ailleurs les services financiers de la Poste qui ont permis le maintien de la présence postale sur une partie du territoire français puisqu'ils « représentent de 60% à 80% de l'activité des petits bureaux de poste ».

Cette articulation apparaît dans les orientations stratégiques du groupe : pour la première fois, à côté du « contrat de service public » (2008-2012), La Poste a mis en place un plan d'entreprise appelé « Performance et confiance » (2008-2012). Les deux mettent en avant des points différents : le contrat de plan va dans le sens des politiques publiques, le plan d'entreprise dans celui de la compétitivité de l'organisation postale. [...]

Nadège Vézinat,

Réflexions issues d'un travail doctoral portant sur La Poste en sociologie des organisations
<http://www.laviedesidees.fr>, 22/09/2008

[...] L'ouverture de la concurrence modifie la culture de l'entreprise. Elle garde ses missions et son esprit de service public, avec un lien très fort avec les Français : elle est l'entreprise dans laquelle ils ont le plus confiance, selon une étude de 2007. « La proximité, la solidarité sont des notions importantes. J'aime travailler dans une société qui allie performance économique et service public », témoigne Emilie Moreira, 26 ans, qui a rejoint la direction de la communication du siège en 2007 après un Master en communication. Mais le groupe fait aussi face à des concurrents étrangers ambitieux et doit se battre pour développer ses parts de marché. « Nous ne voulons pas perdre notre âme, nous recherchons la performance en gardant nos valeurs, c'est pourquoi nous avons fait le choix d'un développement responsable », insiste Joël Moreau. [...].

TOPEMPLOYEURSFRANCE2009, <http://www.topemployeurs.fr>

Annexe 2 - Contrat de service public entre la Poste et l'État 2008-2012

La Poste est une entreprise qui exerce principalement pour le compte de la collectivité quatre missions de service public :

- le service universel postal qui permet à chaque entreprise et chaque personne physique d'accéder facilement sur l'ensemble du territoire à des services d'une qualité déterminée, de bénéficier, à des tarifs abordables et régulés par l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes, d'une collecte et distribution six jours sur sept ;
- le service public de la presse qui permet aux éditeurs de presse de bénéficier de tarifs privilégiés pour une prestation de service postal dont la qualité est définie et contrôlée et à chaque lecteur de recevoir à son domicile, sur le territoire national, les journaux auxquels il s'est abonné ;
- la mission d'accessibilité bancaire qui offre au plus grand nombre de personnes, y compris celles aux revenus plus modestes, la possibilité de bénéficier aux guichets de La Poste d'une prestation de domiciliation de ses revenus, de retrait d'argent liquide et d'émission de titre de paiement.
- la mission d'aménagement du territoire qui permet de maintenir sur tout le territoire, y compris les zones les moins denses, un niveau très important d'accessibilité aux services postaux.

Ces quatre principales missions, dans leur diversité, sont au cœur de la vie quotidienne de leurs bénéficiaires sur l'ensemble du territoire et contribuent au maintien et à l'amélioration des liens sociaux caractéristiques de la société française. Elles constituent un facteur de cohésion sociale et territoriale. Elles sont par ailleurs constitutives de l'identité profonde de La Poste et inspirent le comportement d'entreprise citoyenne de celle-ci, y compris dans ses domaines d'activité purement commerciaux. [...]

L'Etat et La Poste souhaitent que ces missions continuent d'être exercées dans l'intérêt de la collectivité nationale, tout en permettant à l'opérateur d'affronter la concurrence et de se maintenir parmi les premiers opérateurs européens. Le présent contrat de service public conclu avec l'Etat s'inscrit en cohérence avec le projet stratégique 2008-2012 de La Poste « Performance et Confiance » dont il constitue l'un des volets. Pour renforcer encore son rôle d'entreprise citoyenne, La Poste développe, au-delà de ses missions de service public, une politique d'engagements vis-à-vis de ses clients et une politique sociale visant au développement des compétences de ses collaborateurs. Elle s'engage par ailleurs dans des actions de développement durable pour une meilleure intégration des préoccupations environnementales, notamment dans la gestion de son parc automobile et de son parc immobilier ou encore au travers d'une politique responsable d'usage du papier. [...]

Contrat de plan (préambule), www.laposte.fr/

Annexe 3 - Les ambitions 2015 du groupe La Poste

Le plan « Ambition 2015 » fixe les nouveaux objectifs économiques du groupe. Le modèle économique reposant sur un portefeuille d'activités diversifiées sera une clé du retour progressif aux niveaux de rentabilité qui prévalaient avant la crise économique et l'accélération de la baisse des trafics postaux. Dans ce cadre, le Groupe prévoit une légère hausse de son chiffre d'affaires sur la période pour atteindre près de 22 milliards d'euros en 2015 hors croissance externe. Il vise à cet horizon une marge opérationnelle de l'ordre de 8%.

Le groupe La Poste anticipe une évolution des usages du **Courrier**²⁰ entraînant une baisse de 30 % des volumes d'ici 2015, à l'instar des autres opérateurs postaux européens. La stratégie de l'activité Courrier est de devenir le média premium de la relation, en proposant aux entreprises et aux particuliers le courrier du 21^{ème} siècle, combinant le meilleur du support papier et le meilleur du monde numérique. Pour cela, le Courrier va achever d'ici 2012 le programme de modernisation de son appareil industriel, adapter en permanence ses charges aux évolutions de l'activité, proposer dès 2010 de nouvelles offres innovantes et développer des relais de croissance rentables. Le Courrier proposera également des services éco-conçus et éco-transportés. L'objectif financier du Courrier est à l'horizon 2015 de demeurer rentable et d'autofinancer ses investissements.

Le Colis-Express, prévoit au contraire une augmentation de ses volumes d'activité en lien avec le développement du e-commerce et l'amélioration progressive de l'environnement économique en France et en Europe. En dépit d'une concurrence accrue, le Colis-Express se donne pour objectif de maintenir sa marge opérationnelle à un niveau élevé. Il ambitionne de devenir ainsi le leader européen, en part de marché et en rentabilité, dans la logistique légère et rapide qui est et restera son domaine d'excellence.

La Banque Postale va quant à elle capitaliser sur son positionnement de banque de détail fidèle aux valeurs de proximité et de service. Elle entend d'ici 2015 tirer profit de l'extension de la gamme de ses produits et services à destination de ses clients particuliers et entreprises, tout en poursuivant le dynamisme de son développement commercial, démontré depuis sa création. [...] Enfin, pour l'Enseigne, La Poste prévoit une généralisation de l'organisation personnalisée de l'accueil et du service en bureau de poste conduisant à faire disparaître la file d'attente unique. La montée en puissance pour les opérations simples du guichet vers des canaux alternatifs sur site (automates) et hors site (plates-formes téléphoniques et internet) va permettre de centrer les activités en bureau sur le conseil à la clientèle. Ces évolutions vont d'abord permettre un saut qualitatif décisif dans la qualité du service rendu aux clients, ensuite le développement des activités à valeur ajoutée contributrices à la satisfaction de l'intérêt des clients et à la croissance des trois métiers de La Poste, enfin à la réduction des coûts assumés par les trois métiers du Groupe contribuant ainsi à leur compétitivité. [...]

Compte tenu de l'ensemble de ces dynamiques sectorielles, les objectifs financiers du groupe La Poste passeront par trois phases :

- La phase de **transformation** (2010-2011) pendant laquelle la marge opérationnelle du Groupe traduira la baisse du résultat d'exploitation du courrier, une hausse progressive des marges du colis et la progression continue des performances de la banque. L'objectif sera de ralentir puis d'arrêter la baisse des résultats constatée depuis deux ans.
- A partir de 2012, le Groupe connaîtra une phase de **rebond** et devra retrouver les niveaux de résultats connus avant la crise économique et l'accélération de la baisse des volumes du courrier mais avec des contributions très différentes des métiers du Groupe.
- Au terme du plan, le Groupe doit entrer dans une phase d'**accélération du développement**. [...].

<http://www.laposte.fr>

²⁰ La part du courrier dans le chiffre d'affaires du groupe La Poste devrait passer de 55 % en 2009 à 44 % en 2015 alors que, dans le même temps, la part du colis express augmenterait de 4 points et celle de la banque atteindrait 31 % en 2015 contre 24 % à l'heure actuelle.

Annexe 4 – Le plan stratégique de La Poste 2010-15

[...] Les travaux de valorisation de La Poste vont devoir tenir compte de la mutation complète de son modèle économique. Il y a deux ans, au moment du lancement de la réforme, les chiffres de valorisation les plus fréquemment avancés étaient compris entre 8 et 10 milliards. Des données rendues caduques par la crise économique, qui a accéléré des changements en germe depuis des années. Le plan stratégique baptisé « Ambition 2015 » en porte la trace. Celui-ci acte la marginalisation du métier historique du courrier, dont le déclin laisse place nette pour la Banque Postale, désormais locomotive du groupe. Les grands indicateurs qui charpentent ce plan stratégique, sont de ce point de vue édifiants. En 2003, le courrier générait plus de 600 millions de résultat d'exploitation, soit le double ce que le groupe dégageait au total après avoir étanché les pertes des autres métiers. Changement complet en 2015 : à cet horizon, 77% du bénéfice opérationnel (proche de 1,7 milliard au total) proviendra selon nos informations de la Banque Postale, le courrier en représentant environ 6% et le colis-express 17%. [...]

Cette montée en puissance des services financiers est la condition pour que La Poste retrouve des niveaux de rentabilité conformes à ceux d'avant la crise économique : elle vise une marge opérationnelle de 7,5% environ en 2015, soit le double de celui enregistré en 2009 (3,7%) mais inférieur à l'objectif de 8,5% inscrit au plan stratégique 2008-2012, finalement abandonné à cause de la crise. [...].

Les Echos, avril 2010

Annexe 5 – Évolution de la concurrence sur le marché postal

La Poste dispose d'un avantage. Elle est le seul opérateur historique à avoir développé ses activités sur l'ensemble des éléments de la chaîne de valeur du courrier et l'un des rares à bénéficier encore d'un relais de croissance potentiellement important dans le secteur bancaire. [...]

L'ouverture des marchés postaux va intervenir dans un contexte radicalement différent de celui qui avait prévalu lors de la libéralisation du marché des télécoms. Ce secteur était en forte expansion, alors que le marché du courrier est en déclin. La problématique pour les opérateurs, les pouvoirs publics et les régulateurs est donc beaucoup plus délicate. [...]

Scénarios envisageables après le 1er janvier 2011

Dans son avis du 29 octobre 2009 sur le projet de loi relatif à La Poste, l'Autorité de la concurrence a souligné que La Poste, désignée pour quinze ans comme opérateur du service universel, demeurerait « à l'horizon de la prochaine décennie un acteur prépondérant, à la fois au titre du service universel et de sa position concurrentielle sur les marchés ». La Poste n'en doit pas moins se préoccuper de l'impact de la concurrence avant l'échéance de la « prochaine décennie ». En effet, même modestes, les pertes de part de marché pèseront lourd dans l'équation économique et financière que La Poste doit résoudre, puisqu'un seul point de baisse des volumes du courrier représente, hors effet prix, un recul du chiffre d'affaires de l'ordre de 100 M€. [...] Deux scénarios peuvent s'envisager²¹ :

– l'arrivée d'un opérateur global

Une analyse largement répandue considère qu'en France, pays le plus étendu d'Europe, avec une densité moyenne faible et l'existence de zones très rurales, souvent montagneuses, les obligations du service universel, comportant la levée et la distribution en tout point du territoire, au domicile même du destinataire, six jours sur sept seront très difficiles à remplir par un opérateur alternatif. L'arrivée d'un opérateur global semble donc peu probable. [...]

– l'utilisation de niches

Le courrier est en France à la fois relativement développé, avec des volumes d'envois par habitant plutôt plus élevés que dans la plupart des autres pays européens, et concentré entre des émetteurs relativement peu nombreux. Dans ce contexte, il serait envisageable pour un opérateur postal étranger ou un opérateur alternatif de s'implanter sur le marché français en utilisant des niches sectorielles (le courrier des entreprises par exemple) ou géographiques (zones urbaines ou transfrontalières). [...] Si une concurrence se faisait jour, La Poste sera probablement contrainte de baisser ses prix sur ce segment de son activité. Cette évolution pèsera naturellement sur les équilibres financiers du Courrier et contribuera à dégrader le financement des missions de service public. Or, le coût net du service universel, la part non couverte de la contribution à l'aménagement du territoire et le déficit du compte presse bénéficient aujourd'hui des marges positives du courrier industriel. Cette perspective rend encore plus impératifs les gains de productivité du courrier, ainsi que la mise en œuvre effective des dispositions qui ont été arrêtées récemment pour clarifier le financement de la distribution de la presse et la présence territoriale postale. [...]

Cour des comptes, La Poste : un service public face à un défi sans précédent, une mutation nécessaire – juillet 2010

²¹

Au niveau européen, les évolutions ont pu être constatées ; le régulateur allemand a défini un périmètre du secteur réservé plus restreint qu'en France offrant à la concurrence une part plus large du marché, dit « marché contestable ». Il a anticipé au 1er janvier 2008 la libéralisation complète de la distribution postale. Ces éléments ont encouragé l'émergence d'opérateurs alternatifs nombreux, parmi lesquels une filiale de l'opérateur historique néerlandais TNT et une société de distribution postale liée au groupe de presse Axel Springer (PIN group). Ces concurrents se sont positionnés comme des opérateurs à bas coûts avec des salaires sensiblement inférieurs à ceux pratiqués par l'opérateur historique. [...] Aux Pays-Bas, les opérateurs alternatifs Sandd et Selekt Mail, filiale de Deutsche Post DHL, [...] pratiquent des prix de l'ordre de 20 % moins cher que ceux de TNT. Ils représentent, ensemble, aujourd'hui 13 % de part de marché.

Annexe 6 – Comparaison des performances commerciales des trois grands opérateurs postaux européens

	2003	2007	2008	2009
La Poste				
CA (M€)	18 004	20 778	20 799	20 527
Marge opérationnelle	1,72%	6,29%	4,26%	3,69%
Résultat net / CA	1,12%	4,54%	2,54%	2,59%
Effectifs	n.c.		295 742	n.c.
Deutsche Post				
CA (M€)	40 017	54 043	54 474	46 201
Marge opérationnelle	7,43%	3,95%	-1,77%	0,50%
Résultat net / CA	3,27%	2,56%	-3,10%	1,39%
Effectifs	n.c.		451 515	n.c.
TNT Post (Pays-Bas)				
CA (M€)	11 866	11 017	11 152	10 402
Marge opérationnelle	6,46%	10,82%	8,81%	6,23%
Résultat net / CA	2,53%	8,95%	4,99%	2,70%
Effectifs	n.c.		114 493	n.c.

Les tableaux ci-dessus illustrent les points suivants :

- La Poste a entrepris à partir de 2003 une modernisation de l'organisation de son activité courrier et des efforts de gains de productivité. Ces mesures ont été plus tardives que chez Deutsche Post DHL et TNT. A la suite de la réunification allemande, la Deutsche Post a dû absorber la Poste est-allemande. Elle a donc procédé à des restructurations massives dès le début des années 1990 pour améliorer ses résultats. [...] Grâce aux résultats dégagés suite à ces restructurations et à l'augmentation du prix du timbre, la Deutsche Post s'est lancée dans une série d'acquisitions (achat de 132 compagnies en 10 ans) qui lui ont permis de constituer un réseau européen de l'express. De son côté, le groupe TNT a largement recours au temps partiel afin de réduire ses coûts salariaux. [...] en 2007, 69% [des agents] travaillent à temps partiel, ce qui est permis par le niveau élevé de mécanisation du tri du courrier, aujourd'hui supérieur à 95%.
- les résultats d'exploitation de TNT et Deutsche Post DHL ont fortement décliné à compter de l'exercice 2008. S'agissant de Deutsche Post DHL, outre l'impact de la réduction des volumes du courrier et de la crise économique, se sont ajoutées les difficultés conjoncturelles consécutives à son aventure américaine [...];
- le rapprochement consécutif des performances de La Poste avec ces deux opérateurs [...] doit [...] être nuancé au regard du fait que les gains de productivité de La Poste demeurent inférieurs à ceux de ses concurrents dans le domaine du courrier [...] et que l'endettement du groupe est très supérieur à celui de ses concurrents. [...];
- la mise en œuvre de programmes de réduction des charges opérationnelles, notamment à partir de l'exercice 2009, pour faire face aux conséquences de la crise économique et de la réduction des volumes du courrier [...] a été d'une ampleur très importante pour Deutsche Post DHL (permettant d'économiser 1,1 Md€ sur l'exercice 2009). Les réductions de coûts se sont élevées en 2009 à 527 M€ s'agissant de TNT et à 395 M€ s'agissant de La Poste.

Cour des comptes, La Poste : un service public face à un défi sans précédent, une mutation nécessaire – juillet 2010

Annexe 7 - Face à la concurrence : l'innovation

Pour rester parmi les premiers opérateurs européens, La Poste doit innover dans ce nouveau contexte de concurrence commerciale mais aussi technologique.

Tout en se lançant dans une démarche de modernisation de ses centres de tri et bureaux de poste, La Poste cherche à optimiser ses moyens à travers notamment une politique de diversification de ses offres. Ainsi, le trafic courrier reculant et les facteurs étant considérés comme des intermédiaires de confiance et de proximité au quotidien, La Poste a lancé "Facteur Services +" où elle décline toute une série de services de proximité pour réaliser des missions d'assistance au domicile de publics fragilisés (personnes âgées, handicapés).

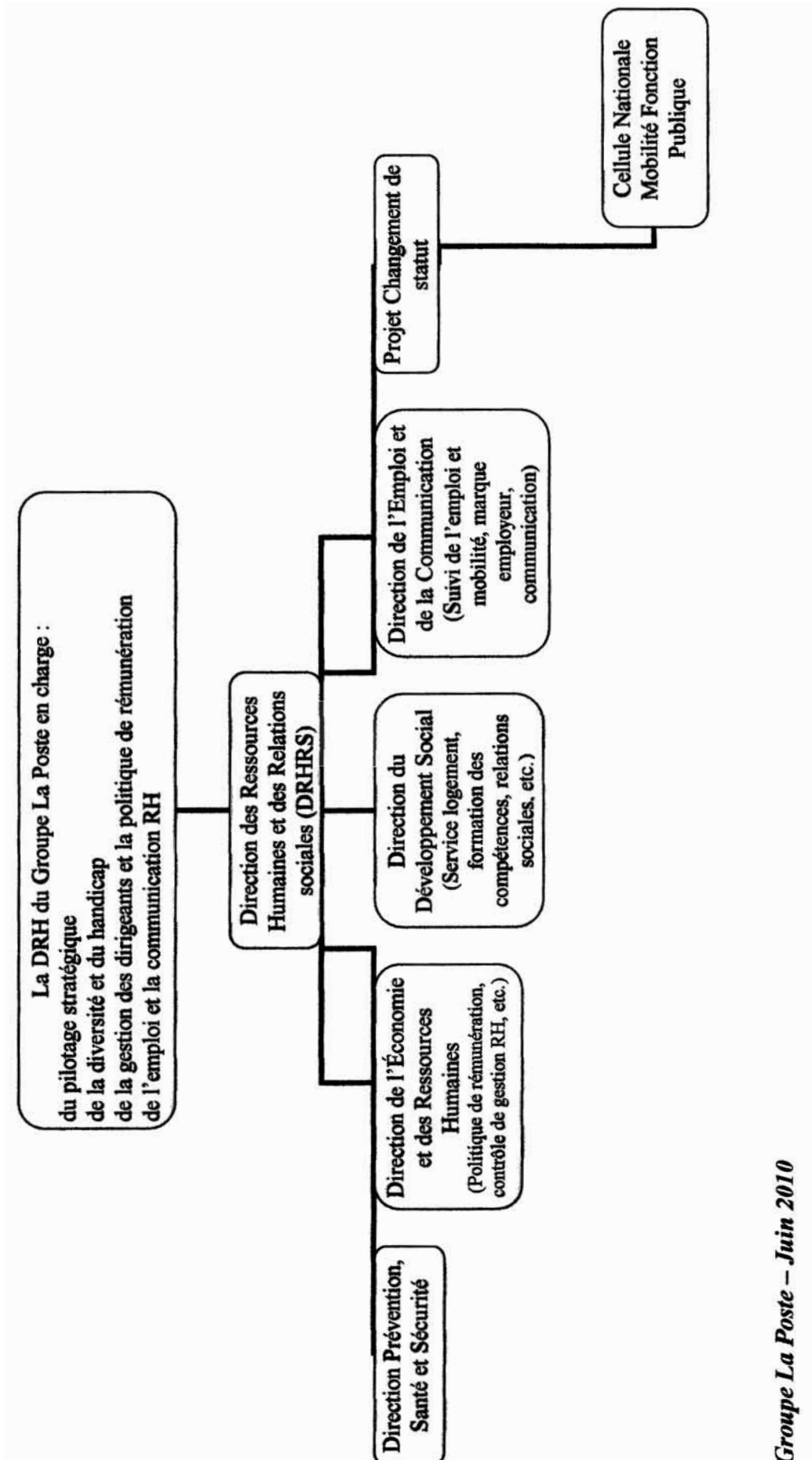
"Bonjour facteur", un service de veille et de visite au domicile des personnes vulnérables inscrites sur une liste communiquée par les collectivités locales, a été expérimenté en Charente et des discussions sont engagées avec plusieurs conseils généraux intéressés. Après une expérimentation concluante en Lozère, La Poste et l'ADMR (aide à domicile en milieu rural) ont signé en novembre 2009 une convention nationale pour l'installation, par les facteurs, de boîtiers de téléassistance au domicile des personnes fragilisées. Formés par France Télé Numérique (FTN), les facteurs ont aidé les personnes préalablement identifiées (foyers de plus de 70 ans et/ou ayant un taux d'incapacité de plus de 80%) du Nord Cotentin à installer et régler leur adaptateur TNT. Après cette expérimentation réussie dans le Nord Cotentin, La Poste a été retenue avec deux autres prestataires dans l'accord-cadre national FTN, lui permettant de concourir aux 24 appels d'offres régionaux pour accompagner les foyers vulnérables dans le passage à la télévision numérique.

Une offre de services de portage de produits culturels (livres, CD et DVD) est également prévue. Des discussions sont en cours avec l'Ordre national des Pharmaciens pour concevoir une offre de portage de médicaments qui devrait être proposée au premier semestre 2010. Une palette de services aux entreprises est par ailleurs proposée. La Poste travaille ainsi avec deux fournisseurs de gaz : les facteurs relèvent les consommations des compteurs de gaz de Butagaz et de Totalgaz.

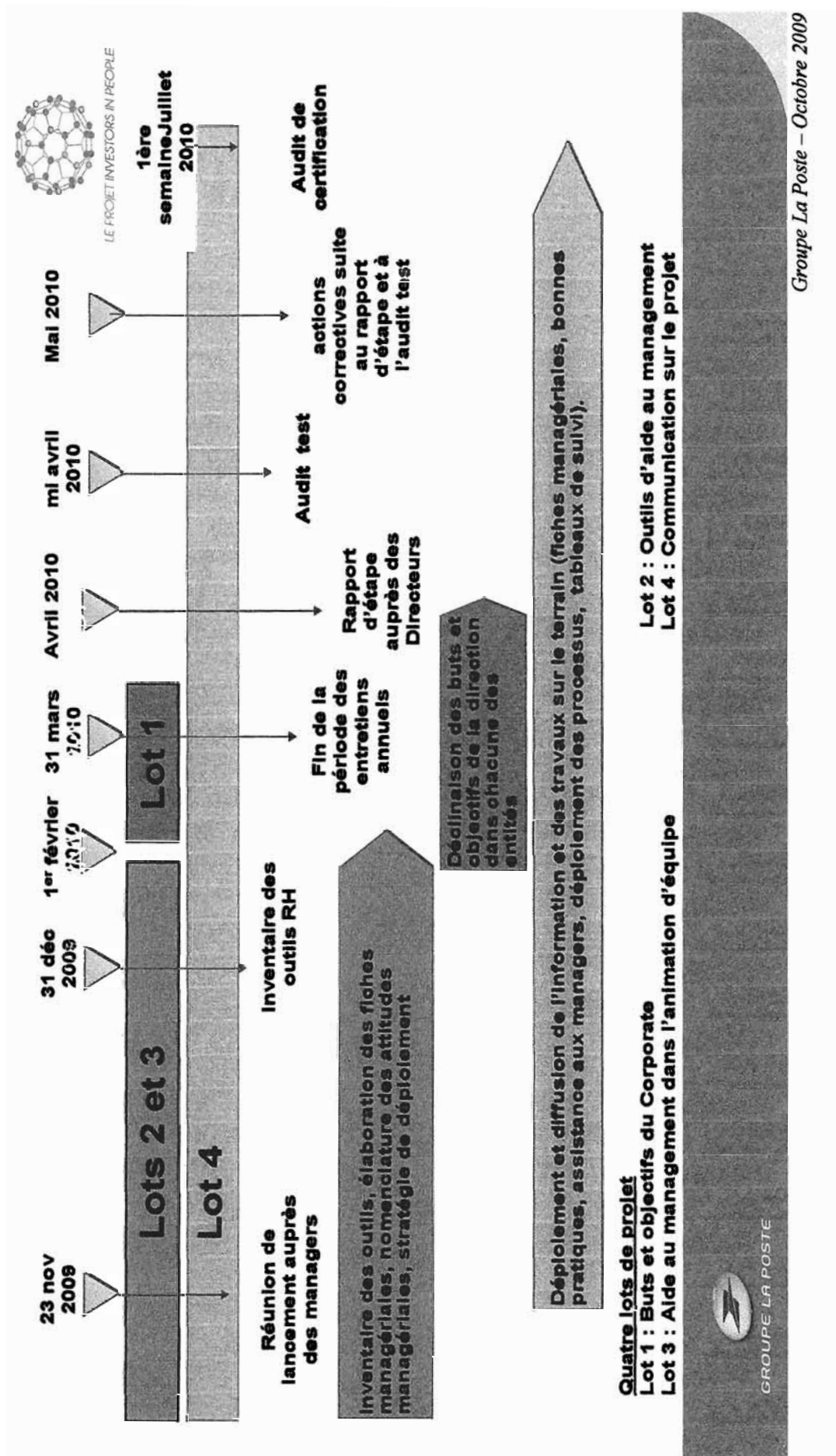
Parallèlement, La Poste propose avec son pack Genius un ensemble de services à domicile tels que l'entretien de la maison, le soutien scolaire, la garde d'enfants, l'aide personnelle en mettant en relation des particuliers avec des opérateurs de services (associations, entreprises, particuliers). Soulignons pour finir que La Poste s'est lancée dans une démarche de développement durable en améliorant par exemple la performance environnementale de son parc automobile, en formant les facteurs à l'éco-conduite, en passant progressivement de l'avion au fret ferroviaire ou encore en menant une politique responsable d'usage du papier. Elle met par ailleurs en place un réseau de délégués régionaux au développement durable pour notamment aider les collectivités territoriales à réussir leurs Agendas 21 et Plans Climat.

Stéphanie Le Bihan, 15/04/2010, <http://www.projetdeterritoire.com>

Annexe 8 – Organigramme simplifié de la direction des ressources humaines du groupe La Poste



Annexe 9 – Planning de mise en place de la certification IiP



Annexe 10 – Les 6 missions du *corporate*

Les directeurs du *corporate* membres du COMEX (Comité Exécutif) ont défini les 6 missions spécifiques du *corporate* dont découlent les activités et les objectifs de chaque direction, déclinés ensuite pour chaque collaborateur.

1. Promouvoir la culture, les valeurs et l'image du groupe
2. Définir une stratégie et assurer le pilotage du groupe
3. Contribuer au développement des affaires
4. Garantir la conformité aux exigences légales et réglementaires et piloter les risques majeurs pour le groupe
5. Gérer les relations avec les parties prenantes institutionnelles
6. Assurer les activités de support et de centre de services dédiés

Annexe 11 – Déclinaison des 6 missions du corporate en termes de buts et d’objectifs pour les différentes entités de la direction de la communication corporate

ACTEURS	BUT	OBJECTIFS ²²	CORRESPONDANCE AVEC LES MISSIONS DU CORPORATE
Direction du Pilotage et de la Communication avec les Institutions (DPCI)	Assurer le pilotage de la performance financière de la Direction de la Communication et la communication avec les institutions	<ul style="list-style-type: none"> . piloter la performance financière en matière de communication en ayant une visibilité globale de l'ensemble des ressources de communication . promouvoir l'image de La Poste auprès des cibles institutionnelles (élus, jeunes...) . être prestataire des directions des métiers (siège et territoriales), des directions du corporate et de leurs directions territoriales en fonction de leurs besoins 	<p>Mission 2 « Définir une stratégie et assurer le pilotage du groupe »</p> <p>Mission 5 « Gérer les relations avec les parties prenantes institutionnelles »</p>
Agence Nationale de Communication Interne (ANCI)	Assurer des prestations de communication pour toutes les entités du groupe, en fonction de leurs besoins	<ul style="list-style-type: none"> . faire vivre et respecter la personnalité de marque . coordonner les achats médias pour le groupe 	Mission 6 « Assurer les activités de support et de centre de services dédiés »
Direction de la marque	Élaborer la stratégie de communication de marque du groupe et son expression créative media et hors media	<ul style="list-style-type: none"> . définir, mettre en œuvre et gérer les relations presse écrite, audiovisuelle et web du groupe et de ses filiales sur l'ensemble du territoire . valoriser l'image et la réputation médiatique du groupe 	Mission 1 « Promouvoir la culture, les valeurs et l'image du groupe »
Direction de l'information	Valoriser l'image externe du groupe à travers la presse et en donnant de la visibilité et de la visibilité à la stratégie, aux projets et aux actions	<ul style="list-style-type: none"> . définir et mettre en œuvre une politique éditoriale commune pour tous les supports internes du groupe 	Mission 1 « Promouvoir la culture, les valeurs et l'image du groupe »
Direction des publications et médias numériques	Informier et sensibiliser l'ensemble des publics internes sur les stratégies, les enjeux et l'actualité du groupe et piloter les modalités de gouvernance intranet et internet et les activités internet de la marque La Poste	<ul style="list-style-type: none"> . suivre l'opinion interne et externe (baromètres, veille interne, études) . définir une stratégie de communication groupe, la diffuser et veiller à la cohérence de sa déclinaison 	Mission 1 « Promouvoir la culture, les valeurs et l'image du groupe »
Direction de la communication stratégique et des projets	Éclairer et faciliter les prises de décision stratégiques de l'entreprise par la veille de communication, les études et le suivi de l'opinion		Mission 2 « Définir une stratégie et assurer le pilotage du groupe »

Source interne Groupe La Poste – Février 2010

Annexe 12 – Informations relatives au plan de communication 2009-2010 mis en place pour accompagner la démarche d'expérimentation liP de La Poste corporate

Information – Communication

Un espace dédié liP sur l'intranet du siège « i-flash »
 Un espace d'expression à disposition des collaborateurs du siège (sur i-flash) à partir du 28 juin 2010²³
 I-media (intranet dédié aux managers des groupes B et C)
 Ligne Managers (intranet) pour tous les managers
 Newsletter hebdomadaire envoyée par mail à l'ensemble des managers

Documents d'appui aux Managers disponibles et téléchargeables

1. Les 6 missions du corporate
2. L'entretien d'appréciation annuel (finalités et enjeux de l'appréciation, rôle du manager dans l'appréciation, supports de l'appréciation, bilan année précédente, objectifs année en cours, mise en œuvre de l'appréciation en 2010)
3. Quelques exemples de fiches pratiques managériales disponibles sur Ligne Managers
4. Exemples d'objectifs managériaux 2010 en lien avec la démarche *Investors in People*
5. Fiche Focus sur la certification *Investors in People*
6. Rappel du référentiel *Investors in People* (par critère, des exemples de preuves attendues et des exemples de questions qui seront posées aux managers et aux collaborateurs)
7. Des fiches pratiques management (publiées via Ligne Managers à raison de deux fiches par mois)
8. Documents divers : analyses synthétiques, conseils, suggestions, bonnes pratiques, etc.

L'ensemble de ces outils a été mis à disposition des salariés du corporate selon le planning suivant :

Etape 1	Validation du comité de pilotage liP, création espace liP dédié dans iFlash (intranet du corporate)	17 février 2010
Etape 2	Réalisation	18 au 26 février 2010
Etape 3	Lancement espace liP sur i-Flash	1^{er} mars 2010
Etape 4	<ul style="list-style-type: none"> • Un push mail envoyé aux managers • Une affichette dans les ascenseurs du siège toutes les semaines jusqu'à l'audit à blanc, tous les 15 jours jusqu'à l'audit final Objectifs : <ul style="list-style-type: none"> • Alerter sur la certification liP et la deadline • Interpeller les collaborateurs en général et les managers en particulier sur la démarche liP • Orienter systématiquement le lecteur vers i-flash 	2 mars 2010

Groupe La Poste – Février 2010

²³ Il est notamment possible de poser des questions de manière anonyme à partir du poste situé au restaurant d'entreprise.

Annexe 13– Exemples de messages publiés sur affichette ou envoyés par mail

Objectifs	Exemples de messages publiés sur affichette ou envoyés par mail
1. Interpeller	<p>Avez-vous parlé de développement des compétences durant le management de la performance ?</p> <p>Le référentiel liP insiste sur plusieurs critères et preuves liées à la reconnaissance de la contribution de chacun et à l'efficacité de son développement.</p> <p>Les services centraux du siège ont l'ambition d'être certifiés liP en juin 2010. Principe n° 1 : connaître la stratégie du groupe, les 6 missions spécifiques du corporate et savoir en quoi les buts et objectifs de son périmètre de responsabilité et d'actions y contribuent.</p> <p>Connaissez-vous le référentiel de certification liP ?</p> <p>Le référentiel liP est fondé sur 3 principes, 10 critères et 39 preuves à atteindre</p>
2. Renvoi i-flash	<p>Pour vous aider, un espace dédié sur i-flash et le chef de projet liP de votre direction : http://www.siege.log.intra.laposte.fr/Intranet/iflash/</p> <ul style="list-style-type: none"> • rubrique liP / soutien • rubrique liP / appréciation annuelle • rubrique liP / projet / liste chefs de projet
3. Pavé permanent	<p>La volonté de certification Investors in people marque l'engagement de La Poste dans une démarche de progrès continue du management et de développement des compétences de chacun pour renforcer la performance de l'entreprise</p> <p>Structure de certification retenue pour juin 2010 : les services centraux du siège (le corporate)</p>

Groupe La Poste – Février 2010

Annexe 14 – Représentation logique de la base de données relationnelles

Nota Bene : il a été décidé de ne pas utiliser de caractères accentués pour nommer les relations et leurs attributs afin de simplifier l'affichage et la lecture des vues XML (cf. annexe 15.)

PRINCIPE (pri_code, pri_libelle)
pri_code : clé primaire

CRITERE (cri_code, pri_code, cri_libelle)
cri_code : clé primaire
pri_code : clé étrangère en référence à pri_code de PRINCIPE

QUESTION (que_code, cri_code, que_libelle)
que_code : clé primaire
cri_code : clé étrangère en référence à cri_code de CRITERE

CATEGORIE (cat_code, cat_libelle)
cat_code : clé primaire

CONCERNER (que_code, cat_code)
que_code, cat_code : clé primaire
que_code : clé étrangère en référence à que_code de QUESTION
cat_code : clé étrangère en référence à cat_code de CATEGORIE

DIRECTION (dir_code, dir_nom)
dir_code : clé primaire

CODIFICATION_REPONSE (cod_code, cod_libelle)
cod_code : clé primaire

REPONSE (rep_numero, que_code, cod_code, dir_code, cat_code, rep_reponse_litterale, rep_date)
rep_numero : clé primaire
que_code : clé étrangère en référence à que_code de QUESTION
cod_code : clé étrangère en référence à cod_code de CODIFICATION_REPONSE
dir_code : clé étrangère en référence à dir_code de DIRECTION
cat_code : clé étrangère en référence à cat_code de CATEGORIE

Remarque :

- « rep_date » est une date exprimée sous la forme « AAAA-MM-JJ HH:mm:ss »
- Cette forme de date est directement reconnue et comprise par le système de gestion de base de données relationnelle employé.

Annexe 15 - Vues XML partielles de certaines tables de la base de données

```
<?xml version="1.0" ?>
<tablePrincipe>
  = <principe>
    <pri_code>Prin1</pri_code>
    <pri_libelle>Engager</pri_libelle>
  </principe>
  = <principe>
    <pri_code>Prin2</pri_code>
    <pri_libelle>Planifier</pri_libelle>
  </principe>
  = <principe>
    <pri_code>Prin3</pri_code>
    <pri_libelle>Evaluer</pri_libelle>
  </principe>
  = <principe>
  </tablePrincipe>
```

```
<?xml version="1.0" ?>
= <tableCategorie>
  = <categorie>
    <cat_code>EMP</cat_code>
    <cat_libelle>Employé</cat_libelle>
    <cat_code>CAD</cat_code>
    <cat_libelle>Cadre</cat_libelle>
  </categorie>
= </tableCategorie>
```

```
<?xml version="1.0"?>
<tableCritere>
  = <critere>
    <cri_code>C1-1</cri_code>
    <pri_code>Prin1</pri_code>
    <cri_libelle>Une stratégie pour améliorer la performance de la structure est
      clairement définie et comprise.</cri_libelle>
  </critere>
  = <critere>
    <cri_code>C2-1</cri_code>
    <pri_code>Prin1</pri_code>
    <cri_libelle>La formation et le développement des compétences sont planifiés pour
      atteindre les objectifs de la structure.</cri_libelle>
  </critere>
</tableCritere>
```

```
<?xml version="1.0"?>
<tableQuestion>
  = <question>
    <que_code>Q1</que_code>
    <cri_code>C1-1</cri_code>
    <que_libelle>Connaissez-vous le plan d'action ? </que_libelle>
  </question>
  <question>
    <que_code>Q2</que_code>
    <cri_code>C1-1</cri_code>
    <que_libelle>Comment impliquez-vous vos collaborateurs dans l'élaboration du plan
      d'action ? </que_libelle>
  </question>
</tableQuestion>
```

Document 1 – Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature

[...] Nos réflexions s'inscrivent dans la lignée de la typologie menée par Donaldson et Preston (1995, p. 74). Ces auteurs distinguent trois utilisations de la SHT (Stakeholder Theory) : dans une optique descriptive, l'entreprise est appréhendée comme une constellation d'intérêts coopératifs et concurrents ; dans une vision instrumentale, la recherche porte sur la nature des connexions entre gestion des relations avec les SH et performance organisationnelle ; enfin, d'un point de vue normatif, l'analyse se centre sur la légitimité des intérêts des SH. [...]

La version instrumentale et descriptive de la SHT

Les SH (Stakeholders) sont abordés comme des facteurs permettant à l'entreprise de réaliser ses objectifs et donc aux dirigeants de satisfaire leurs obligations fiduciaires vis-à-vis des actionnaires. Dans une optique contractuelle, Jones (1995, p. 422) indique que les firmes qui contractent avec leurs SH sur la base de la coopération et de la confiance mutuelle s'octroient un avantage concurrentiel sur celles qui ne le font pas. L'entreprise est vue comme le centre d'un réseau d'intérêts et de participants interdépendants (Post *et al.* 2002, p. 8). Cela conduit à une vision contractuelle élargie de l'entreprise.

L'objectif de création de valeur nécessite de porter une attention systématique aux intérêts et préoccupations des différents individus ou groupes qui sont affectés par l'activité de l'entreprise.

Les dirigeants ne sont pas seulement responsables de la maximisation de la valeur actionnariale, ils doivent prendre en compte le bien-être des autres SH affectés par les décisions de l'entreprise. Le problème de la répartition de la valeur (qui ne se pose pas dans le modèle actionnarial) devient ici central. Le recours à des principes éthiques permet de légitimer les intérêts des SH.

La version éthique de la SHT

La firme est appréhendée comme un véhicule permettant de coordonner les intérêts des différents SH (Evan et Freeman, 1993, p. 102-103). Pour fonder l'existence d'une relation fiduciaire entre les dirigeants et les SH, ces auteurs (p.82) s'inspirent des principes kantien. Ils rappellent l'impératif catégorique formulé par Kant :

« Chaque personne humaine possède une dignité fondamentale qui commande un respect absolu », et formulent les deux principes de management suivants :

- l'entreprise doit être dirigée pour le bénéfice de ses SH, ceux-ci doivent être reconnus et participer aux décisions qui affectent leur bien-être ;
- les dirigeants ont une relation fiduciaire avec les SH.

Chaque SH mérite de la considération et pas seulement parce qu'il est capable de servir les intérêts des autres. La maximisation du profit est donc contrainte par le besoin de justice.

Il est également fait référence aux théories de la justice pour compléter cette analyse. Freeman (1994) s'inspire des principes de justice de Rawls (1971) : chacun a droit à une égale considération, c'est-à-dire à être traité de manière équitable. Ils empruntent à Rawls le concept de « voile d'ignorance » : les SH, délibérant de façon rationnelle derrière un tel voile, adopteraient des principes de contractualisation équitables et souhaiteraient la représentation des intérêts de tous. Ces tentatives conduisent à un courant de la SHT davantage préoccupé par la recherche de la justice sociale.

La SHT semble posséder un potentiel explicatif élevé pour analyser les nouvelles formes organisationnelles dont l'excellence relationnelle est vue comme une ressource clé. La SHT fournit également une grille d'analyse féconde pour expliquer les mécanismes de management des SH introduits de façon croissante dans les organisations.

Elle permet, dans une optique plus normative, d'introduire les problèmes de respect de la personne, d'équité et de justice organisationnelle. L'approche SH se pose ainsi comme une alternative au modèle de gouvernance actionnariale et incite à une vision élargie des théories contractuelles des organisations (TCO). Un tel enrichissement conduit à intégrer les problèmes d'origine et de répartition de la valeur créée. [...]

Jean-Pascal Gond, Samuel Mercier,

Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature,

www.aqrh2004-esg.uqam.ca

Document 2 - La culture d'entreprise - Source de pérennité ou source d'inertie?

Si certains praticiens ou courants théoriques soulignent le rôle de la culture comme vecteur d'intégration des individus et réfléchissent aux moyens de stabiliser les valeurs et pratiques des entreprises, d'autres considèrent qu'elle est un vecteur essentiel des processus de changement. Une réflexion est ainsi engagée sur le rôle de la culture comme facteur de cohésion intra-organisationnelle et comme rouage des apprentissages individuels et collectifs. [...]

La pérennité de l'entreprise repose sur un paradoxe : d'un côté, elle doit développer des façons de faire et de penser – bref une culture – qui vont lui permettre de produire et de vendre de façon compétitive des biens ou des services. Tout ceci nécessite du temps afin de permettre l'apprentissage de pratiques et de représentations partagées et routinisées. De l'autre, ces éléments s'inscrivent dans des outils, des organisations et des produits qui doivent régulièrement s'adapter aux conditions économiques, technologiques et sociales du moment. C'est cette tension dialectique qui caractérise la question de la pérennité mais aussi de la culture d'entreprise, laquelle doit ne rien changer des éléments fondamentaux pour que l'entreprise parvienne justement à s'adapter. [...]

Comment parvenir à constituer une communauté qui permettrait à certains éléments de la culture de rester pérennes ? [...]

Afin de résoudre cette délicate question, le management a mobilisé la culture, via les valeurs. Le management par les valeurs [...] s'est diffusé surtout à partir des années 2000.

[...] ce que recherche le management, via la culture, c'est à réguler les façons de faire et de penser des membres de l'organisation. En définitive, il s'agit de parvenir à rendre quasi automatique les façons de réagir aux situations courantes de la vie de l'entreprise (relations aux marchés, déterminations et intériorisations des procédures par les individus et les collectifs, repérage et management des problèmes de personnel).

Ainsi la culture de l'entreprise modèle les réponses qu'elle considère comme adéquates. Par valables ou adéquates, il ne s'agit pas d'une vérité morale mais bien d'une « bonne façon de faire ou de penser ». Rejoignant ici les réflexions de Douglas, il est possible de conclure qu'en tant qu'institution, l'entreprise et ses dirigeants vont fournir les cadres pour poser les questions et les méthodes pour y répondre.

Mais les sciences sociales montrent aussi que, contrairement aux principales conclusions que la gestion tire de la notion de culture pour l'action, il n'existe aucun déterminisme entre culture et action. Comme l'a montré le sociologue Robert Merton, même si une cohérence d'ensemble se dégage dans une action collective, les personnes qui composent un groupe disposent toujours de marges à l'intérieur du cadre et des règles posés par un paradigme culturel et l'institution qui l'incarne à un moment de l'histoire. Par conséquent les membres d'une entreprise peuvent appliquer les règles ou les valeurs d'une façon normale ou décalée par rapport au sens commun. Ils peuvent aussi s'y opposer. La culture est donc en permanence réinterprétée par les membres d'un groupe social. En cela, par son action récurrente il aurait la possibilité de jouer très progressivement sur la forme et le contenu de la pièce. Dans ces conditions, la culture d'entreprise entretient un rapport dialectique avec la pérennité de l'organisation, de ses procédures et des façons de faire ou de penser de ses membres. Pour se maintenir et se développer, elle doit régulariser ces éléments. Mais pour assurer la pérennité de l'ensemble et de l'institution, la culture peut être amenée à changer les éléments ou leur système de relations.

Éric GODELIER, *La culture d'entreprise. Source de pérennité ou source d'inertie ?*,
Lavoisier | Revue française de gestion 2009/02 - n° 192

Document 3 – Investors in People (IiP) : présentation générale

Investors in People est un référentiel d'origine britannique, qui a été conçu et développé dans les années 90 par des organismes représentatifs d'employeurs, de salariés et par des organismes de formation. Investors in People est au personnel ce que l'ISO est à l'organisation. Il part du principe que le capital humain de l'entreprise est le moteur de la réussite et que, dans un monde où la technique n'apporte plus toujours un avantage décisif tant elle est partagée par les concurrents, où la finance elle-même est volatile, le capital humain constitue un atout concurrentiel majeur.

La démarche IiP permet à une entreprise d'obtenir une validation, grâce à un audit externe, de ses pratiques en matière de management des ressources humaines. Non seulement elle permet une amélioration des compétences en vue du développement professionnel de chacun, en corrélation avec les objectifs de l'entreprise et parce qu'elle vise à professionnaliser davantage le rôle du manager mais elle offre aussi une méthodologie simple et efficace pour faire progresser l'entreprise, respectueuse des individus (anonymat lors des phases diagnostic, « dépersonnalisation » du rapport d'audit).

L'objectif premier de la démarche IiP est de faire des ressources humaines un atout concurrentiel durable. Elle veut répondre aux objectifs de l'entreprise comme à ceux de son personnel C'est un outil de progrès à la fois à l'usage :

- du manager général qui est en charge de définir ses buts et ses objectifs, de les communiquer au sein de sa structure et de faire adhérer l'ensemble de ses collaborateurs au projet pour « avancer dans le même sens » ;
- de la direction des ressources humaines qui, entre autres, est en charge d'améliorer la performance de l'ensemble du personnel ;
- de l'ensemble du personnel qui a des besoins et des attentes, notamment en termes d'appartenance, de reconnaissance (considération) et d'accomplissement de soi (épanouissement, indépendance, créativité...).

Le référentiel est adapté à tout organisme (entreprise, établissement, collectivité...) grand ou petit, dans tous les secteurs (industrie, commerce, services, santé...) privés ou publics... pour autant que cet organisme s'engage à soutenir le développement de l'ensemble de ses employés.

Le référentiel est structuré selon quatre phases « engagement, planification, action, évaluation », dans lesquelles on reconnaît les principes du cycle PDCA. La phase d'engagement, primordiale dans toute démarche de changement, est renforcée dans le référentiel Investors In People par rapport au cycle de la roue de Deming (Prévoir, Faire, Vérifier, Agir). Elle inclut le concept de l'engagement de la direction, la reconnaissance et la valorisation du personnel et les opportunités de développement pour tout le personnel, quel que soit leur statut.

Ces quatre phases se déclinent ensuite en douze critères, chacun renvoyant à des « preuves » (au nombre de trente-neuf au total). Pour devenir une entreprise Investors In People, il est nécessaire d'apporter toutes les preuves requises. Celles-ci seront évaluées par un audit extérieur et indépendant comme le montre le tableau suivant :

Document 3 – Investors in People (IiP) : présentation générale (suite)

Critères	Exemples de preuve	Exemples de question posée lors de l'audit de certification
PRINCIPE 1 : ÉTABLIR LES STRATEGIES VISANT À AMELIORER LA PERFORMANCE DE LA STRUCTURE		
1. Une stratégie pour améliorer la performance de la structure est clairement définie et comprise.	Les responsables peuvent décrire la façon dont ils impliquent le personnel lors de l'élaboration du plan d'activités et au moment de la définition des objectifs individuels et de ceux des équipes.	Connaissez-vous le plan d'activités de l'entreprise? Comment impliquez-vous vos collaborateurs dans son élaboration? Votre service a-t-il des buts et objectifs? Si oui lesquels?
2. La formation et le développement des compétences sont planifiés pour atteindre les objectifs de la structure.	Les responsables peuvent expliquer les besoins de formation et de développement des compétences de leurs équipes ainsi que les actions prévues pour y répondre.	Quels sont les besoins prioritaires en formation / développement de votre équipe? Que mettez vous en place pour les satisfaire? Pouvez vous faire le lien entre les objectifs de votre service et les actions prioritaires en formation / développement?
3. Les stratégies de management du personnel sont conçues pour favoriser l'égalité des chances de développement des compétences pour tous.	Les responsables prennent en compte la diversité des besoins du personnel et peuvent décrire comment ils s'assurent que l'accès de chacun au soutien dont il a besoin est équitable et approprié.	Comment vous assurez-vous que l'ensemble de vos différents collaborateurs reçoit le soutien dont ils ont besoin ? Et qu'ils ont accès aux actions de formation / développement ?
4. Les capacités et savoirs nécessaires aux responsables pour diriger, manager et développer les compétences du personnel sont clairement définis et compris.	Les responsables peuvent décrire les connaissances, compétences et comportements qui leur sont nécessaires pour diriger, manager et développer les compétences du personnel de façon efficace.	De quelle façon le rôle des managers est-il défini dans l'entreprise? De quelles connaissances, compétences et comportements ont besoin les managers pour diriger et développer les compétences de leurs collaborateurs ?

Document 3 – Investors in People (IiP) : présentation générale (suite et fin)

PRINCIPE 2 : AGIR POUR AMÉLIORER LA PERFORMANCE DE LA STRUCTURE		
<p>5. Les responsables dirigent, managent et développent les compétences du personnel de façon efficace.</p>	<p>Les responsables peuvent expliquer de quelle manière ils dirigent, managent et développent les compétences du personnel de façon efficace.</p> <p>Les responsables peuvent donner des exemples de la façon dont, régulièrement et au moment opportun, ils donnent au personnel un retour constructif sur sa performance.</p>	<p>Pouvez-vous décrire comment vous managez vos collaborateurs et comment vous développez leurs compétences ?</p> <p>Pensez-vous que cela soit efficace ?</p> <p>Quels moyens ou méthodes employez-vous pour faire un retour, ou du « feed-back », sur l'activité de vos collaborateurs, sur leur performance ?</p>
<p>6. La contribution du personnel à la structure est reconnue et mise en valeur.</p>	<p>Les responsables peuvent donner des exemples de la façon dont ils reconnaissent et mettent en valeur la contribution de chacun à la structure.</p>	<p>Comment reconnaissez-vous et mettez-vous en valeur la contribution de chacun à la performance de l'entreprise ?</p> <p>Donnez des exemples concrets.</p>
<p>7. Le personnel est encouragé à s'investir et à prendre des responsabilités en étant impliqué dans la prise de décision.</p>	<p>Les responsables peuvent décrire comment ils favorisent le sens des responsabilités et l'implication en encourageant le personnel à participer à la prise de décisions, tant individuellement qu'à travers les instances représentatives (quand elles existent).</p>	<p>Encouragez-vous vos collaborateurs à participer aux prises de décisions ? (Comment ? Lesquelles ?)</p> <p>Comment développez-vous le sens des responsabilités et l'implication de vos collaborateurs ?</p>
<p>8. Le personnel se forme et développe ses compétences de façon efficace.</p>	<p>Les responsables peuvent décrire la façon dont ils assurent la satisfaction des besoins en formation et développement des compétences du personnel.</p>	<p>Comment garantissez-vous que vous répondez aux besoins de formation / développement de vos collaborateurs ?</p> <p>Décrivez-nous le programme d'intégration d'un nouvel embauché ou d'une personne mutée, arrivant sur un nouveau poste.</p>
PRINCIPE 3 : ÉVALUER L'IMPACT SUR LA PERFORMANCE DE LA STRUCTURE		
<p>9. L'investissement dans le personnel améliore la performance de la structure.</p>	<p>Les responsables peuvent donner des exemples qui montrent en quoi la formation et le développement des compétences ont amélioré la performance de leurs équipes et celle de la structure.</p>	<p>Pouvez-vous nous donner des exemples de la façon dont les actions de formation / développement ont amélioré la performance de votre secteur et de l'entreprise ?</p>
<p>10. Des améliorations sont apportées de façon suivie au management du personnel et au développement de ses compétences.</p>	<p>Les responsables peuvent donner des exemples d'améliorations réalisées dans leur façon de manager le personnel et développer ses compétences.</p>	<p>Pouvez-vous nous donner des exemples de la façon dont vous avez amélioré votre manière personnelle de manager et de développer les personnes ?</p>

Document 4 – liP et les autres certifications existantes

[...] A première vue liP qui s'appuie sur bon nombre des éléments de l'ISO 9001 (engagement de la direction, planification des objectifs, communication au personnel, compétences du personnel, approche en 4 phases : PDCA pour l'ISO, engagement, planification, action, évaluation pour liP) serait au personnel ce qu'est l'ISO à l'organisation. Ainsi liP renforcerait des éléments peu développés dans la norme ISO (implication du personnel sur les objectifs de l'entreprise) ou élargirait certaines de ses exigences (la politique ne se limite pas à la qualité mais englobe tous les domaines par exemple). A ce titre liP est la continuité de l'ISO, et une bonne transition avant d'aborder des modèles de performance plus élaborés, de type EFQM. [...] liP et EFQM ont ceci en commun qu'ils attachent autant d'importance aux facteurs qu'aux résultats : une pratique n'a de pertinence que si elle produit des résultats. Ils prônent donc une logique d'efficacité ; en cela ils se différencient des normes. L'un et l'autre mettent l'accent sur le déploiement, c'est à dire la prise en compte par chacun, mais liP plus encore, puisque EFQM constate un niveau sur une échelle tandis que liP qui est dans l'excellence, requiert un déploiement complet des pratiques. Là encore liP et EFQM vont au delà des normes en mesurant le degré d'application des dispositifs. [...]

La norme ISO 9001 vise à organiser l'entreprise : elle porte sur l'activité. liP se focalise sur le souci de réussir de l'entreprise : elle considère que le succès de l'entreprise repose sur son personnel. Un rapport d'audit de certification ISO 9001 constate la conformité aux exigences de la norme et note les écarts. Un auditeur liP recherche les éléments de cohésion et de synergies dans l'entreprise et relève ce qui pourrait être amélioré encore dans les pratiques. L'optique est différente : quand ISO structure, organise, codifie, liP cherche à dynamiser, canaliser et valoriser. Quand elles évoquent les gains de la certification ISO 9001, les entreprises parlent de rigueur dans les méthodes, de clarification des rôles, de capitalisation du savoir faire..... Les entreprises liP, elles, insistent sur l'atteinte des objectifs, les gains de performance, l'optimisation des coûts de formation. [...] La nouvelle norme ISO 9001 introduit l'exigence d'implication du personnel. liP va au delà de la connaissance par le personnel de son rôle dans la réalisation des objectifs qualité : l'entreprise doit également développer des pratiques de valorisation. Avec cette exigence est introduite, dans les objectifs du système qualité, la satisfaction du personnel. L'ISO enfin fonde la performance sur la maîtrise des processus, liP sur le personnel en cherchant à associer étroitement la stratégie de l'entreprise à la stratégie de développement des ressources humaines. [...]

liP participe au mouvement actuel qui tend à considérer que la performance de l'entreprise n'est pas que financière. [...] Comment attester son existence au delà des déclarations ? L'auditeur liP fonde sa conviction sur des interviews du personnel auprès de qui il cherche à vérifier la connaissance qu'il a des objectifs de l'entreprise et la contribution qu'il est attendu de lui pour leur réalisation, sa croyance en leur bien fondé et les dispositifs et les moyens mis en œuvre par l'entreprise pour garantir leur atteinte.

Pour s'assurer de la réalité des propos tenus, l'auditeur utilise des méthodes statistiques : il interroge des personnes tirées au hasard, représentant tous les niveaux hiérarchiques, tous les services, tous les métiers, toutes les catégories de personnel. A l'issue de son audit, il doit constater la convergence des propos tenus par les uns et les autres, étayés par les résultats de l'entreprise. [...] L'auditeur cherche à avoir confirmation que la politique et les intentions décrites par les responsables de l'entreprise se traduisent en actions. [...].

<http://www.cmconseil.com>

Document 5 – Les exigences de la certification Investors in People

La première des exigences de liP est le respect des engagements. [...] Une entreprise qui s'engage dans une démarche liP reconnaît sa responsabilité sociale et développe une culture du respect et de la transparence des décisions : elle cherche par là à établir des liens de confiance, fondement à toute politique durable. [...] liP est un outil de management qui intègre l'orientation durable par la création d'un environnement de travail qui

- prenne en compte la santé morale et physique des salariés,
- favorise l'insertion des personnes dans la société,
- développe une culture de l'engagement,
- donne une meilleure visibilité de l'avenir à ses collaborateurs.

Mais l'orientation durable de liP va au delà d'un label de bonne conduite sociale. En effet la deuxième grande exigence de ce référentiel a trait à la mise en place des conditions favorables pour devenir une entreprise apprenante. On sait que cette approche managériale vise à créer, maintenir et développer une culture d'entreprise et un environnement de travail qui encouragent le personnel à enrichir et adapter en permanence ses compétences de façon à maintenir son employabilité et le rendre plus performant. L'entreprise apprenante s'appuie sur les processus d'apprentissage, sur la responsabilisation des personnels dans le développement de leurs compétences, sur la valorisation des initiatives pour asseoir sa pérennité.

La troisième exigence est de susciter un management mobilisateur, au service des équipes, soucieux du développement de chacun. Les managers des entreprises liP savent jouer leur rôle de relais, de support et de porteur de sens : ils communiquent clairement, sont proactifs, savent construire une équipe efficace et créer des relations de travail stimulantes. Ils concilient le souci du développement des personnes qu'ils encadrent à la capacité de susciter une dynamique collective autour de la mission, des valeurs et de la stratégie de l'entreprise. Le credo de l'entreprise Investors in People est fondé sur la conviction qu'un salarié ayant cœur à travailler est efficace. Cette "satisfaction" au sens de la qualité repose sur l'environnement de travail et notamment

- la compréhension et la visibilité des projets de l'entreprise qui nourrissent la fidélité,
- la maîtrise de son savoir faire et la connaissance de son rôle qui favorisent la satisfaction,
- la responsabilisation et la reconnaissance de ses efforts qui stimulent l'implication,
- le développement des compétences qui donne confiance dans l'avenir professionnel.

Un référentiel, et liP ne déroge pas à la règle, ne donne pas la solution. Il suscite la réflexion, organise la cohérence des solutions et favorise l'efficacité de la mise en œuvre par la technique de l'audit et le principe d'amélioration continue. Si la qualité proclamait l'importance du facteur humain, il n'y avait pas encore de référentiel du système de ressources humaines. C'est chose faite avec liP. Les directeurs de ressources humaines ont là leur outil de mesure d'objectivation de leur valeur ajoutée et de la performance de leur politique. Les comités de direction devraient aussi y trouver matière à action.

<http://www.cmconseil.com>

Document 6 – Les principales caractéristiques de XML

Source : <http://www.reseaucerta.org/exonets/exonet57.htm>

XML (Extensible Markup Language) est un langage qui permet de définir une structure de données et son contenu. Ce langage défini par le W3C a été rapidement adopté par l'industrie (Software AG, IBM, Sun, Microsoft, Netscape, DataChannel, SAP et bien d'autres).

Les principaux avantages de ce langage sont les suivants :

- Il permet de définir un document indépendamment du logiciel qui a servi à le créer (pas de format propriétaire) ;
- Il distingue clairement la forme du contenu (ce qui n'est pas le cas du langage HTML dont la plupart des balises modifient l'apparence du document) ;
- Il est extensible : les balises peuvent être définies par des personnes ou des entreprises pour une application spécifique ;
- Les documents XML contiennent des métadonnées sous forme de balises et d'attributs, il est possible d'accéder aux données indépendamment d'un système de stockage propriétaire (comme un SGBDR).
- Il est facile d'établir la correspondance entre les structures de données existantes, telles que les systèmes de fichiers ou les bases de données relationnelles, et XML. Celui-ci accepte de multiples formats de données et peut couvrir toutes les structures de données existantes.

Un document XML peut avoir deux qualifications, il peut être :

- " bien formé " quand il respecte la syntaxe du langage XML définie par le W3C.
- " valide " quand il est associé à une définition de type de document et qu'il la respecte (noms des éléments, type, répétition et ordre d'apparition dans le document).

Voici les principales règles de syntaxe que doit respecter un document XML bien formé :

- il comprend un entête XML du type `<?xml version="1.0" ?>`,
- il existe un seul élément racine qui contient tous les autres éléments,
- les balises sont correctement imbriquées : les balises ouvrantes ont une balise fermante associée et il n'y a pas de chevauchement,
- le nom des balises est libre mais il contient au moins une lettre,
- les attributs des balises, lorsqu'ils existent (ce n'est pas le cas ici), ont obligatoirement une valeur qui doit toujours apparaître entre double quotes.