



LE MIX SOCIAL

Cours animé par: Pr. ALAOUI MEDARHRI Oum Kaltoum

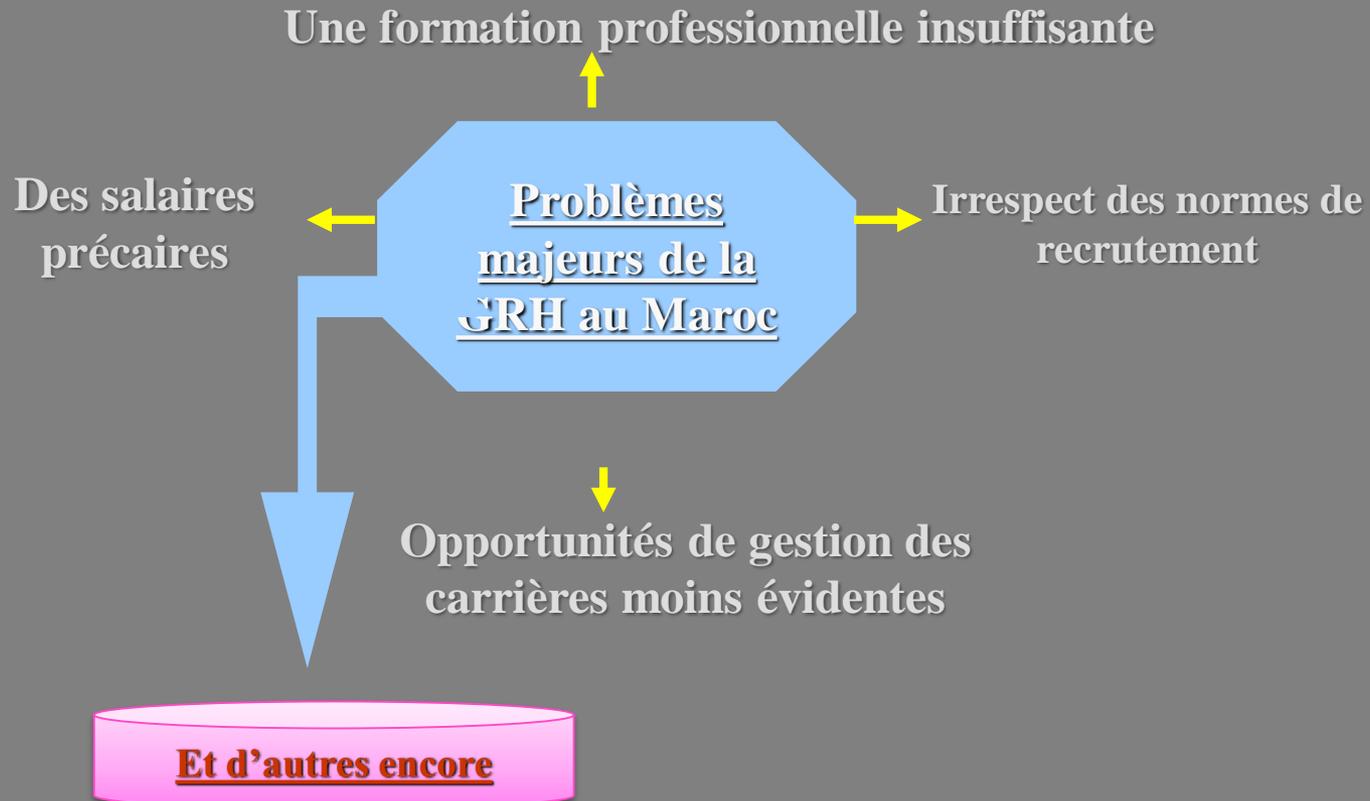
Le 04/12/2023

Introduction

André compte SPONVILLE

« On ne gardera les meilleurs salariés que si et seulement si, ils ont le sentiment d'être plus heureux dans cette entreprise que dans une autre ».

Les principales limites de la fonction RH



Les dilemmes et les tensions contradictoires de ces dernières décennies

FIN DES ANNÉES 1980 (LEGGE, 1989)	FIN DES ANNÉES 1990 (BRABET, 1993)	AUJOURD'HUI
– Individualisme vs coopération	– Universalité vs contingence	– Mondial vs local
– Compétence vs flexibilité	– Individualisation vs globalisation	– Performance vs bien-être
– Culture forte vs adaptabilité	– Organisation décentralisée et développement du contrôle	– Discours vs réalité
	– Flexibilité vs planification	– Collectivisme vs individualisme
	– Implication vs exclusion	– Assimilation vs différenciation
	– Niveau éducatif vs type d'emplois offerts	– Innovation vs isomorphisme
	– Détention diplômes vs attentes en termes savoir-faire	– Consensus vs diversité
	– GRH de croissance vs GRH de crise	– Court terme vs long terme

L'évolution des attentes des salariés

	Attente Traditionnelles	Attentes des années Quatre-vingt-dix	Attentes actuelles
Modèle	Emploi à vie	Fin de l'emploi à vie	Nomadisme
Vision	Long terme	Court terme	Très court terme
Emploi	Sécurité de l'emploi	Attractivité sur le marché de l'emploi	Zapping professionnel
Développement des compétences	Formation	Echange des compétences contre de la formation et l'acquisition d'expériences	Prise de contrôle par le salarié de son employabilité
Progression de carrière	Linéaire	Phases de transition	Chaotique
Rémunération	Garantie	Systèmes de rémunération au variable garantissant l'atteinte de résultats à court terme	Packages de rémunération très créatifs, souvent individualisés, tenant compte de la performance à très court terme
Relation avec l'employeur	Loyauté	Méfiance progressive à l'égard de l'employeur	Méfiance totale à l'égard de l'employeur
Hors travail	Loisirs	Equilibre vie privée/vie professionnelle	Ambiance et cadre de Travail

Les quatre grands leviers d'attractivité d'une entreprise

Image de marque & réputation

Rémunération

Les rôles, les
responsabilités et les
équipes

Le futur (dans et hors
organisation) & l'impact
sur l'employabilité

Notion de contrat psychologique

-  Le contrat psychologique a évolué. Denise ROUSSEAU le définit comme « la façon dont un salarié et son employeur perçoivent les obligations qu'ils ont l'un envers l'autre. Il s'agit d'un échange équilibré, qui vise à satisfaire les deux parties de ce contrat moral ».

Le mix social

- Il s'agit d'une sorte d'architecture globale qui permet de saisir la complexité, la cohérence et les enjeux de la gestion des ressources humaines.
- une grille d'analyse d'une politique de gestion des ressources humaines s'articule autour de quatre politiques complémentaires : la politique d'emploi, la politique de rémunération, la politique de valorisation et la politique de participation.

- L'image sociale de l'entreprise aux éléments constitutifs du personnel mix que sont, pour ces auteurs, la politique salariale, la valorisation sociale, les relations paritaires et le climat social.

- Le mix social est identifié dans une perspective de pilotage social : Climat social, conflits sociaux, absentéisme ou encore turnover sont autant d'indicateurs permettant à l'entreprise de mesurer l'évolution de son personnel mix (soit les fondements de sa politique sociale).

Mix social et personnel mix

	MIX STRATÉGIQUE DES RH (LES 5 « C »)	MIX SOCIAL	PERSONNEL MIX
Domaines RH concernés	Réale, Dufour (2005)	Mahé de Boislandelle (1994, 1999)	Martory, Crozet (2002) Peretti (1986)
Rémunération globale	Compensation	Rémunération	Politique salariale
Recrutement Sélection Planification de la main-d'œuvre	Compétences	Emploi	
Évaluation Formation Gestion des carrières Santé et sécurité au travail		Valorisation	Valorisation sociale
Climat social Conflits sociaux Turnover	Carrières		Climat et comportement sociaux
Image externe de l'entreprise Difficulté de recrutement	Communication		Image sociale de l'entreprise
Transversale à la fonction RH		Participation	
Représentativité syndicale Instances paritaires Qualité des négociations	Coopérations		Relations paritaires

Les fondements du marketing RH

Nouvel environ-
nement,
Nouvelles attentes

Les dilemmes ou tensions sociales

- Vision locale vs. mondiale, performance vs. bien-être, court vs. long terme sont les défis auxquels est confrontée la DRH

Une culture de zapping professionnel

- Les salariés aux aspirations nomades changent d'entreprise lorsque ceux-ci sentent leur carrière bloquée

L'évolution des attentes des salariés

- Les années 1990 ont vu la disparition du contrat de fidélité réciproque – et de loyauté sans faille – du salarié

Quand le salarié prend le contrôle de son employabilité

- Les choix d'une entreprise se fonde sur quatre critères professionnels, intrinsèques (nature du travail, relation avec les tiers) ou extrinsèques (rémunération, opportunités d'évolution)

Conjuguer RH et marketing

Ce n'est pas du marketing social...

- Le marketing social donne une importance à la communication
- Le marketing social reste ancré dans une démarche de bien-être

Ce n'est pas du marketing interne...

- Le marketing RH reprend la « pensée client » et cette attitude de marché à conquérir, mais va au-delà de la communication ou du système marchand et propose une approche plus complète

Au croisement de la stratégie

- Avec le marketing RH, la source d'inspiration principale est la stratégie de l'entreprise, plus que sa déclinaison marketing

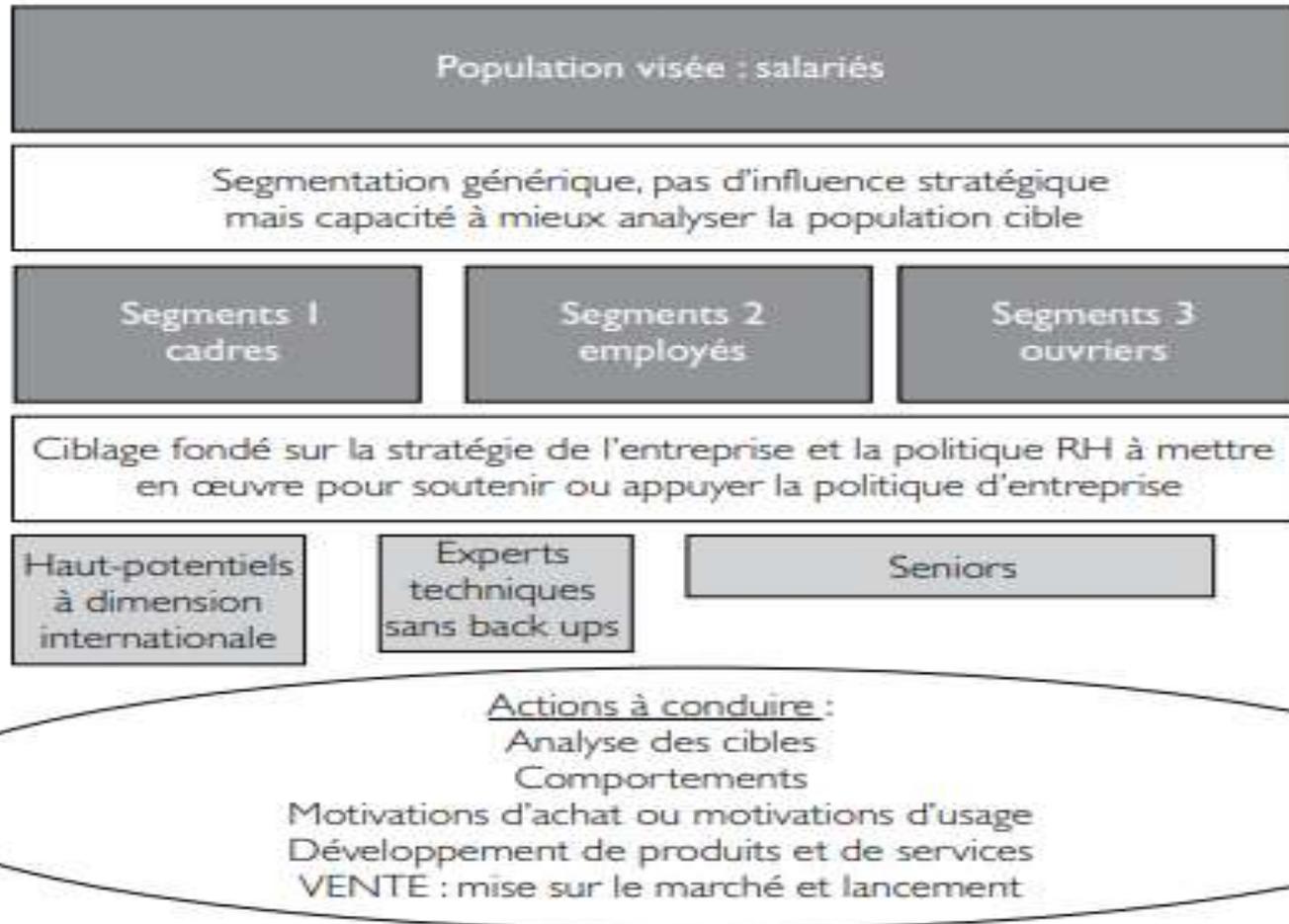
Le marketing RH, objet de tous les mix

- Permet de saisir la complexité, la cohérence et les enjeux de la gestion des ressources humaines

La segmentation de sa population RH



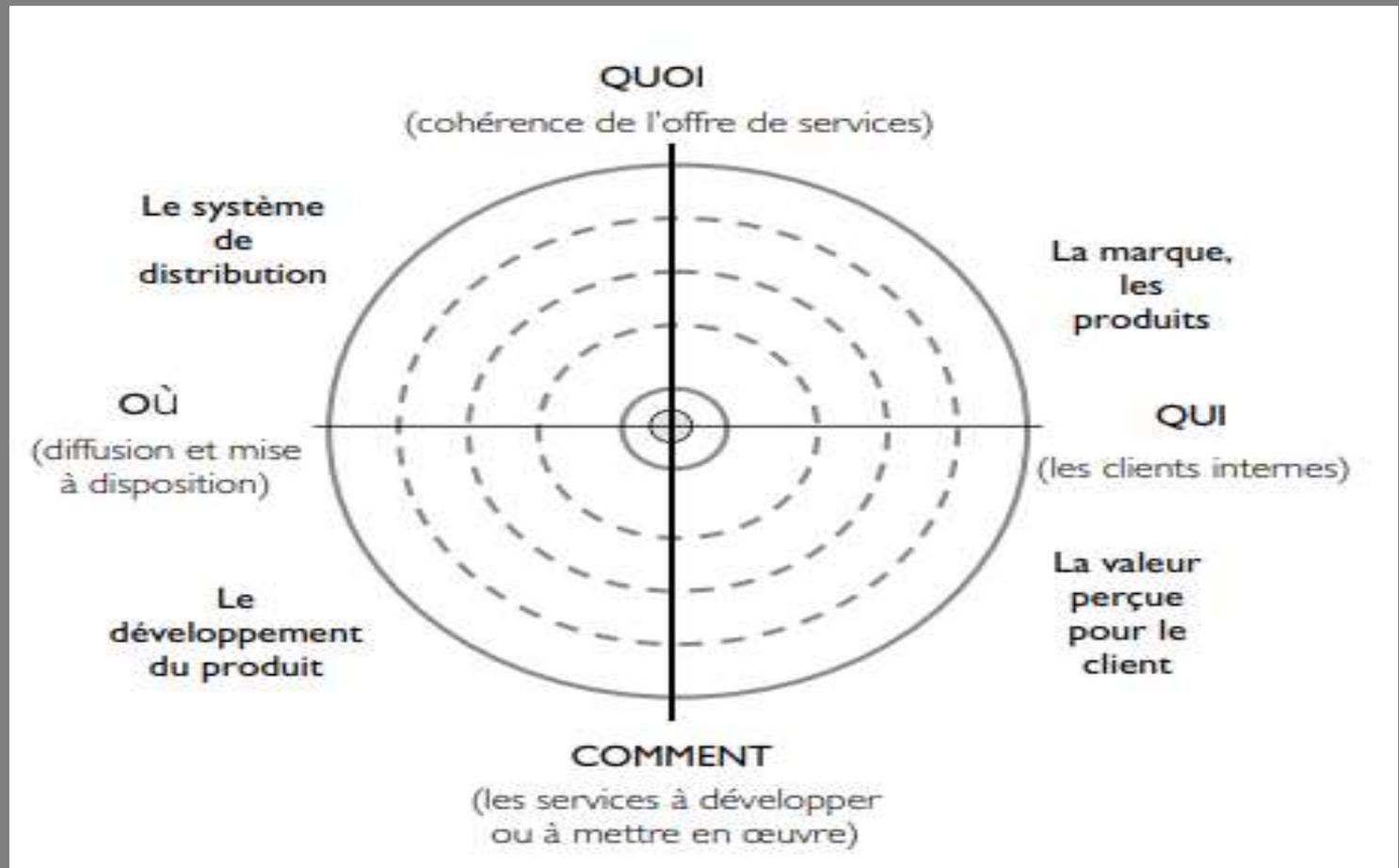
Exemple de segmentation RH



Le mix marketing RH

- Il s'agit à ce stade de la réflexion de prendre des décisions sur l'offre RH, le prix de la prestation RH, la mise en place d'une politique de distribution appropriée et d'une politique de communication efficace et adaptée.

Le radar du marketing RH



Produit

Recrutement
Coaching
Formation interne/externe
Gestion de la paye
Université d'entreprise
Système de performance
Référentiel de compétences
.....

Place

Service disponible chez le manager
Service on line
Service disponible chez la DRH
Service disponible à l'extérieur

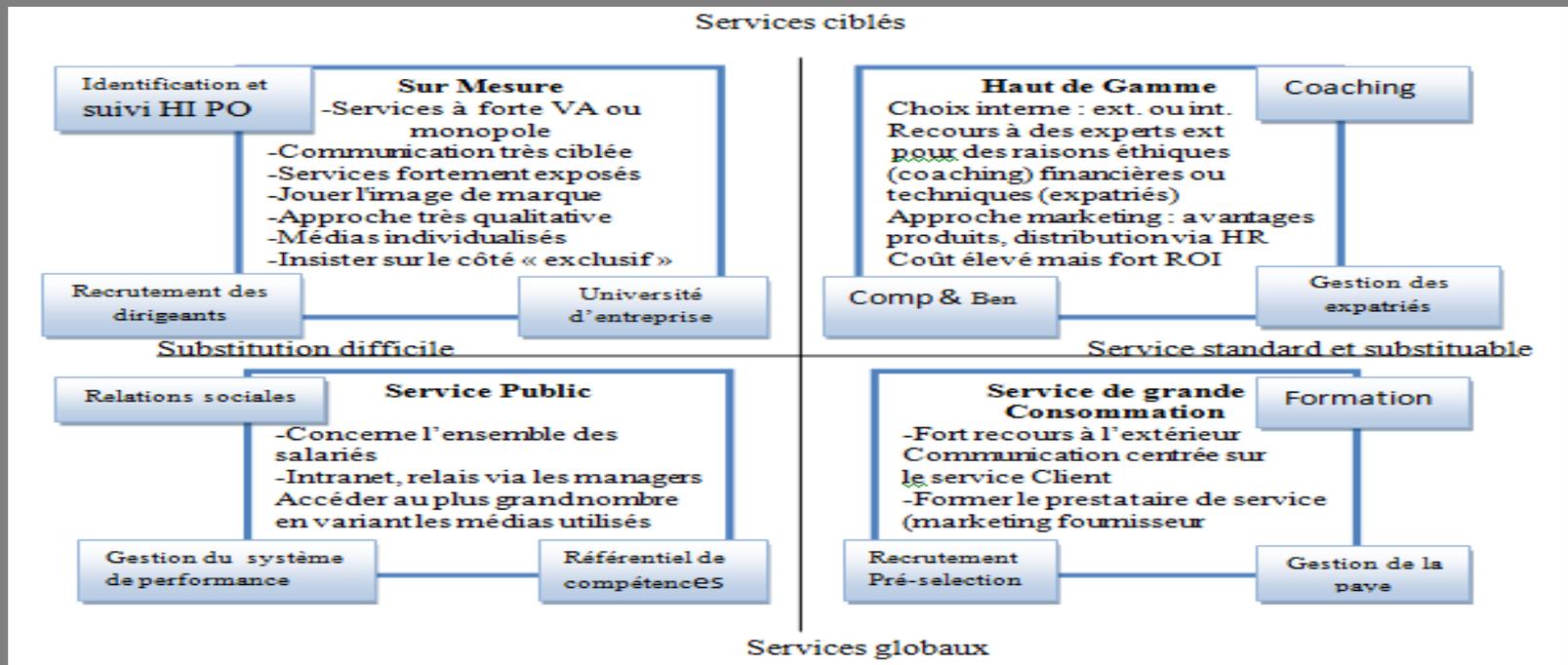
Prix

Coût financier direct
Coût financier indirect
Coût induit (risque)
Coût transféré (impact sur les autres membres de l'équipe)

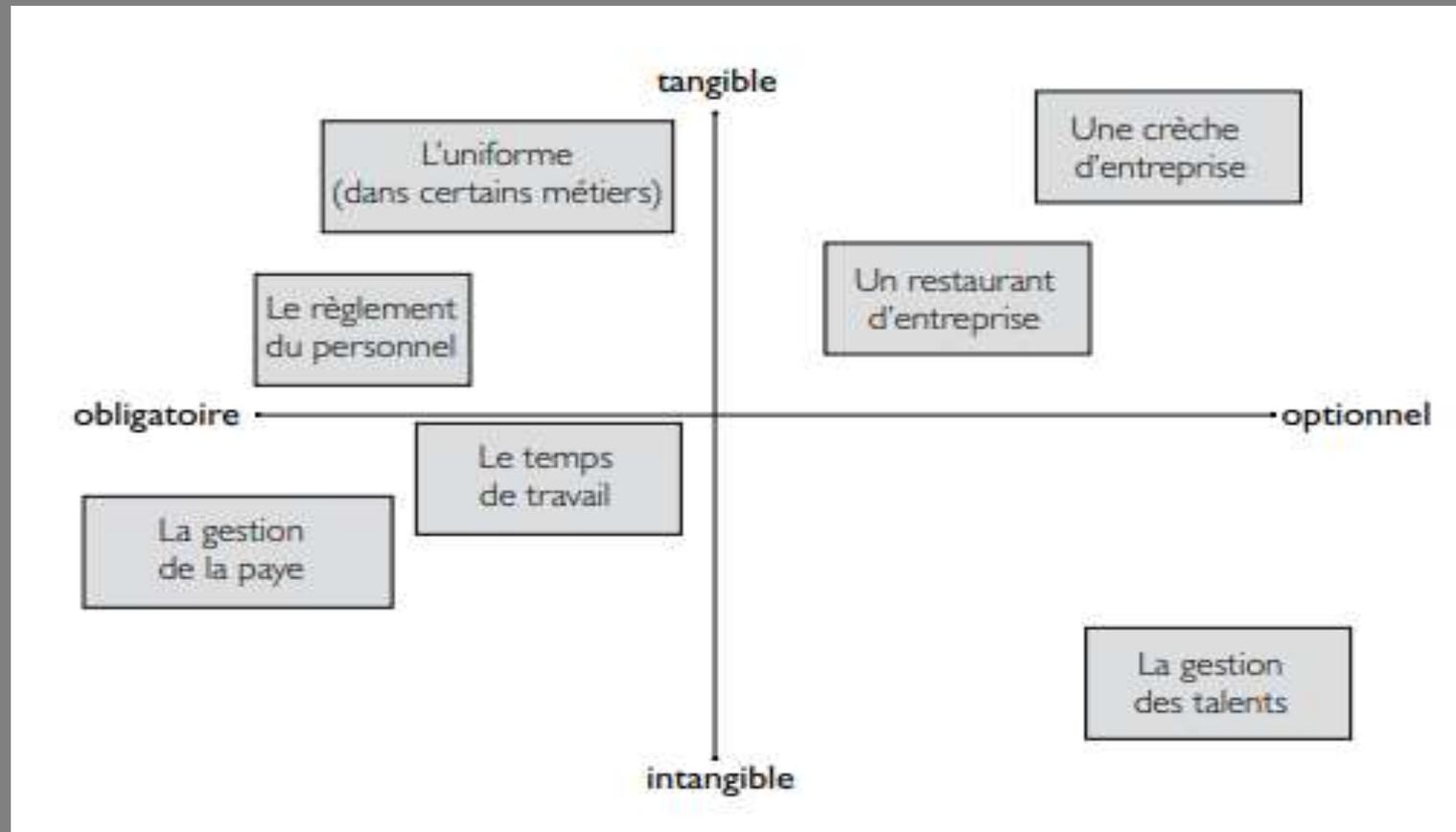
Promotion

Bouche à oreille
Communication interne
Via le manager
(argumentaire)
Via l'externe
E-mails
Courrier personnalisé
Affiches
Intranet

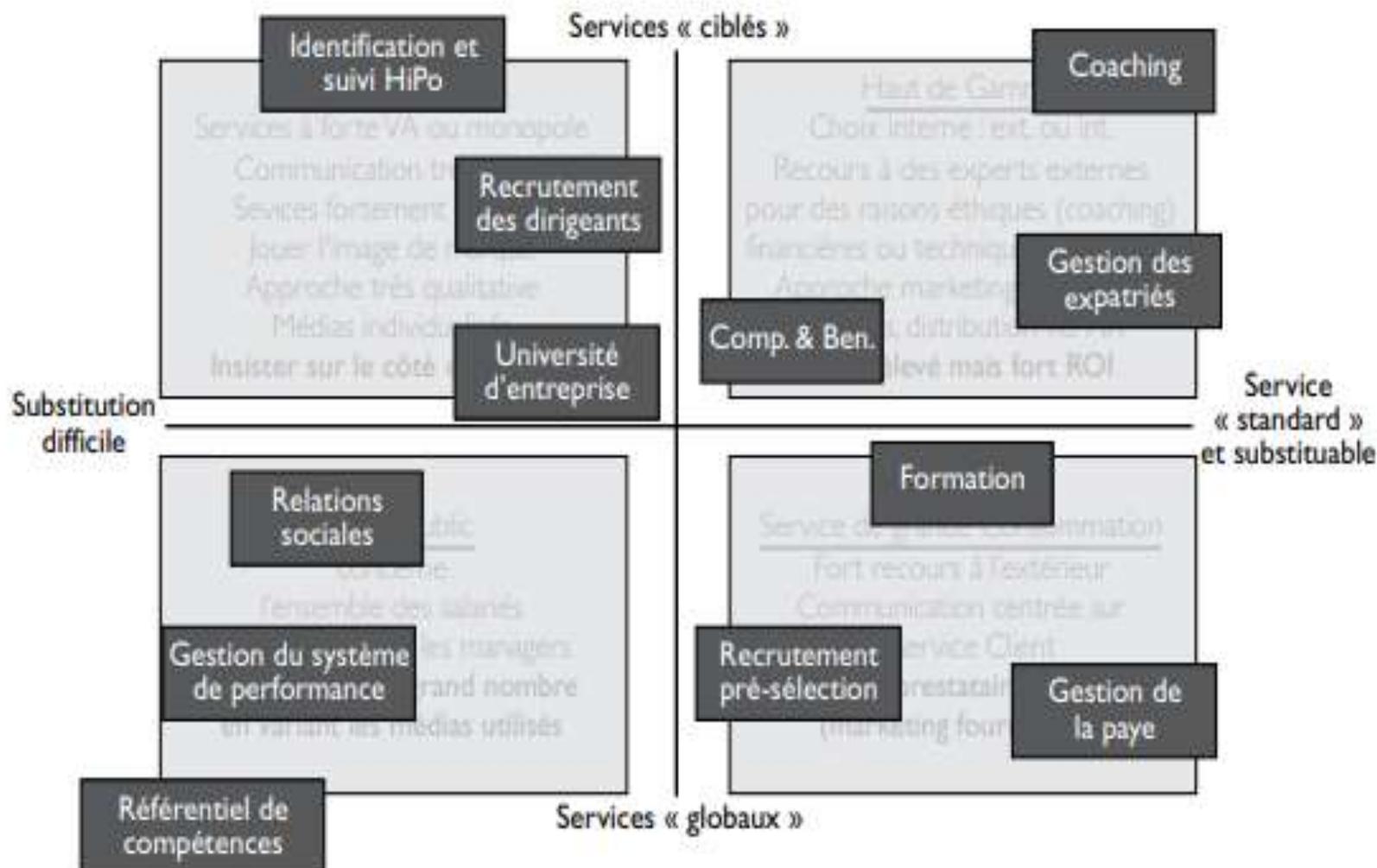
Les services RH



Cartographie des prestations RH



Cartographie des prestations RH



Le prix des prestations RH

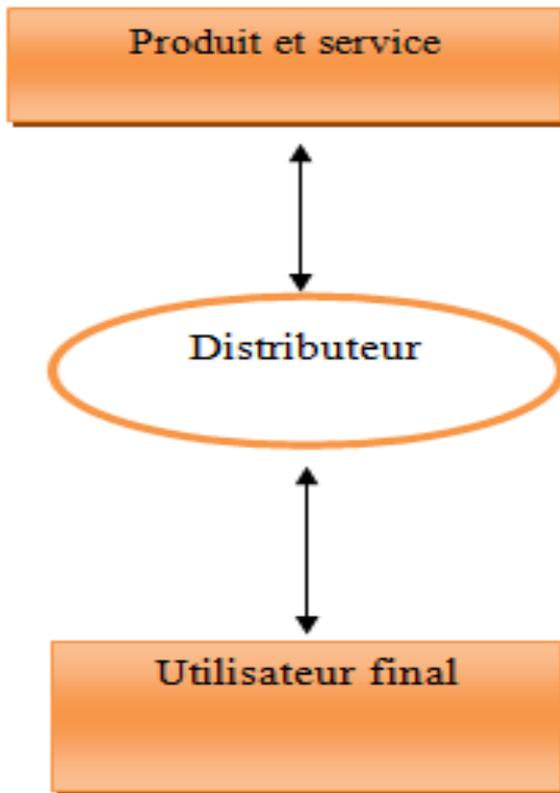
L'analyse du prix dans une démarche marketing RH est essentielle. C'est une variable de plus en plus importante qui regroupe:

- Les coûts directs (par exemple : le prix d'une formation, le coût d'un système informatique ou le prix d'un chasseur de têtes), mais aussi les coûts indirects (le temps passé en formation
- Les coûts liés au risque (risque de départ d'une personne après une formation qualifiante, départ en cours de période d'essai,...)
- Les coûts liés à l'impact d'une décision RH sur les autres membres de l'équipe (par exemple : décision d'envoyer une personne en formation longue durée ce qui constituera une charge de travail supplémentaire pour les personnes restantes durant l'absence du salarié).

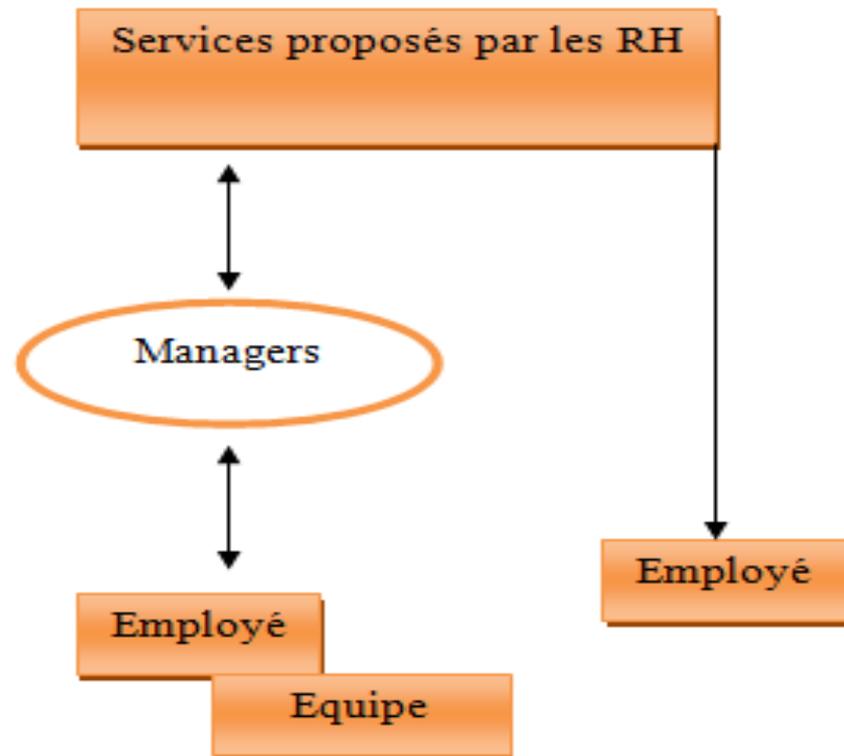
La diffusion de son produit RH

Le choix du circuit de distribution dépend de plusieurs facteurs tels que la nature et le positionnement de la prestation RH, la fréquence d'utilisation et la volonté d'avoir un contact direct ou non. Pour ce qui est des services proposés par une DRH, l'analogie est forte. Le produit est soit distribué directement (e-RH, bulletin de paie, ...), soit disponible via un distributeur spécifique (le manager qui s'adresse à son équipe ou à un de ses employés en fonction des demandes et des besoins).

Circuit de distribution classique



Exemples de circuit de distribution appliqué aux services RH



Il s'agit de :

Penser marketing RH

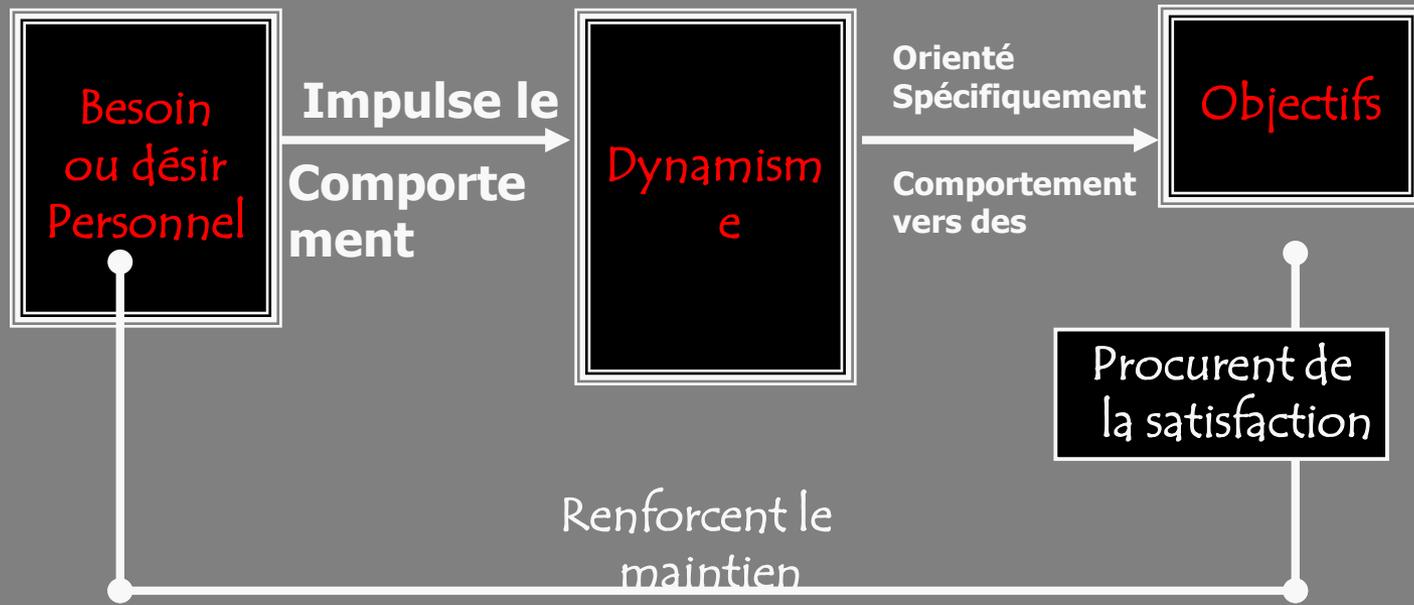


Mettre en place un plan marketing RH innovant



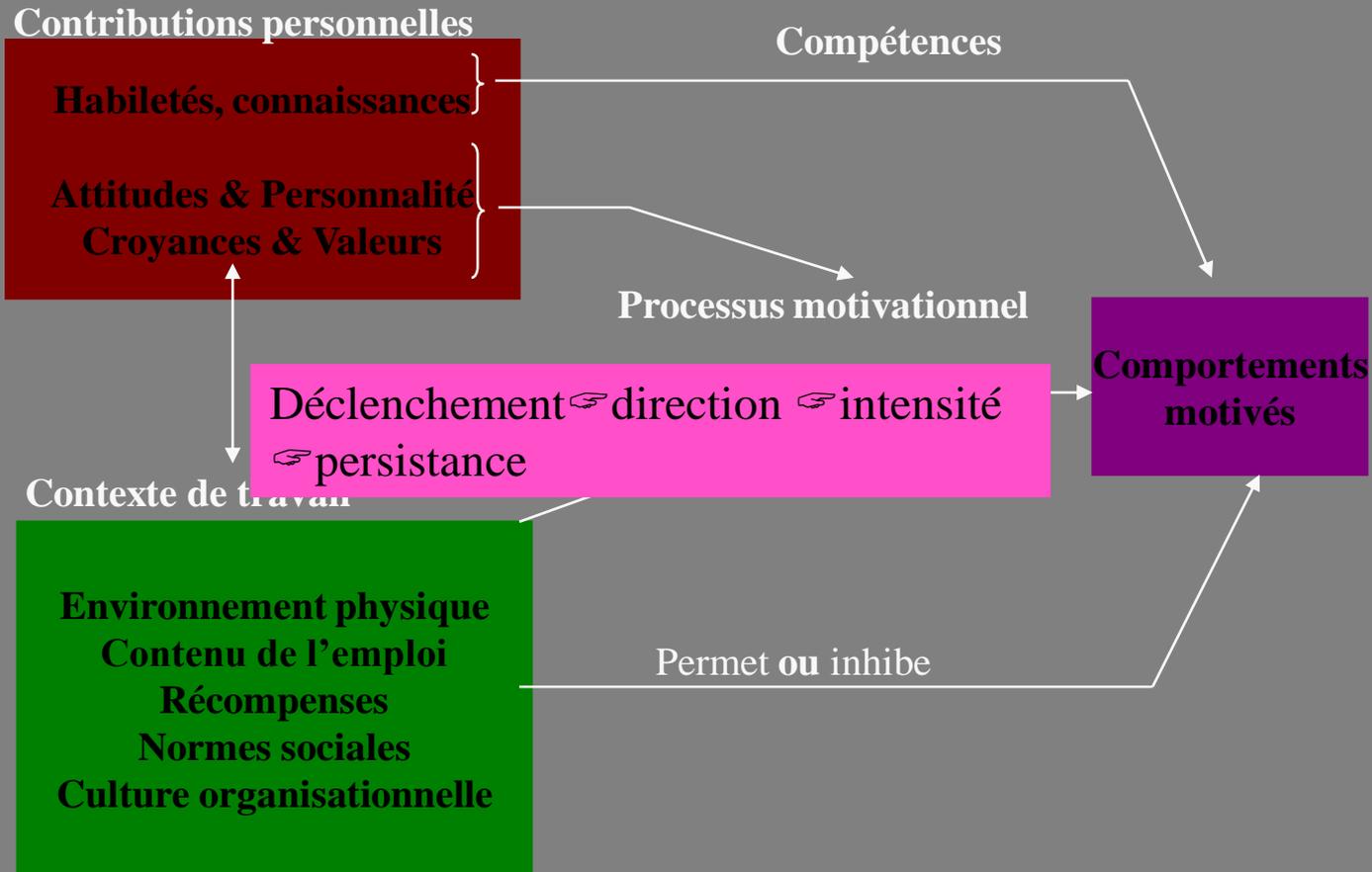
Satisfaire les attentes des salariés

La motivation

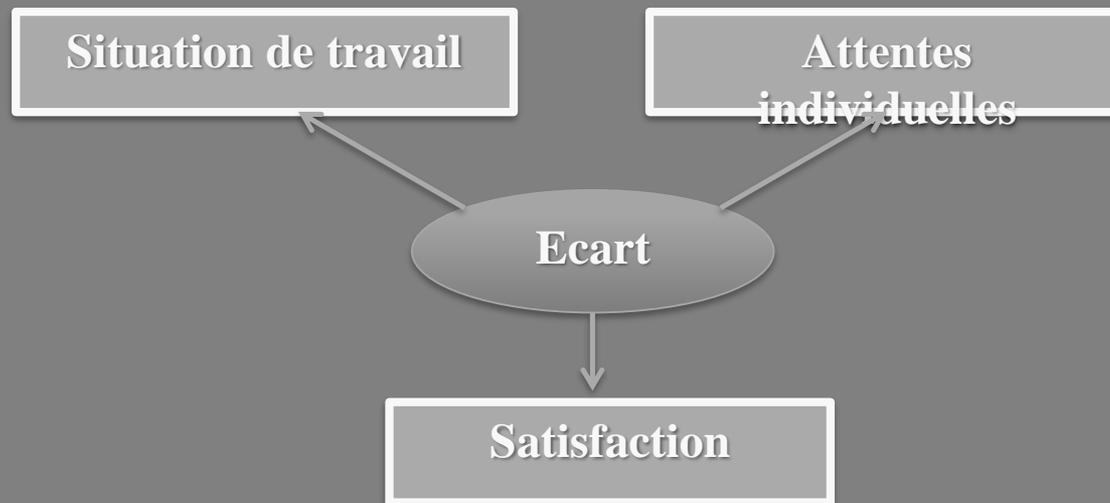


De certains besoins ou
désirs
Schéma Simplifié du processus de motivation

La motivation



La mesure de la satisfaction au travail



Source : Claude PIGAGNOL. 1980, *techniques et politiques d'amélioration des conditions de travail, entreprise moderne d'édition*. Paris, p.38.

Quelques outils pour satisfaire les salariés

Acquisition d'une
stratégie d'employer
appeal

Développement d'une
relation individualisée
et durable

Outils

- Parler de ses métiers
- Favoriser la diversité
- Affirmer son identité

- La reconnaissance
- L'incitation à la créativité
- L'aménagement du temps de travail
- Etc

Les principaux indicateurs pour évaluer les pratiques de satisfaction

- **Le bilan social :**

Indicateurs du bilan social	Indicateur de management du capital humain
Nombre d'entrées et sorties de l'entreprise	Nombre d'entrées avant 5 ans d'ancienneté Nombre de départs non souhaités et non maîtrisés
Nombre de recrutements	nombre de postes ayant fait l'objet d'une mobilité interne
Budget formation	% des investissements de formation consacrés aux salariés
% de personnel ayant une rémunération variable	Taux de rémunération variable
Turnover	% des départs volontaires potentiels étudié selon les critères prédictifs mis en évidence
Nombre de promotions	Nombre de propositions de promotion faite aux salariés après trois ans dans l'entreprise
Taux d'absence	Manque à gagner lié aux absences et nombre de jours moyens d'absence par CSP (catégorie socio-professionnelle)

- Les enquêtes d'opinions
- Les tableaux *de bord sociaux*

Démographiques	<ul style="list-style-type: none"> • Effectif final/effectif initial + entrées + sorties • Ratios relatifs aux catégories professionnelles, âge, sexe, ancienneté • ...
Légaux	<ul style="list-style-type: none"> • Heures de délégation/heures de production • Nombre de CDD, CDI, stages, alternances... • Pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation, VAE • Accidents du travail/effectif • ...
Économiques	<ul style="list-style-type: none"> • Charges sociales/effectif • Évolution de la masse salariale • Coût de la formation/effectif • Frais de personnel • ...
Représentatifs du climat social	<ul style="list-style-type: none"> • Heures d'absentéisme/total heures payées • Turnover • Heures de grève/total heures théoriques • Nombre de litiges transmis aux prud'hommes • ...

Source : Joëlle Imbert, *les tableaux de bord RH « construire, mettre en ouvre et évaluer le système de pilotage, éditions d'organisation. P56*

- L'auto-évaluation
- La validation des acquis par l'expérience
- La notation sociale

Tableau de bord prospectif (axe apprentissage organisationnel)



Source: Robert S;Kaplan ET David P;Norton, « using the balanced scorecard as a strategic management system, Harvard business review (1996)

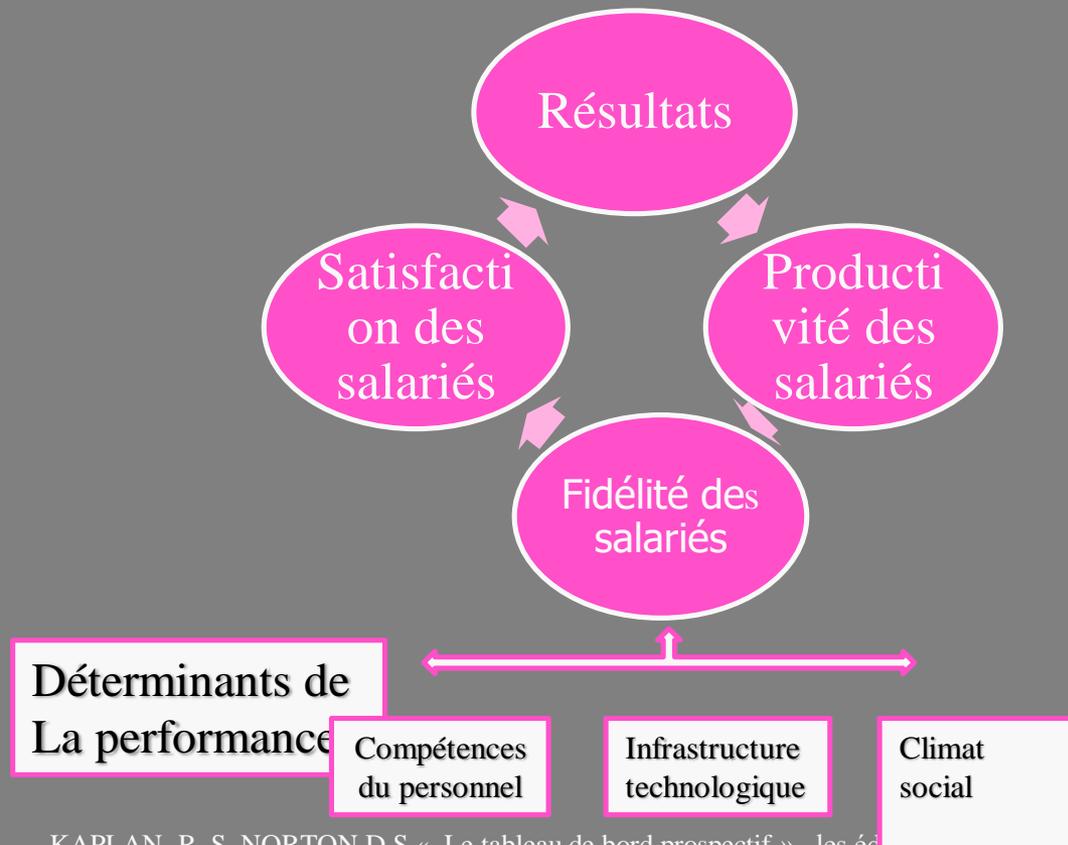
l'axe apprentissage organisationnel rassemble les moyens et les facteurs permettant d'atteindre les trois autres axes



Trois composantes caractérisent l'axe apprentissage organisationnel :

- Le potentiel des salariés
- Les capacités de système d'information
- La motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise et des salariés

Mesurer la satisfaction des salariés



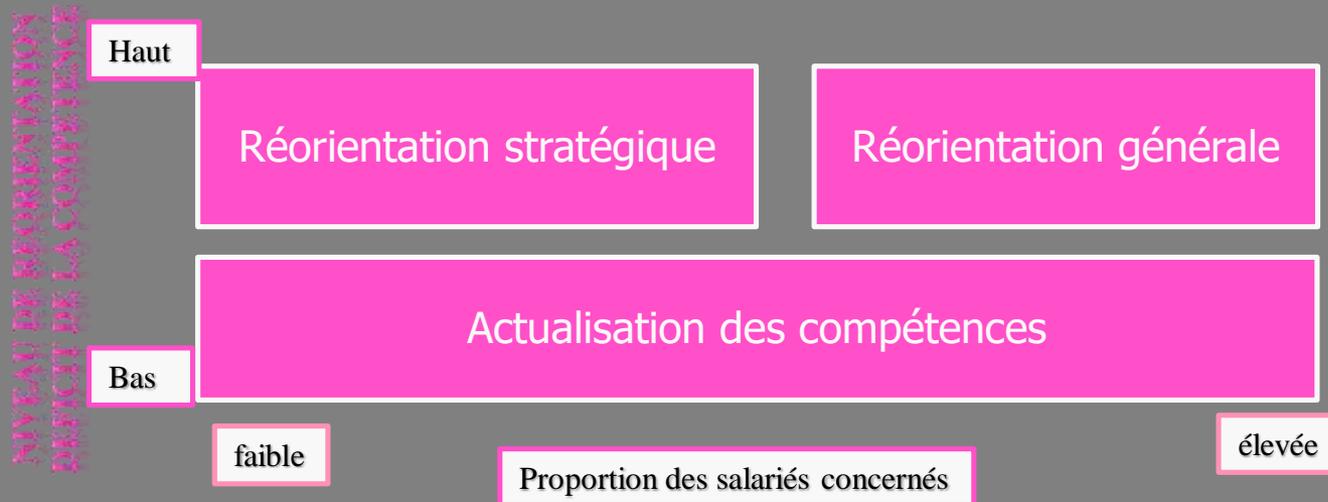
KAPLAN R. S, NORTON D.S « Le tableau de bord prospectif », les éditions Pearson, Paris, 1998.P 140

D'autres éléments de mesure

- La fidélité des employés: A travers le taux de rotation du personnel
- La productivité du salarié: La part du chiffre d'affaire générée par chaque salarié
- La réorientation des compétences: Mesuré selon deux paramètres (le niveau de réorientation requis et le pourcentage de personnes concernées).
- Indicateur des suggestions présentées et appliquées:
Le nombre d'application de suggestions par salarié

Motivation et responsabilisation des salariés

Mesures d'apprentissage organisationnel : Réorientation des compétences



KAPLAN R. S, NORTON D.S « Le tableau de bord prospectif », les éditions d'organisation
1998.P 140

Cadre général du travail de recherches

Objectif général de l'étude empirique

Mesurer la satisfaction du personnel de l'hôtel Ibis Meknès qui pratique largement le marketing des ressources humaines.

Marketing RH et satisfaction du personnel hôtelier

Etude empirique et résultats

Quelques indicateurs de la gestion sociale de l'hôtel

La moyenne des heures travaillées par collaborateur **8 H par jour**

Taux d'absentéisme par mois **7,21%**

Nombre de jours de formation en 2013 **34,5 jours prévus**

Le score clip équipe **8,8 / 10**

Nombre de collaborateurs bénéficiant du programme Acteurs **3**

Taux de turnover **0%**

Analyse des résultats de l'enquête qualitative

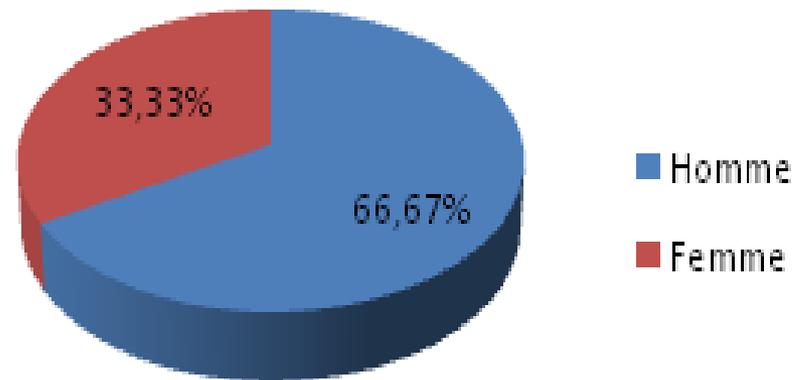
- En se basant sur les réponses fournies par le directeur de l'Ibis Meknès , on peut tirer plusieurs conclusions portant sur:
 - La politique MRH au sein de l'hôtel
 - Le risque majeur qu'affronte la fonction RH
 - Le taux de turnover
 - La stratégie d'employer appeal
 - Le management intergénérationnel
 - Les sources de satisfaction au travail
 - Les outils de mesure de la satisfaction du personnel

Analyse des résultats de l'enquête quantitative

Le personnel enquêté

Vous êtes ?

Sexe	Nb.cit	Fréq.
Homme	20	66,67%
Femme	10	33,33%
Total	30	100,00%

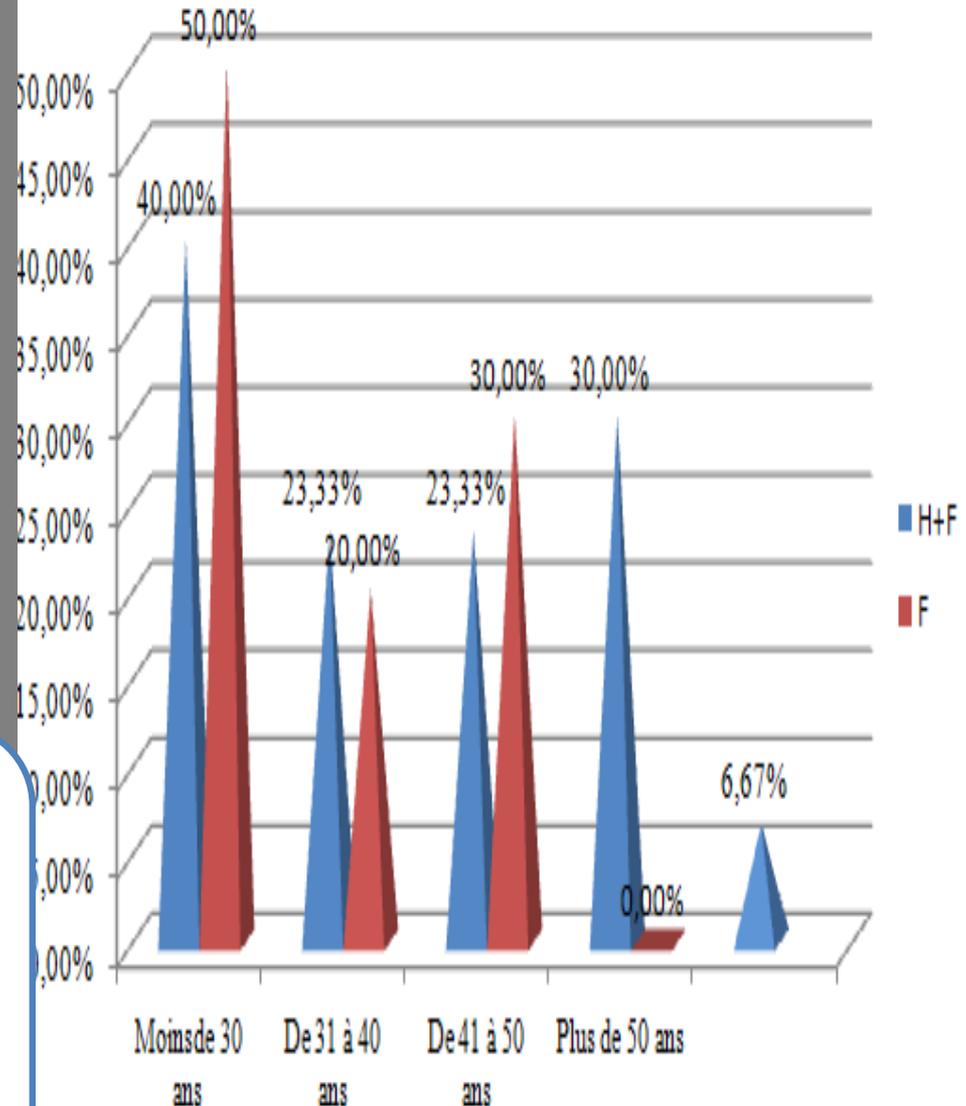


Le pourcentage des effectifs
par sexe

La différence des fréquences entre 'Homme' et 'femme' est significative. Ça reflète une masculinité chez l'hôtel sondé.

Vous avez quelle plage d'âge ?

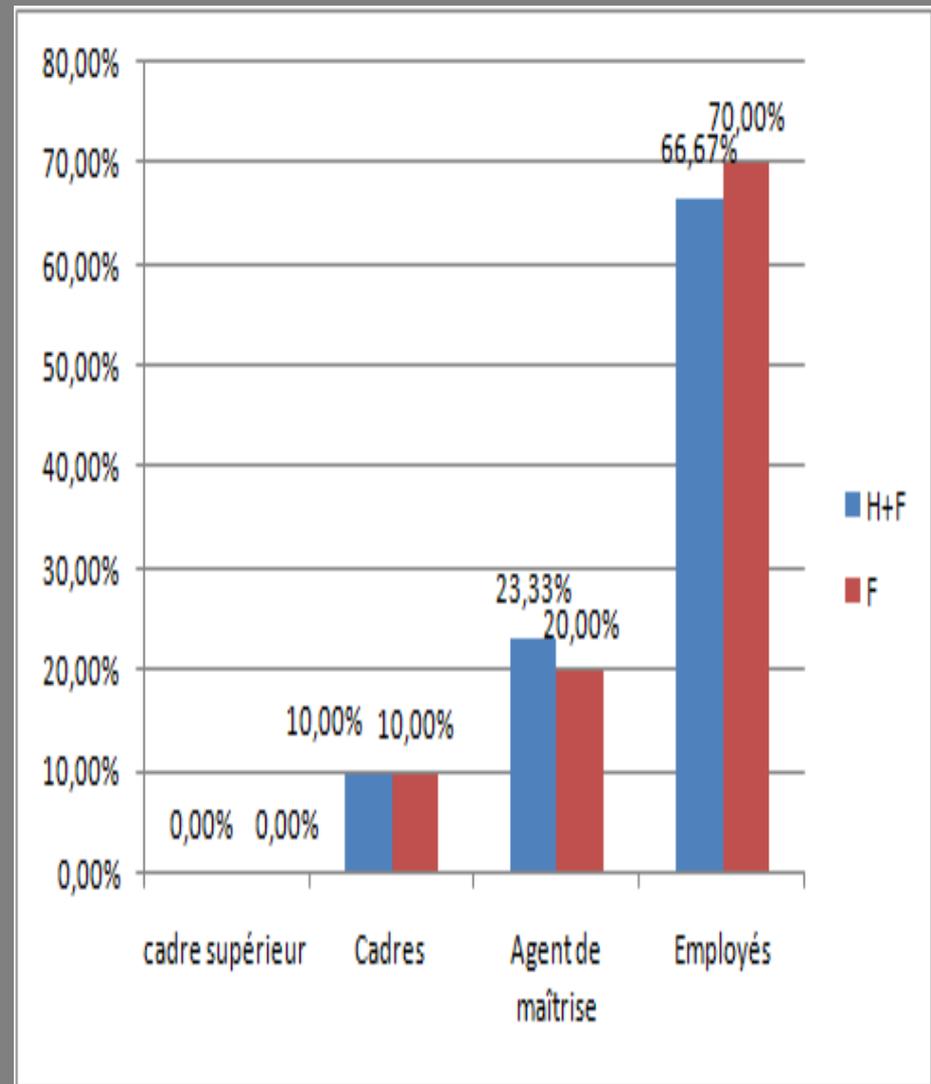
Plage d'âge	Sexe	Nb.cit.	Fréq.
Moins de 30 ans	H+F	12	40,00%
	F	5	50,00%
De 31 à 40 ans	H+F	7	23,33%
	F	2	20,00%
De 41 à 50 ans	H+F	9	30,00%
	F	3	30,00%
Plus de 50 ans	H+F	2	6,67%
	F	0	0,00%



La majorité du personnel interrogé est plutôt jeune (63, 33% sont âgées moins de 40 ans dont 70% de la totalité des femmes sondées).

Quelle est votre catégorie socio-professionnelle ?

Catégorie socio-professionnel	Sexe	Nb.cit	Fréq
cadre supérieur	H+F	0	0,00%
	F	0	0,00%
Cadres	H+F	3	10,00%
	F	1	10,00%
Agent de maîtrise	H+F	7	23,33%
	F	2	20,00%
Employés	H+F	20	66,67%
	F	7	70,00%

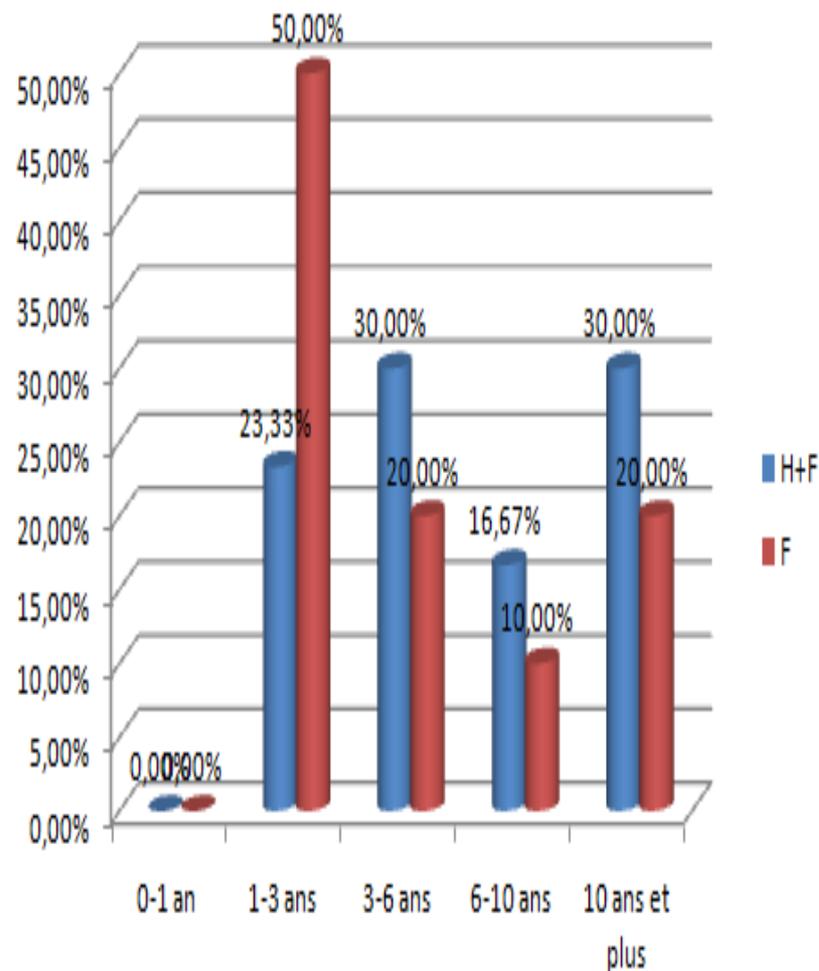


On constate qu'il y'a une dominance de la catégorie socio-professionnelle « employés » (66,67%) suivi par une présence assez remarquable des agents de maîtrise (23,33%). Les cadres représentent un taux faible de (10%)

Cela fait combien du temps que vous êtes employés chez Accor ?

Ancienneté dans le groupe	Sexe	Nb.cit	Fréq
0-1 an	H+F	0	0,00%
	F	0	0,00%
1-3 ans	H+F	7	23,33%
	F	5	50,00%
3-6 ans	H+F	9	30,00%
	F	2	20,00%
6-10 ans	H+F	5	16,67%
	F	1	10,00%
10 ans et plus	H+F	9	30,00%
	F	2	20,00%

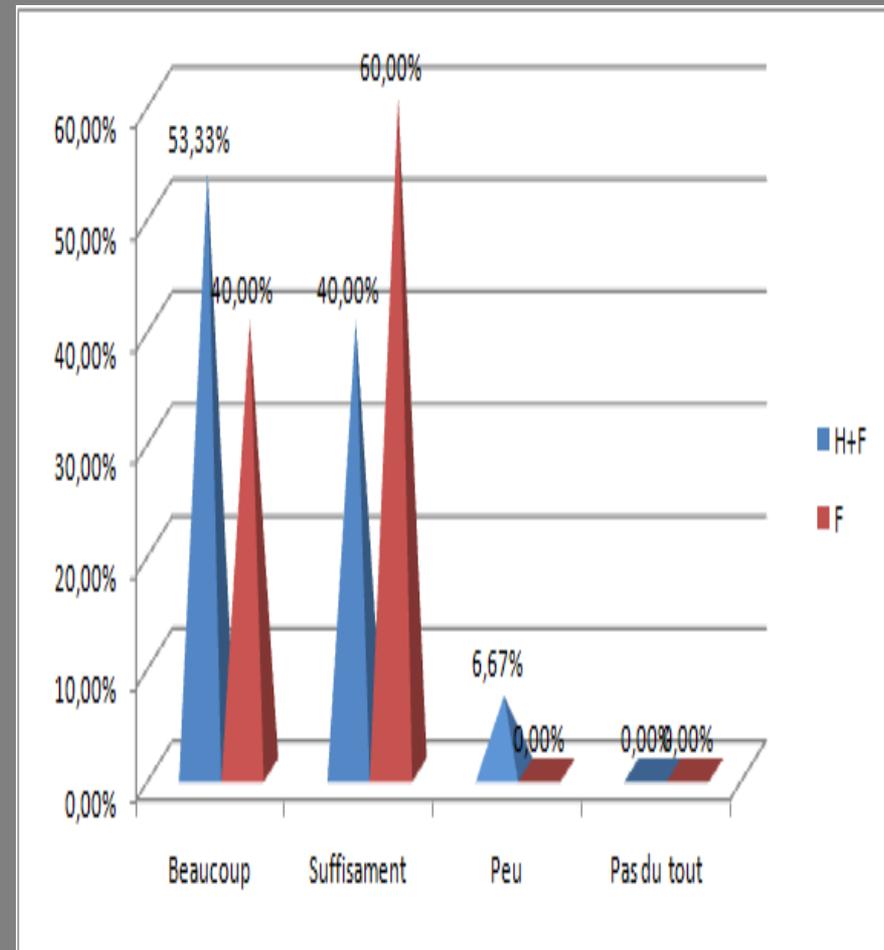
Mon travail chez Accor



En général, le personnel enquêté est plus au moins expérimenté.

Pouvez-vous prendre suffisamment d'initiatives ?

Prendre des initiatives dans le travail	Sexe	Nb.cit	Fréq.
Beaucoup	H+F	16	53,33%
	F	4	40,00%
Suffisamment	H+F	12	40,00%
	F	6	60,00%
Peu	H+F	2	6,67%
	F	0	0,00%
Pas du tout	H+F	0	0,00%
	F	0	0,00%

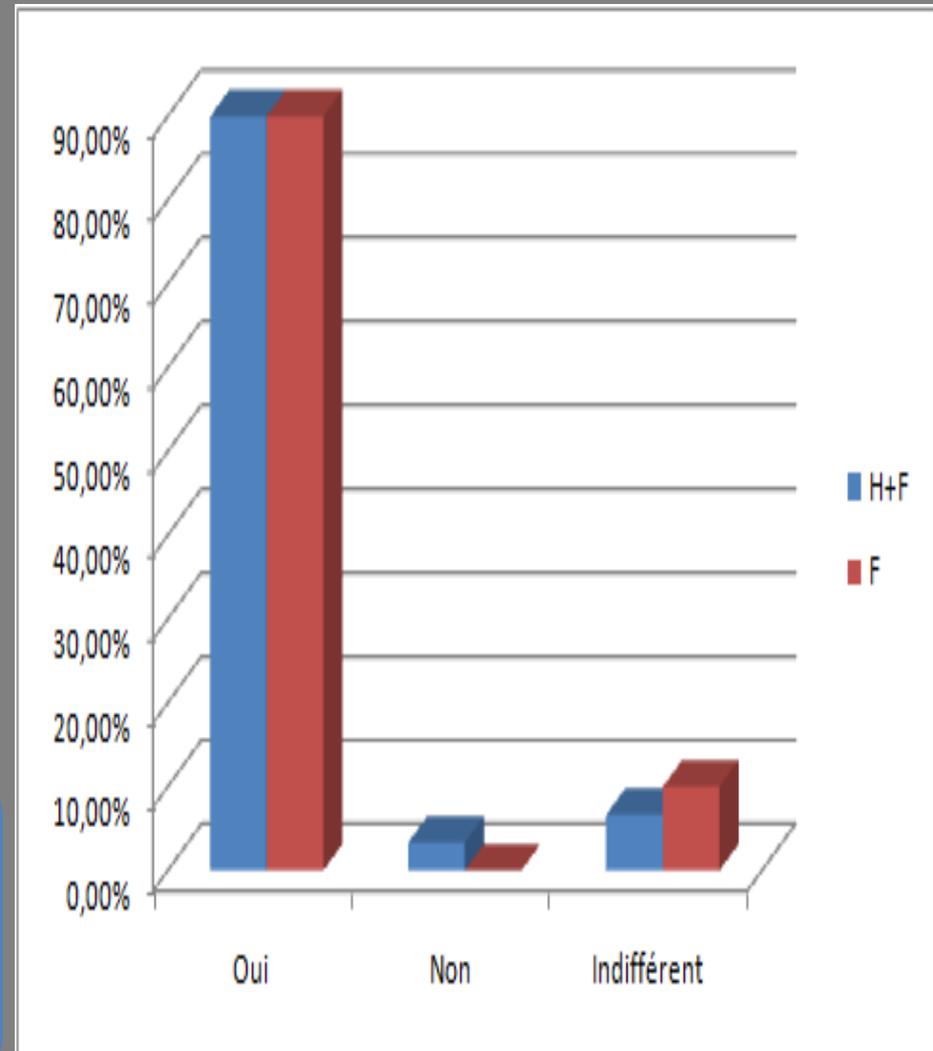


Le management encourage ce volet (93, 33% de réponses positives de l'ensemble des salariés.

Mon bien être au travail

Les locaux dans lesquels vous travaillez
sont-ils adaptés à la nature de votre travail ?

	Sexe	Nb.cit	Fréq.
Oui	H+F	27	90,00%
	F	9	90,00%
Non	H+F	1	3,33%
	F	0	0,00%
Indifférent	H+F	2	6,67%
	F	1	10,00%

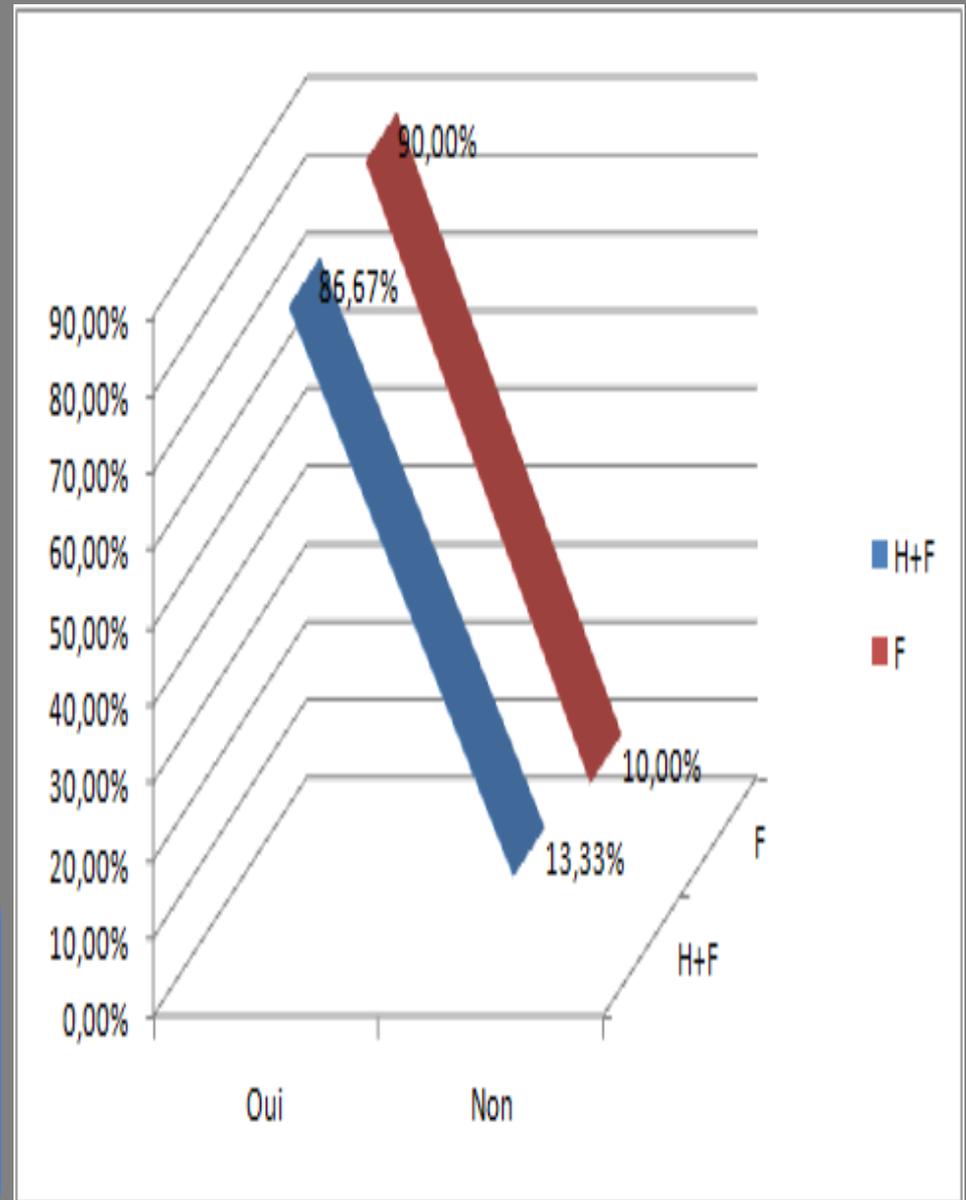


La majorité écrasante du personnel déclare que les locaux sont adaptés à la nature de leur travail.

Vos horaires de travail vous conviennent t-ils ?

	Sexe	Nb.cit	Fréq
Oui	H+F	26	86,67%
	F	9	90,00%
Non	H+F	4	13,33%
	F	1	10,00%

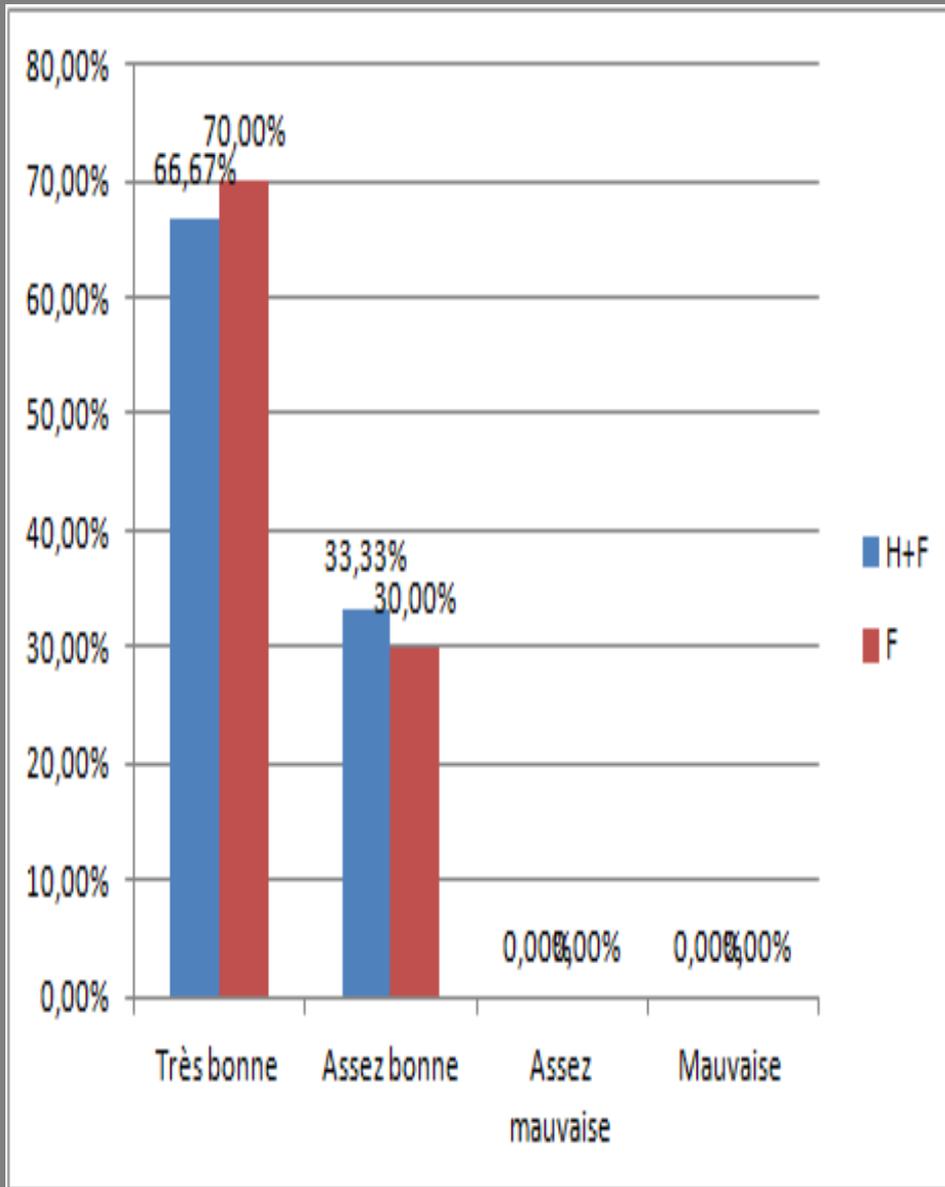
Un nombre considérable des salariés (86,67%) affirment que les horaires de travail leur conviennent.



L'ambiance dans votre travail est :

	Sexe	Nb.cit	Fréq
Très bonne	H+F	20	66,67%
	F	7	70,00%
Assez bonne	H+F	10	33,33%
	F	3	30,00%
Assez mauvaise	H+F	0	0,00%
	F	0	0,00%
Mauvaise	H+F	0	0,00%
	F	0	0,00%

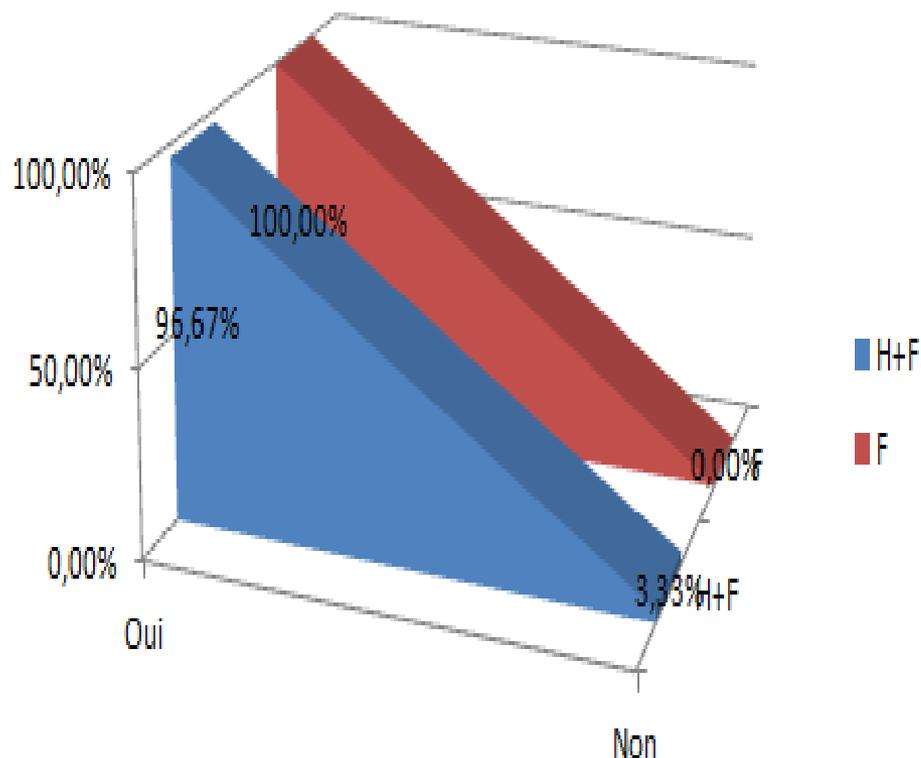
Ces résultats traduisent la bonne ambiance qui règne au sein de l'hôtel avec 100% des résultats positifs.



Les avantages sociaux attribués vous semblent-ils pertinents ?

	Sexe	Nb.cit	Fréq.
Oui	H+F	29	96,67%
	F	10	100,00%
Non	H+F	1	3,33%
	F		0,00%

Désormais, 96,67% de la population enquêtée sont satisfaits des avantages sociaux offerts.

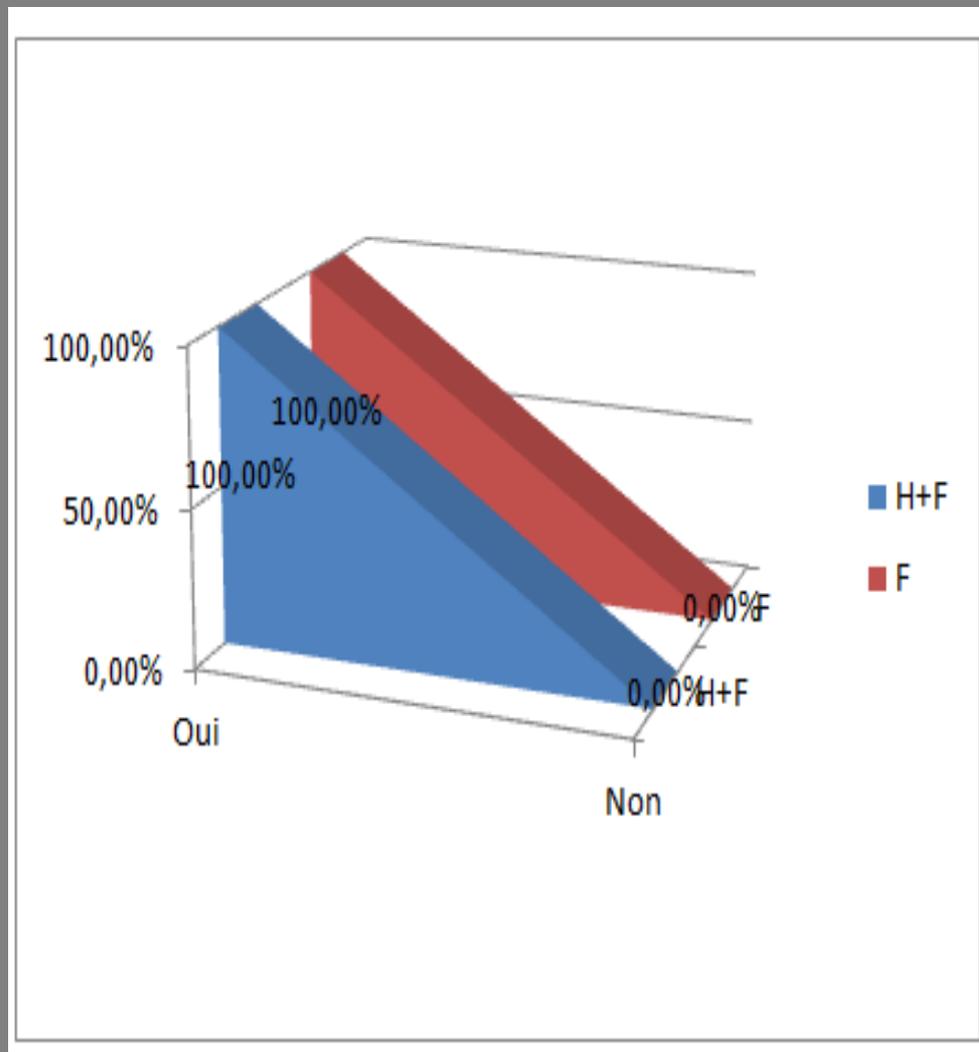


Les conditions de travail dans mon hôtel

Disposez-vous les informations nécessaires à votre travail ?

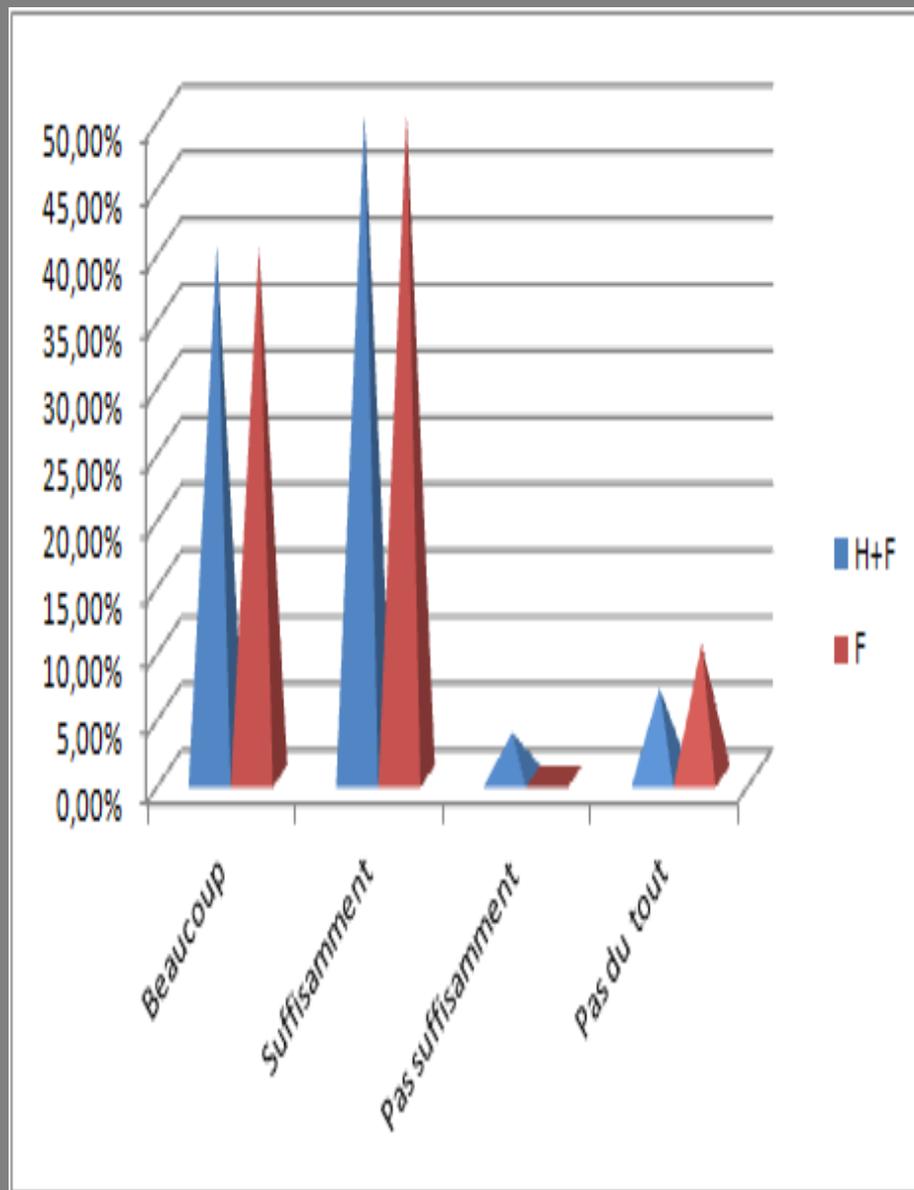
	Sexe	Nb.cit	Fréq
Oui	H+F	30	100,00%
	F	10	100,00%
Non	H+F	0	0,00%
	F	0	0,00%

Le graphique ressorte des résultats très satisfaisants avec des réponses positives pour la totalité des répondants.



Diriez-vous que vos conditions de travail se sont améliorées depuis votre embauche ?

	Sexe	Nb.cit	Fréq
Beaucoup	H+F	12	40,00%
	F	4	40,00%
Suffisamment	H+F	15	50,00%
	F	5	50,00%
Pas suffisamment	H+F	1	3,33%
	F	0	0,00%
Pas du tout	H+F	2	6,67%
	F	1	10,00%

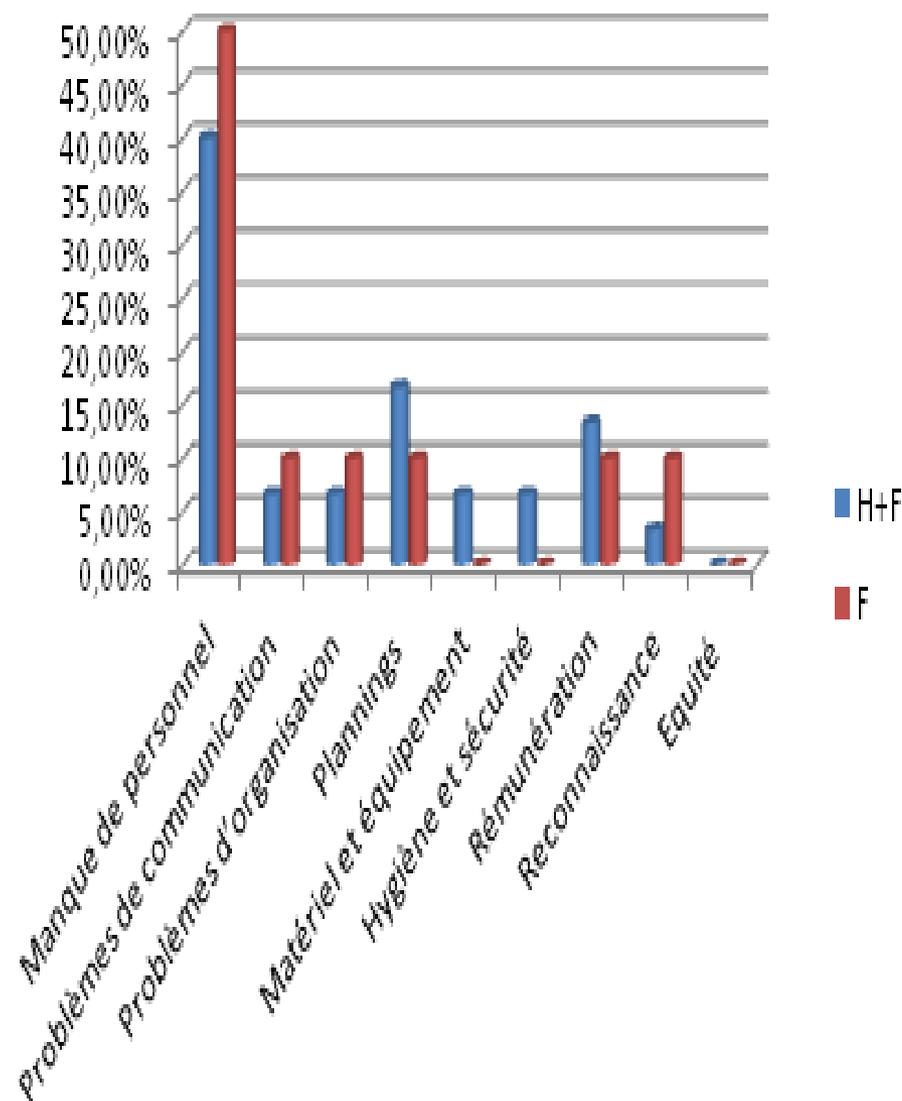


Avec 90% des réponses positives, on peut déduire que les conditions de travail se sont notablement améliorées depuis leurs intégrations .

Dans votre hôtel, quels sont les principaux dysfonctionnements?

	Sexe	Nb.cit	Fréq
Manque de personnel	H+F	12	40,00%
	F	5	50,00%
Problèmes de communication	H+F	2	6,67%
	F	1	10,00%
Problèmes d'organisation	H+F	2	6,67%
	F	1	10,00%
Plannings	H+F	5	16,67%
	F	1	10,00%
Matériel et équipement	H+F	2	6,67%
	F	0	0,00%
Hygiène et sécurité	H+F	2	6,67%
	F	0	0,00%
Rémunération	H+F	4	13,33%
	F	1	10,00%
Reconnaissance	H+F	1	3,33%
	F	1	10,00%
Equité	H+F	0	0,00%
	F	0	0,00%

Les problèmes se situent au niveau du manque de personnel (40%) suivi des plannings (16, 67%) et de la rémunération (13,34%).

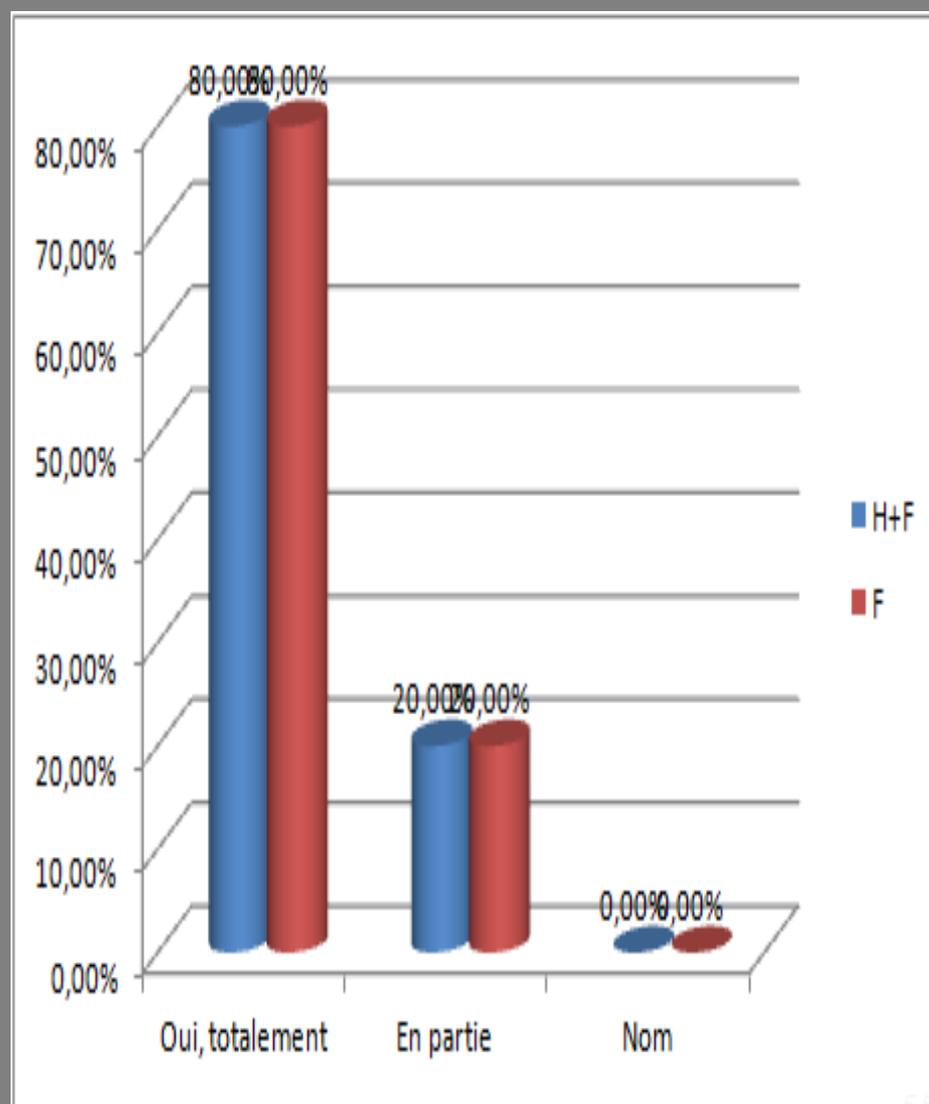


Connaissez-vous les objectifs assignés à votre équipe ?

Caractéristiques de mon équipe

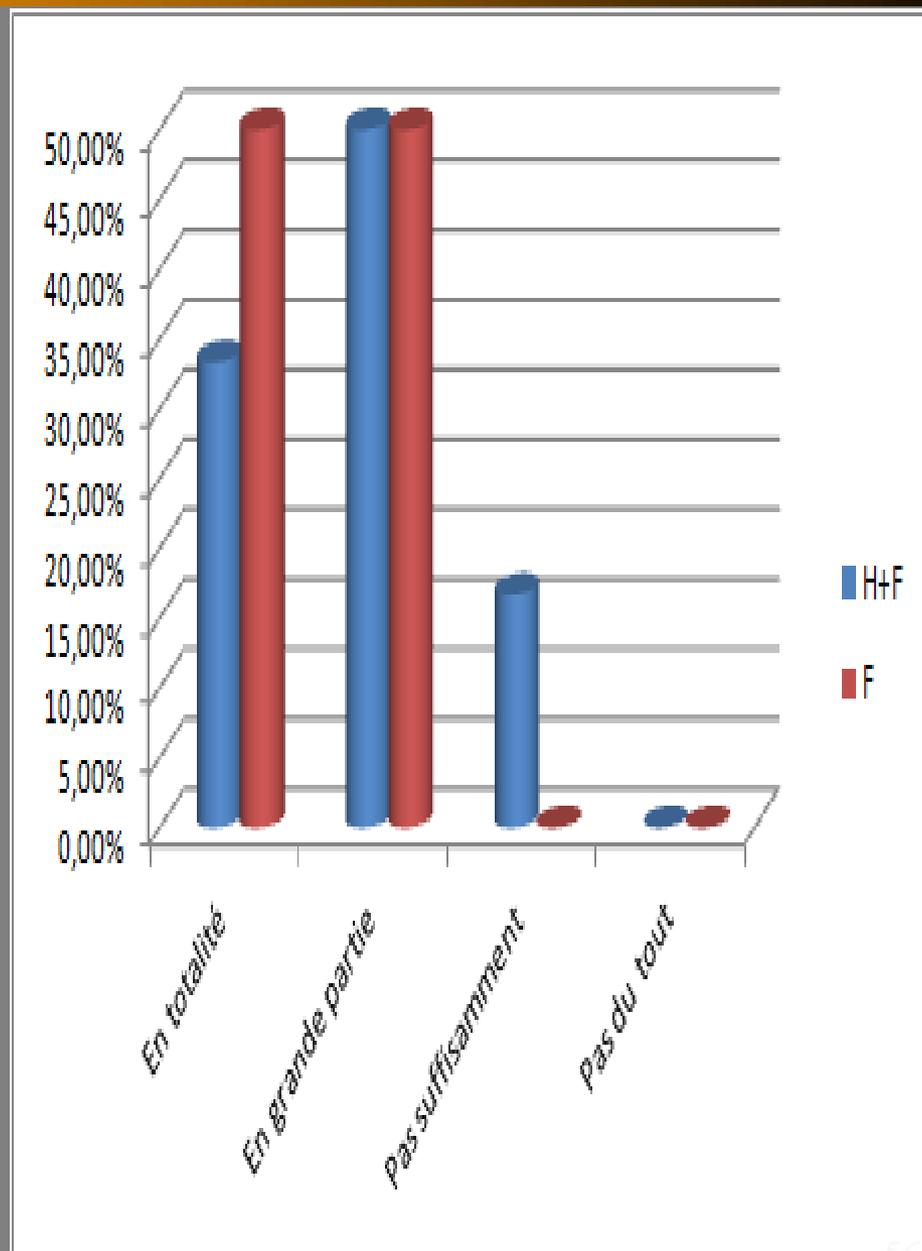
connaissance des objectifs à l'équipe	Sexe	Nb.cit	Fréq
Oui, totalement	H+F	24	80,00%
	F	8	80,00%
En partie	H+F	6	20,00%
	F	2	20,00%
Non	H+F	0	0,00%
	F	0	0,00%

La majorité des salariés connaissent les objectifs assignés à leurs équipes excepté une minorité qui leurs sont clairs en partie



Avez-vous le droit à l'erreur dans votre équipe ?

	Sexe	Nb.cit	Fréq.
En totalité	H+F	10	33,33%
	F	5	50,00%
En grande partie	H+F	15	50,00%
	F	5	50,00%
Pas suffisamment	H+F	5	16,67%
	F	0	0,00%
Pas du tout	H+F	0	0,00%
	F	0	0,00%

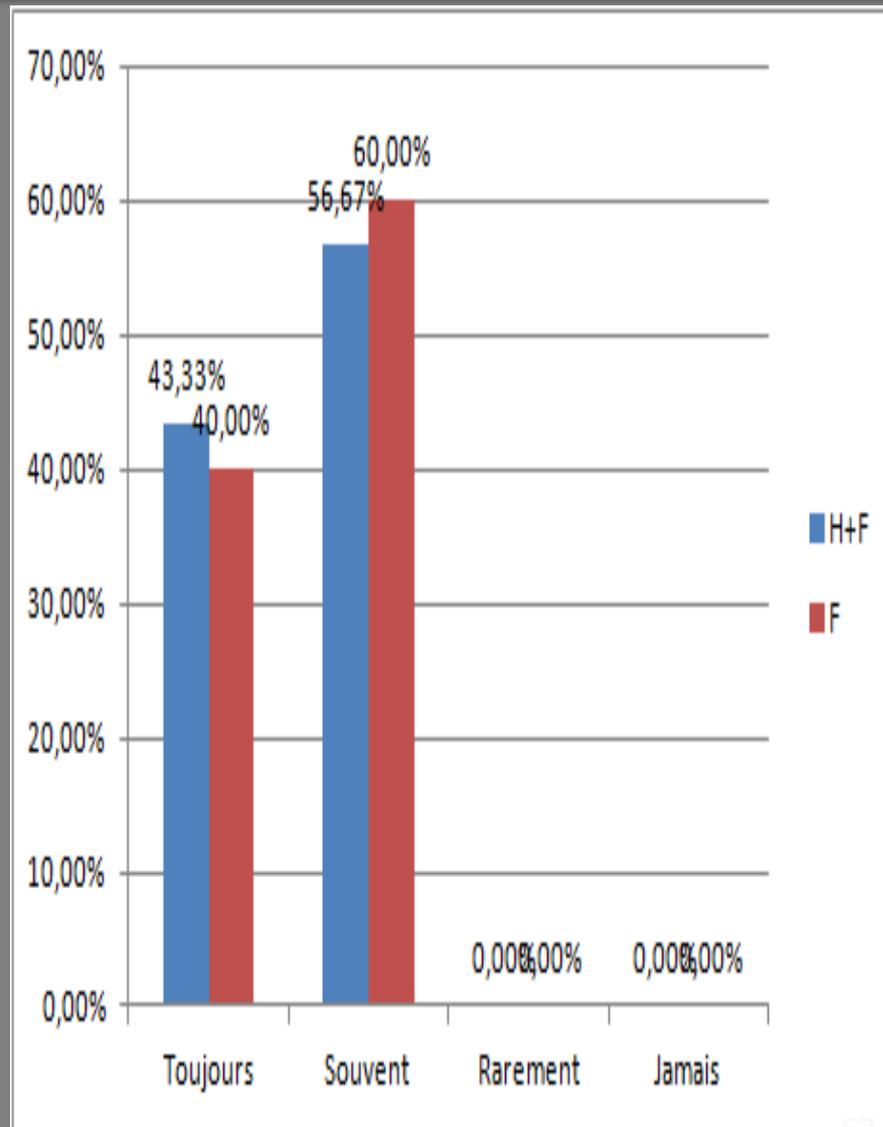


L'erreur est permise totalement pour une bonne partie du personnel enquêté (33,33%). La moitié des collaborateurs déclarent la possibilité d'avoir le droit à l'erreur.

Ma relation avec mon supérieur hiérarchique

Votre supérieur hiérarchique vous aide si vous avez un problème

	Sexe	Nb.cit	Fréq
Toujours	H+F	13	43,33%
	F	4	40,00%
Souvent	H+F	17	56,67%
	F	6	60,00%
Rarement	H+F	0	0,00%
	F	0	0,00%
Jamais	H+F	0	0,00%
	F	0	0,00%

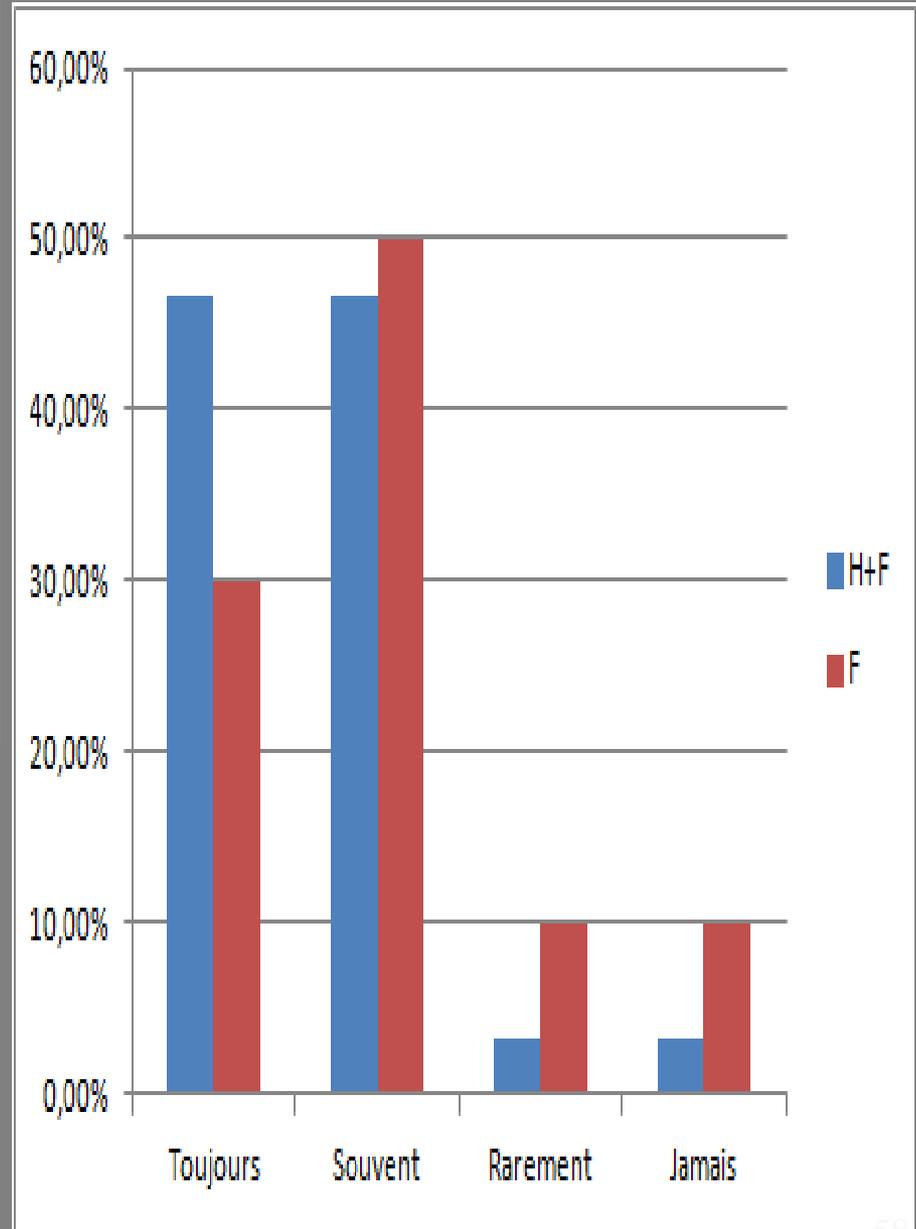


Les résultats démontrent que les supérieurs hiérarchiques aident toujours leurs subordonnés en cas de problème (43,33 % de témoignages) et souvent (56,67% d'affirmations).

Votre chef vous fait confiance
et reconnaît la valeur de votre travail ?

	Sexe	Nb.cit	Fréq.
Toujours	H+F	14	46,67%
	F	3	30,00%
Souvent	H+F	14	46,67%
	F	5	50,00%
Rarement	H+F	1	3,33%
	F	1	10,00%
Jamais	H+F	1	3,33%
	F	1	10,00%

93,34 % témoignent de la confiance et de la reconnaissance vis-à-vis le travail fourni qui peut varier entre la modalité « toujours » et la modalité « souvent ».

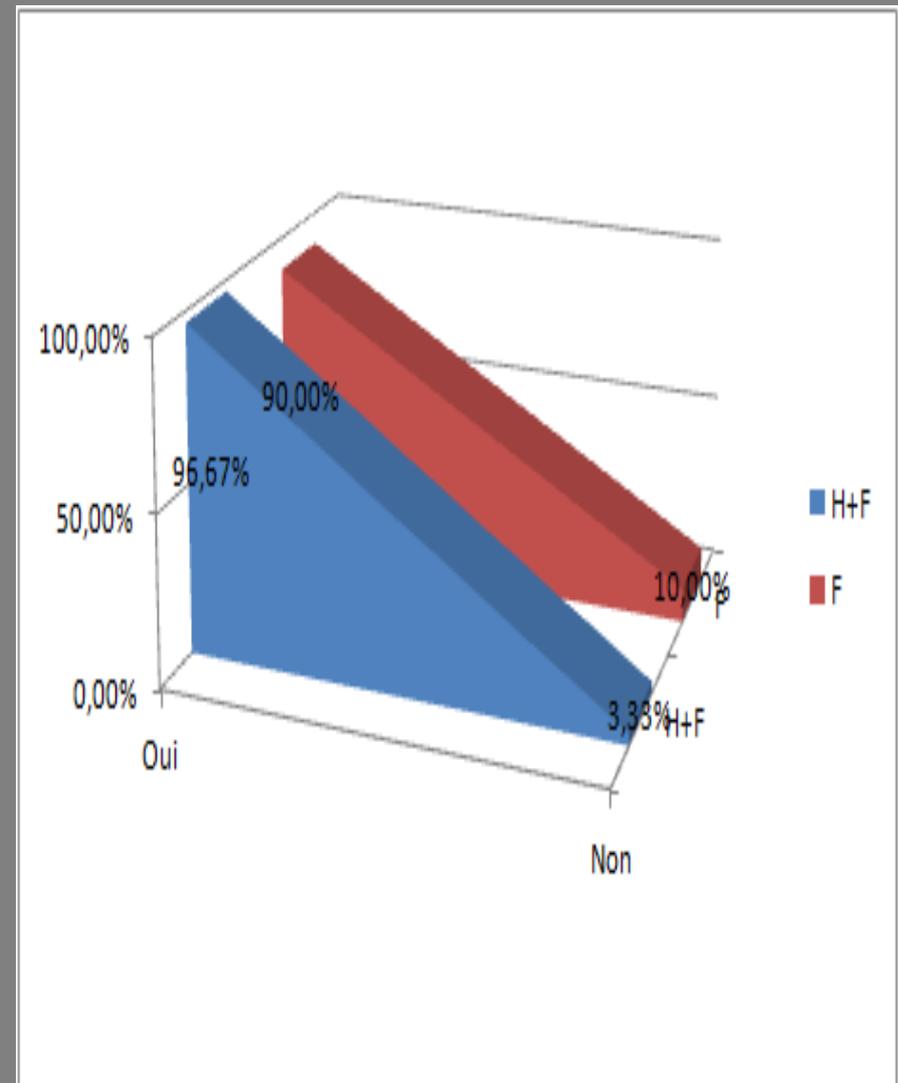


La formation et l'évolution professionnelle

Votre travail vous permet-t-il d'acquérir de nouvelles compétences ?

	Sexe	Effectif	Pourcentage
Oui	H+F	29	96,67%
	F	9	90,00%
Non	H+F	1	3,33%
	F	1	10,00%

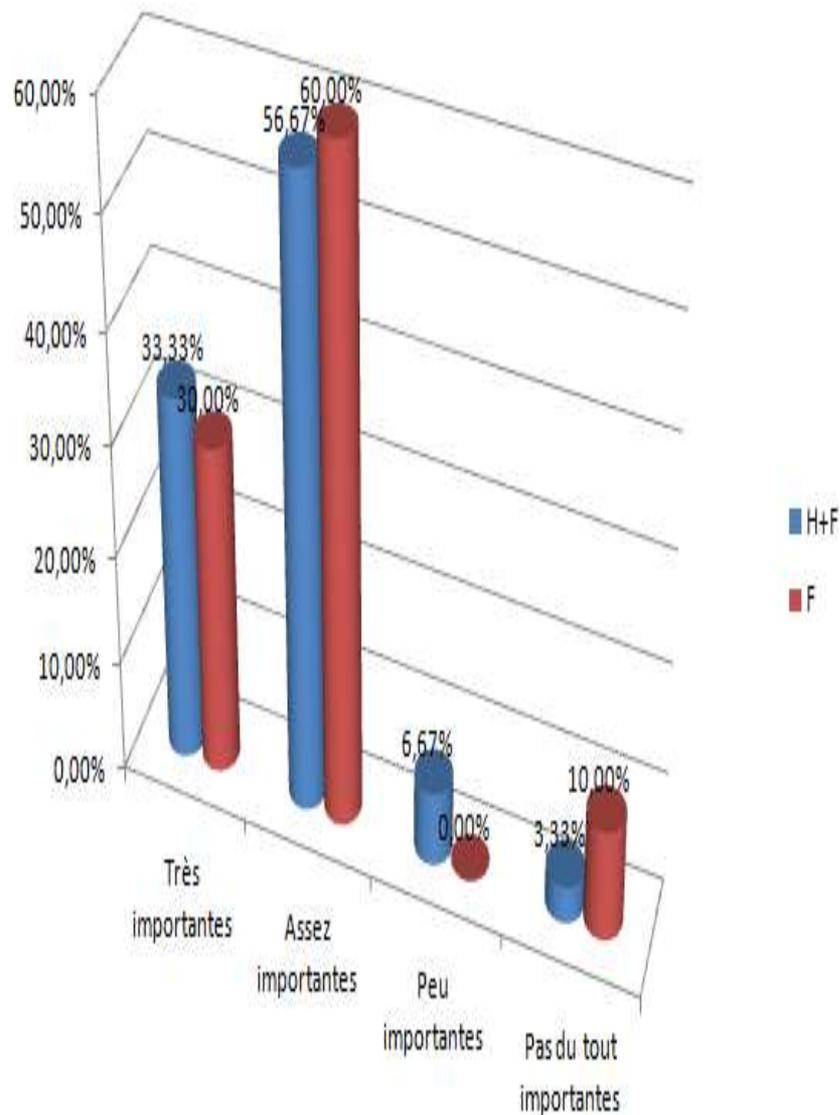
Presque la totalité des répondants affirment avoir acquis de nouvelles compétences au sein de l'hôtel.



Vos possibilités de promotions vous semblent

	Sexe	Nb.cit	Fréq
Très importantes	H+F	10	33,33%
	F	3	30,00%
Assez importantes	H+F	17	56,67%
	F	6	60,00%
Peu importantes	H+F	2	6,67%
	F	0	0,00%
Pas du tout importantes	H+F	1	3,33%
	F	1	10,00%

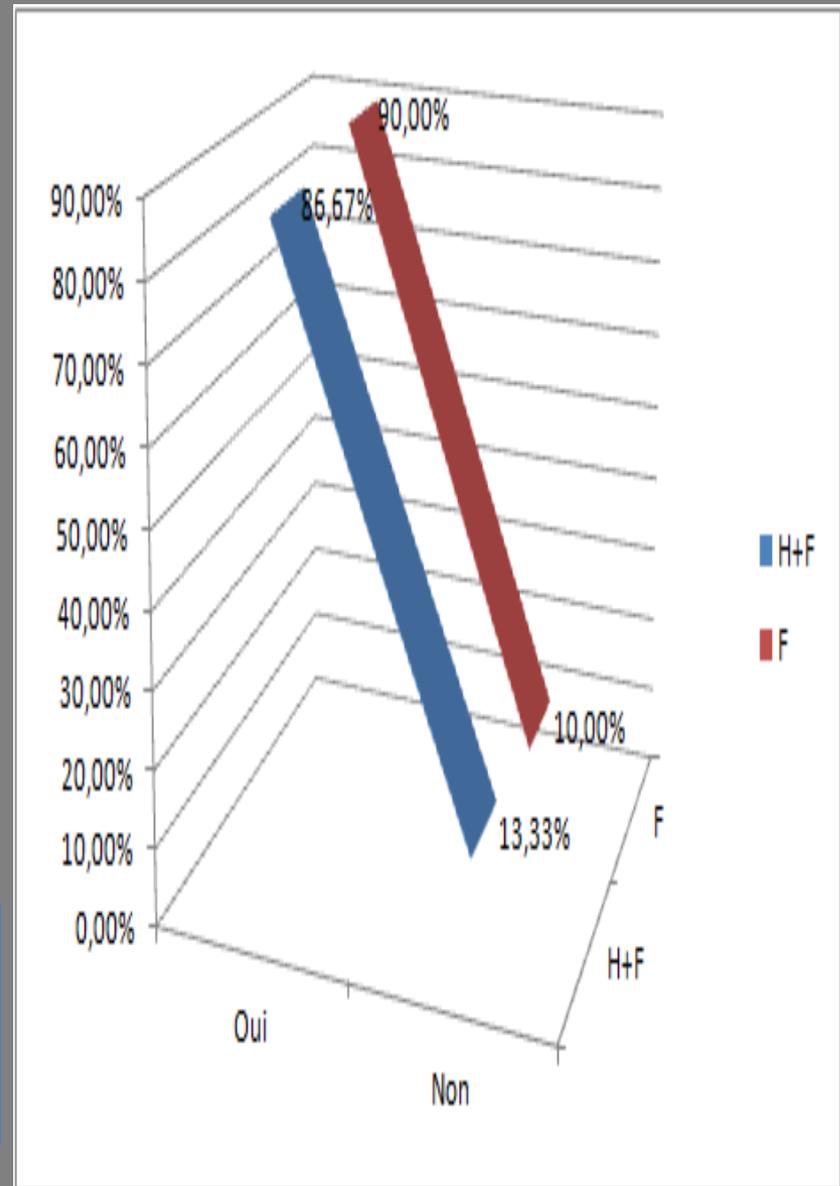
Les promotions semblent importantes avec une différence entre la fréquence « très importantes » (33,33%) et « importantes » (56,67%).



Les possibilités de formation offertes par l'établissement vous paraissent suffisantes

	Sexe	Nb.cit	Fréq
Oui	H+F	26	86,67%
	F	9	90,00%
Non	H+F	4	13,33%
	F	1	10,00%

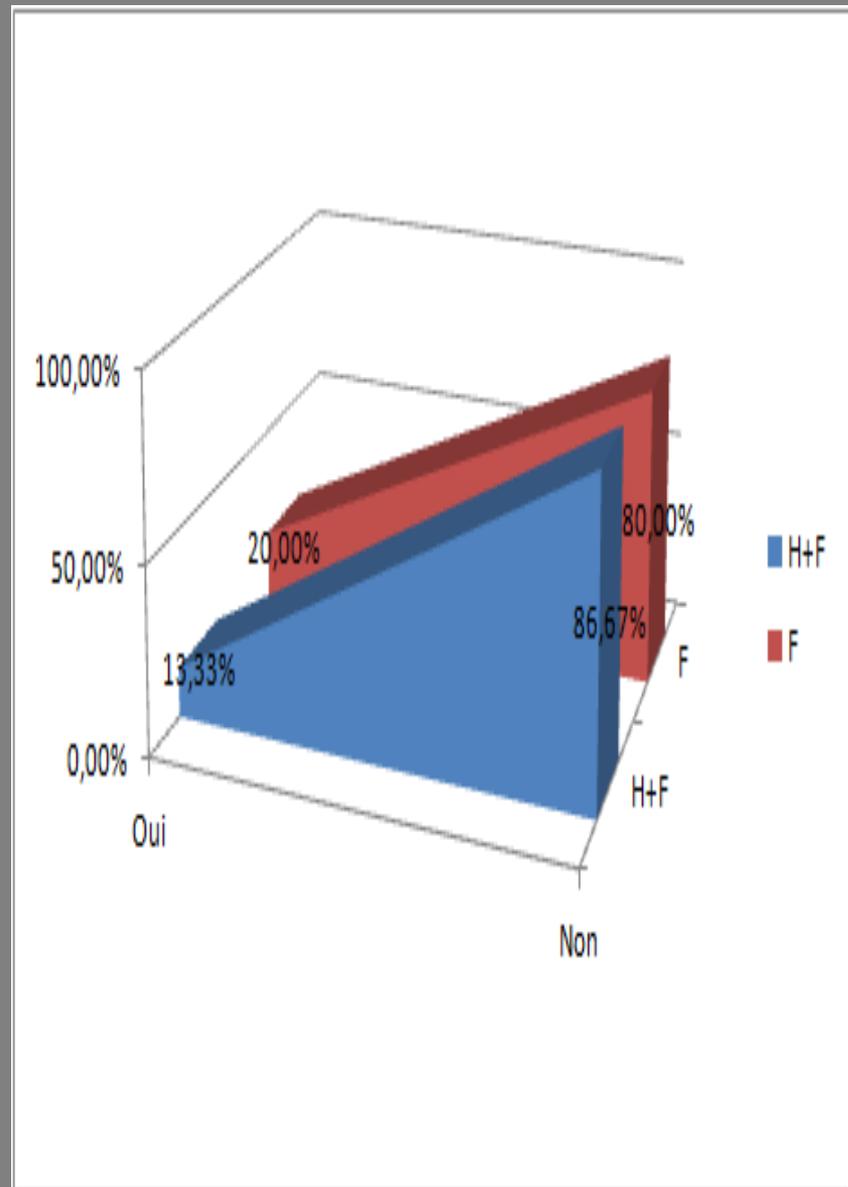
Ils sont plus nombreux à exprimer leurs satisfactions vis-à-vis le nombre d'actions de formations offertes.



Souhaitez-vous changer de groupe hôtelier ?

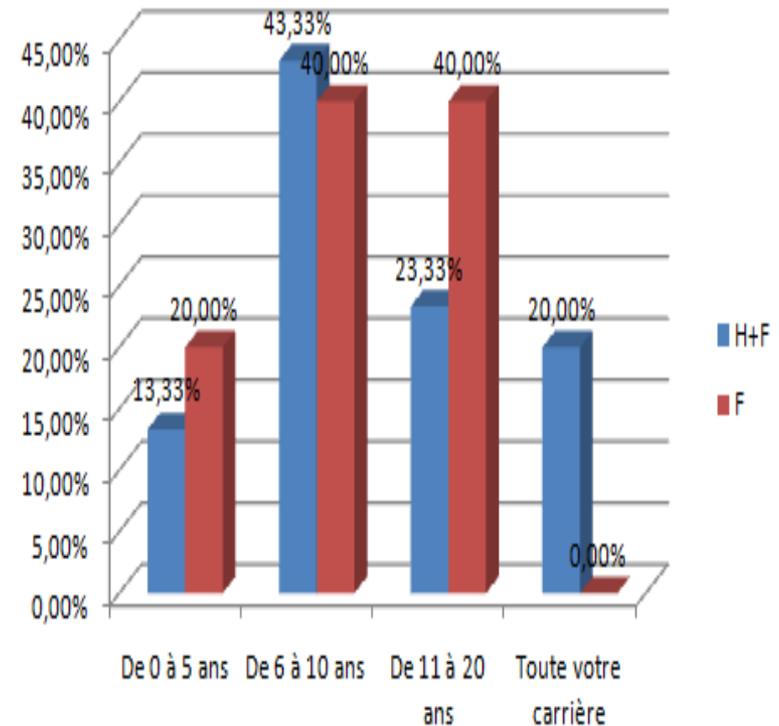
	Sexe	Nb.cit	Fréq
Oui	H+F	4	13,33%
	F	2	20,00%
Non	H+F	26	86,67%
	F	8	80,00%

Désormais, un pourcentage très important du personnel est très fidèle à son employeur Accor. En revanche, seulement 13,33% qui souhaitent changer de groupe hôtelier.



Combien de temps envisagez-vous travailler dans cet établissement ?

	Sexe	Nb.cit	Fréq.
De 0 à 5 ans	H+F	4	13,33%
	F	2	20,00%
De 6 à 10 ans	H+F	13	43,33%
	F	4	40,00%
De 11 à 20 ans	H+F	7	23,33%
	F	4	40,00%
Toute votre carrière	H+F	6	20,00%
	F	0	0,00%



Les résultats peuvent admettre deux lectures différentes:

- ✓ la volonté de rester dans l'hôtel à court et à moyen terme pour 56, 66% du personnel enquêté.
- ✓ La volonté de rester à long terme ou toute la carrière au sein d'Ibis Meknès pour 13 collaborateurs sondés.

Recommandations



Limites

Limites

```
graph TD; A((Complexité d'administrer le questionnaire)) --> B((Limites)); C((Difficulté de mener un guide d'entretien)) --> B; D((Des barrières pour accéder à la documentation confidentielle)) --> B;
```

Complexité
d'administrer
le
questionnaire

Difficulté de
mener un
guide
d'entretien

Des barrières
pour accéder à
la
documentation
confidentielle

Conclusion

« Qui aime le travail trouve toujours à s'occuper ».

Publilius Syrus

« Jouir de son travail est la plus douce des jouissances ».

Abbé Roubaud

« Si vous ne pouvez travailler avec amour mais seulement avec dégoût, il vaut mieux quitter votre travail et vous asseoir à la porte du temple et recevoir l'aumône de ceux qui travaillent dans la joie ».

Khalil Gibran

*MERCI POUR
VOTRE
ATTENTION*