

Le personnel temporaire dans l'entreprise Bobst SA

Travail de Bachelor pour l'obtention du Bachelor of science HES-SO en Tourisme

Travail de Bachelor 786b

Réalisé par

Steinmann Isabelle

Professeur responsable

Meyer Rico

Experte

Merino Ester

Bobst SA, Prilly

Déposé le 11 juillet 2011 à Sierre

HES-SO Valais

Domaine Économie & Services, filière Tourisme

Résumé

L'emploi de personnel temporaire est une pratique courante dans toute entreprise. En effet, ces employés sont des aides précieuses lors d'une hausse de travail, qui terminent leur mission dès que la masse de travail diminue. Les entreprises font donc couramment appel à des agences de placement afin de trouver des candidats correspondant au profil qu'elles recherchent.

La société Bobst SA, une entreprise industrielle en Suisse, fonctionne de cette manière. Lors d'une hausse de travail, l'entreprise engage du personnel temporaire afin de pouvoir satisfaire ses clients rapidement.

Des recherches menées en interne ainsi qu'en externe de l'entreprise ont permis la réalisation de certains outils ainsi que la proposition d'une stratégie afin de gérer au mieux les employés temporaires de Bobst SA. Ce travail est donc un guide pour l'entreprise, qui propose des outils tels que des cahiers des charges ainsi que des barèmes pour les classes salariales. Ce travail donne également une marche à suivre lors de l'engagement d'un employé temporaire qui travaillera en externe. Une stratégie pour la bonne utilisation de ces outils ainsi que pour l'avenir est proposée.

Mots-clés : Bobst SA, travail temporaire, ressources humaines

Avant-propos et remerciements

Le service des ressources humaines est un domaine complexe sans lequel une entreprise ne pourrait pas fonctionner correctement. En effet, les ressources humaines gèrent tout ce qui touche au personnel d'une entreprise, sans lequel, l'entreprise ne pourrait proposer ses produits et services. Il est donc important d'optimiser l'organisation de ce service dans toute entreprise. Dans l'entreprise Bobst SA, le système existant n'est pas encore optimal concernant le personnel temporaire. C'est donc afin de proposer des solutions et des outils à l'entreprise Bobst SA que ce travail a été réalisé. Le but du travail est de permettre d'optimiser l'organisation des ressources humaines de Bobst SA pour tout ce qui concerne les employés temporaires en proposant des stratégies et des outils qui aideront ce service à travailler plus rapidement et plus efficacement.

Certes, les propositions faites tout au long du travail sont des outils qui existent d'ores et déjà au sein de Bobst SA et au sein de beaucoup d'autres entreprises. Cependant, cela n'existait pas encore spécifiquement pour le personnel temporaire au sein de Bobst SA.

Etant donné que ce travail a été réalisé en quatre mois, de réelles études et des sondages auprès d'autres entreprises ou auprès du personnel temporaire afin de connaître leurs opinions et propositions d'amélioration n'ont pas pu être réalisés. Le travail est donc basé sur le fonctionnement de deux autres entreprises, soit Matisa Matériel Industriel SA et Bombardier Transportation SA ainsi que sur l'avis de la moitié des temporaires actifs de Bobst SA durant les mois d'avril et de mai 2011.

Afin d'obtenir des données ainsi que des résultats les plus précis et objectifs possibles, des recherches dans un grand nombre d'ouvrages sur la gestion des ressources humaines ont été effectuées. Les avis de différents responsables dans les ateliers de Bobst SA ainsi et surtout de temporaires employés dans l'entreprise ont été demandés afin de compléter les recherches théoriques. Les employés du service des ressources humaines de Bobst SA ont également donné des informations ainsi que des idées pour la réalisation de ce travail. Afin d'obtenir un maximum d'informations ainsi que pour la réalisation des trois projets, une difficulté a été rencontrée. En effet, afin de réaliser ce travail, beaucoup de personnes ont été plébiscitées et il a fallu tenir compte de leurs emplois du temps souvent très chargés.

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont fourni des informations pour la réalisation de ce travail. Je remercie l'entreprise Bobst SA pour la confiance qu'elle m'a accordée durant mon stage et tout particulièrement Monsieur Pascal Vincent, responsable des ressources humaines dans l'entreprise, qui m'a donné accès à toutes les informations dont j'avais besoin et qui m'a consacré beaucoup de temps.

J'aimerais également remercier les employés temporaires, qui travaillaient dans l'entreprise Bobst SA durant les mois d'avril et de mai 2011, qui ont pris du temps pour remplir un questionnaire que je leur ai transmis et qui m'ont accueillie chaleureusement lors de mon passage auprès d'eux.

Je remercie aussi Michèle Perler, responsable des ressources humaines dans l'entreprise Matisa Matériel Industriel SA, ainsi que Michel Riccard, responsable des ressources humaines de Bombardier Transportation SA, qui ont bien voulu répondre à mes questions. Finalement, un grand merci à mon professeur responsable, Richard Meyer, qui a su me conseiller et m'aider durant la réalisation de ce travail.

Table des matières

Résumé	ii
Avant-propos et remerciements.....	iii
Liste des tableaux	vii
Liste des figures	viii
Introduction	1
1. Introduction théorique	4
1.1. Définition du travail temporaire.....	4
1.1.1. Importance du travail temporaire en Suisse	6
1.1.2. La sécurité des employés temporaires.....	8
1.2. Description des cahiers des charges.....	8
1.2.1. Raisons d’être d’un cahier des charges	9
1.2.2. Contenu d’un cahier des charges	10
1.3. La rémunération	14
1.3.1. La classification salariale	16
1.4. Le travail en externe.....	19
2. Mise en pratique dans l’entreprise Bobst SA.....	21
2.1. Description du groupe Bobst.....	21
2.2. Description de l’entreprise Bobst SA.....	23
2.2.1. Historique de l’entreprise Bobst SA	23
2.2.2. Chiffres clés de Bobst SA	24
2.3. Situation actuelle pour les employés temporaires au sein de Bobst SA.....	26
2.3.1. Les avantages et inconvénients actuels pour le personnel temporaire.....	27
2.3.2. L’évolution du nombre de temporaires et de leurs profils : l’entreprise Bobst SA comparée à deux autres entreprises.....	30
2.4. Vision future : propositions d’outils pour les ressources humaines de l’entreprise.....	32
2.4.1. Les cahiers des charges	32
2.4.2. La classification salariale	36

2.4.3. Le travail en externe.....	40
2.5. Stratégie de mise en œuvre des trois outils.....	43
Conclusion.....	45
Références	47
Annexes.....	49
Annexe I : Grille des fonctions de l'État de Vaud	49
Annexe II : Échelle des salaires de l'État de Vaud	60
Annexe III : Représentants du groupe Bobst dans le monde	61
Annexe IV : Les agences de placement travaillant avec Bobst SA	62
Annexe V : Sondage auprès de 74 employés temporaires de Bobst SA	63
Annexe VI : Réductions dans les magasins pour le personnel de Bobst SA.....	64
Annexe VII : Évolution du nombre de temporaires et de leurs profils au sein de Bobst SA.....	75
Annexe VIII : Évolution du nombre de temporaires et de leurs profils au sein de Matisa Matériel Industriel SA	77
Annexe IX : Évolution du nombre de temporaires et de leurs profils au sein de Bombardier Transportation SA.....	79
Annexe X : Cahier des charges type avant les modifications	81
Annexe XI : Cahier des charges complété pour la fonction de serrurier	84
Annexe XII : CD comprenant les cahiers des charges, les documents pour la classification salariale ainsi que la check-list des étapes à ne pas oublier lors de l'envoi d'un employé temporaire en externe. (Uniquement pour l'entreprise Bobst SA).	87

Liste des tableaux

Tableau 1 : Délais de congé pour les contrats fixes et temporaires	5
Tableau 2 : Informations importantes de la description de poste	11
Tableau 3 : Informations importantes dans la seconde partie d'un cahier des charges	12
Tableau 4 : Les différentes formes de rémunération	15
Tableau 5 : L'échelle des salaires	17
Tableau 6 : Organisation du groupe Bobst	22
Tableau 7 : Nombre d'employés de Bobst SA	25
Tableau 8: Avantages proposés uniquement au personnel fixe	28
Tableau 9 : Avantages proposés à tous les employés de Bobst SA	30

Liste des figures

Figure 1: Relations entre les trois parties lors d'un contrat temporaire	6
Figure 2 : Exemple de descriptif de poste à l'État de Vaud.	13
Figure 3 : Exemples de produits créés par des machines de Bobst SA.	23
Figure 4 : Évolution du nombre de collaborateurs du groupe Bobst entre 2006 et 2010	24
Figure 5: Évolution du chiffre d'affaires de 2006 à 2010	26
Figure 6: Grille des salaires pour les employés temporaires de Bobst SA	37
Figure 7: Explication des quatre classes salariales existantes pour le personnel temporaire	38
Figure 8 : Document complété pour la classification salariale pour la fonction de serrurier	39
Figure 9: Récapitulatif des points importants lors de l'envoi d'un employé temporaire en externe	43

Introduction

Dans une société, l'emploi de personnel temporaire est très courant en Suisse. En effet, toute entreprise peut avoir à faire face, à un moment ou à un autre, à une augmentation de la masse de travail. Pour faire face à ces augmentations de travail, les entreprises font appel à des employés temporaires pour plusieurs raisons. Premièrement, la quantité de travail administratif pour l'engagement de personnel temporaire est moins grande que pour du personnel fixe car tout se fait par le biais d'une agence de placement. Ces agences s'occupent des assurances, du paiement du salaire et répondent à toutes les questions des employés temporaires. De plus, comme le nom l'indique, ces employés sont engagés temporairement et dès que la masse de travail diminue, les entreprises peuvent mettre fin à leurs contrats, car il est vrai que le délai de congé est moins important que pour des employés fixes.

L'entreprise Bobst SA, située sur deux sites dans le canton de Vaud, soit à Prilly et à Mex, ne déroge pas à cette tendance. Selon P. Vincent, responsable des ressources humaines de Bobst SA, l'entreprise engage un nombre très important d'employés temporaires chaque année (communication personnelle, 1 février 2011). La gestion de ces employés ainsi que leur suivi demandent donc beaucoup de temps au service des ressources humaines. Ainsi, il est important aux employés de ce service d'être parfaitement organisés ainsi que de déléguer le travail de manière adéquate pour ne pas perdre de temps inutilement.

Selon P. Vincent, l'entreprise Bobst SA possède une grande expérience dans l'engagement de personnel temporaire car cela fait longtemps qu'elle fait appel à ces travailleurs (communication personnelle, 1 février 2011). Grâce à cette expérience, le service des ressources humaines fonctionne de manière très efficace et gère de façon optimale les employés temporaires de l'entreprise. Cependant, certains outils manquent au bon fonctionnement du travail de ce service. En effet, plusieurs projets d'amélioration sont réalisables afin de permettre au service des ressources humaines de l'entreprise de gagner du temps et de pouvoir être encore plus efficace.

Le 1^{er} projet était de créer une base de données contenant un cahier des charges pour chaque profession pour lesquelles des employés temporaires sont souvent engagés. Le nombre de fonctions souvent remplies par des employés temporaires est proche de la trentaine. Ce projet a demandé la collaboration de certains responsables dans les ateliers de Bobst SA afin de pouvoir remplir les documents le plus précisément possible.

De plus, pour chacune de ces fonctions, un barème précis décrivant les activités que les employés doivent être capables de faire afin de savoir dans quelle classe les ressources humaines doivent les

placer a été réalisé. En effet, dans l'entreprise Bobst SA, il existe quatre classes distinctes pour le personnel temporaire. De plus, ce barème est très important car selon la classe dans laquelle l'employé se trouve, son salaire est modifié.

Finalement, certains employés engagés temporairement par l'entreprise doivent partir travailler en externe. Cette procédure pose certains problèmes d'organisation qui doivent être résolus afin de gagner du temps lors du départ de l'un d'eux.

La première partie du dossier est une partie théorique qui permet de mieux comprendre le travail des ressources humaines dans son ensemble. En effet, différents termes y sont développés. Tout d'abord le travail temporaire en général est expliqué et défini. Il est précisé ce que représente un cahier des charges ainsi que le rôle que ce document joue dans une entreprise ainsi que pour l'employé. Les systèmes de rémunération et la classification salariale sont également définis et expliqués à l'aide de l'exemple de l'État de Vaud. Finalement, ce que représente le travail en externe est développé et les différentes conséquences qu'il peut soulever sont exposées.

La seconde partie du travail est spécifique à l'entreprise Bobst SA. Il est intéressant de commencer cette partie par une description du groupe Bobst ainsi que de l'entreprise Bobst SA. Pour présenter cette entreprise de manière adéquate vous trouverez un petit historique, diverses informations sur l'entreprise et ses activités ainsi qu'une partie proposant des chiffres clés tels que le nombre d'employés ainsi que le chiffre d'affaires.

Dans la 2^e partie se trouve également une présentation de ce qu'offre l'entreprise pour ses employés temporaires. Dans cette présentation, les avantages qu'a le personnel en travaillant en mission temporaire dans l'entreprise sont listés et expliqués. Les points négatifs que les employés temporaires rencontrent chez Bobst SA sont également relevés.

L'emploi de personnel temporaire dans l'entreprise Bobst SA est également comparé à deux autres entreprises travaillant dans le milieu industriel de la région lausannoise. Ces deux entreprises sont Matisa Matériel Industriel SA ainsi que Bombardier Transportation SA.

De plus, divers projets sont développés. Un cahier des charges pour chaque fonction remplie régulièrement par des employés temporaires a été créé. Un document exposant les critères que les employés doivent connaître afin de justifier leurs salaires a été complété pour chaque fonction également. De plus, plusieurs points posant des problèmes lors du travail d'employés temporaires en externe de Bobst SA ont été relevés et résolus. Finalement, une stratégie de mise en œuvre de ces

trois projets est proposée afin de permettre au service des ressources humaines de renforcer leur efficacité concernant l'emploi de personnel temporaire au sein de leur entreprise.

Afin de conclure le travail, les points les plus importants sont exposés. Les limites du travail sont expliquées et des idées pour le futur sont proposées.

1. Introduction théorique

La première partie du travail est une partie théorique afin d'expliquer ce qui sera utile pour comprendre le côté pratique du travail. En effet, certains termes vont apparaître très souvent et méritent donc d'être expliqués auparavant. En premier lieu, il est intéressant d'exposer certains éléments théoriques concernant le travail au sein des ressources humaines d'une entreprise. En effet, sans un peu de théorie, il ne serait pas facile de lire et de comprendre ce travail car certains termes sont particuliers et propres au sein de ce secteur.

Le service des ressources humaines (RH) dans une entreprise a un rôle important, en effet, la performance de l'entreprise dépend de ce service (Peretti, 2009, p. 28). Les RH doivent être performantes dans quatre domaines, soit pour mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise, pour favoriser le changement, pour administrer efficacement et pour développer l'engagement de personnel (Peretti, 2009, p. 28). Les activités des RH sont donc multiples, cependant, ce travail est concentré sur les travailleurs temporaires uniquement. De plus, seuls trois sujets sont abordés, ce sont les cahiers des charges, la classification salariale et le travail en externe.

Tout d'abord, une définition du travail temporaire est donnée afin de comprendre son importance. Des chiffres concernant l'emploi de personnel temporaire en Suisse sont mentionnés. Par la suite, ce que représente un cahier des charges est expliqué. Le rôle que ce document joue dans une entreprise ainsi que pour les employés est développé. De plus, il est expliqué ce que sont les classes salariales ainsi que leur utilité, leur fonctionnement est expliqué avec l'exemple de l'État de Vaud. Pour finir, il est important d'exposer ce que représente le travail en externe, qu'il se fasse à l'étranger ou en Suisse, ainsi que ce qu'il engendre pour un employé et pour l'entreprise qui l'emploie.

1.1. Définition du travail temporaire

D'après l'organisation de coopération et de développement économique (OCDE), une organisation internationale, la définition du travail temporaire est la suivante : « le travail temporaire est une forme d'emploi salarié qui a la particularité de ne pas offrir de perspectives de travail à durée indéterminée. » (comme cité dans Boissonnas, 2011). Le travail temporaire est donc une forme de travail comme le travail fixe qui, cependant, propose d'autres conditions. En effet, comme le dit P. Vincent, les employés temporaires ne savent pas, la plupart du temps, jusqu'à quand leur mission va durer (communication personnelle, mars 2011). Un employé temporaire ne bénéficie donc d'aucune sécurité de son emploi. Il faut savoir que l'insécurité liée au travail temporaire a plusieurs conséquences sur le travail des employés. En effet, selon Sora, Caballer et Peiró, cette insécurité

affecte la satisfaction au travail de l'employé, son engagement envers l'organisation ainsi que son intention de quitter l'entreprise (2010, p. 71-72). De plus, les délais de congé sont plus courts que pour des contrats fixes, ce qui signifie qu'ils peuvent très rapidement perdre leur emploi, sans une longue période de préavis. En effet, les délais de congé sont de deux jours durant les trois 1^{er} mois de travail, de sept jours du 4^e au 6^e mois et dès le 7^e mois de la mission, le délai est d'un mois, soit trente jours (Gorgé, 2009). Les délais de congé pour les contrats fixes ainsi que pour les contrats temporaires sont présentés dans le tableau ci-dessous.

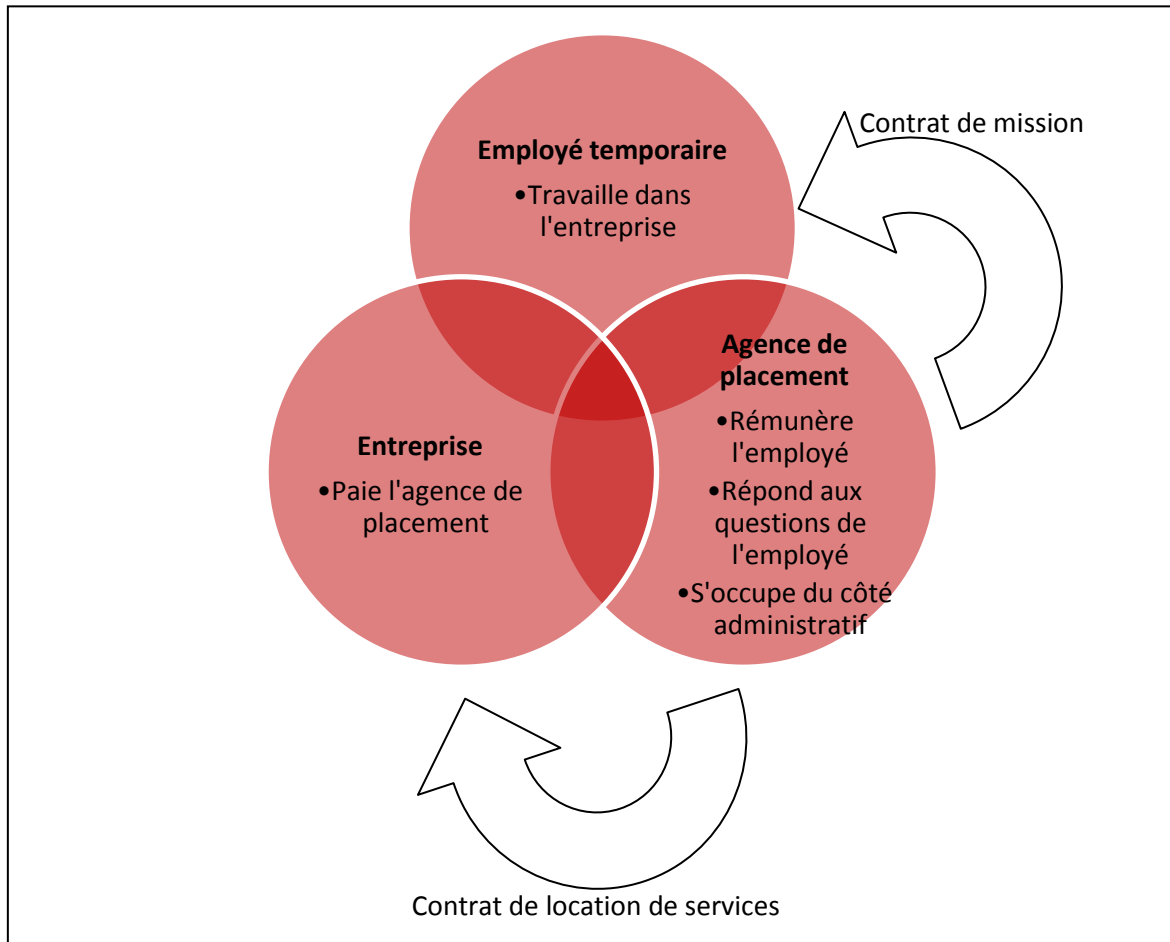
Tableau 1 : Délais de congé pour les contrats fixes et temporaires

Durée de travail	Contrat fixe	Durée de travail	Contrat temporaire
Période d'essai (en général 3 mois)	Sept jours	0 à 3 mois	Deux jours
De 0 à 1 an	Un mois	4 à 6 mois	Sept jours
De 2 à 9 ans	Deux mois	Dès 7 mois	Un mois
Dès 10 ans	Trois mois		

Source : (Confédération suisse, s.d.)

Le travail temporaire est également différent des emplois fixes car il met en relation trois acteurs distincts et non uniquement deux parties comme dans le cas d'un emploi fixe où seul l'employé ainsi que l'entreprise qui l'engage jouent un rôle. Comme l'explique P. Vincent, les différentes parties sont l'employé qui cherche du travail, l'agence de placement qui s'occupe de l'employé ainsi que l'entreprise qui recherche un candidat (communication personnelle, 1 février 2011). Alors que l'employé travaille dans l'entreprise, il est officiellement employé par son agence de placement. Cela veut dire, par exemple, que son salaire ainsi que son certificat de travail donné à la fin de la mission, sont remis par l'agence de placement et non par l'entreprise dans laquelle il se rend tous les jours (Boissonnas, 2011). Cela engendre également la signature de deux contrats distincts. Le 1^{er} contrat est le contrat de mission signé par l'agence de placement ainsi que par l'employé. Le 2^e contrat, le contrat de location de services ou contrat de mise à disposition, est signé par l'agence de placement et par l'entreprise (Marchand & Marie de Ficquelmont, 1991, p. 141). Les rapports entre les trois parties ayant un rôle lors de l'emploi de personnel temporaire est résumé dans le tableau ci-dessous.

Figure 1: Relations entre les trois parties lors d'un contrat temporaire



Source : Figure réalisée par Steinmann, I. (2011).

1.1.1. Importance du travail temporaire en Suisse

D'après Luc Thévenoz, professeur à la faculté de droit de l'université de Genève, «si le travail intérimaire est un phénomène plus récent en Suisse que dans d'autres pays européens, la première agence, Adia Interim, a tout de même vu le jour à Lausanne en 1957. » (1987, p. 34). Le travail temporaire existe donc depuis plus d'une cinquantaine d'années en Suisse. Depuis cette date, le travail temporaire prend de plus en plus d'importance dans le pays. En effet, en 1990, il ne représentait que 0,7% du travail salarié alors qu'en 2006, il représentait déjà 1,9% du travail salarié (Secrétariat d'État à l'économie, 2008).

En Suisse, selon le secrétariat d'État à l'économie (SECO), le centre de compétence de la Confédération pour toutes les questions ayant trait à la politique économique (2011), les domaines dans lesquels cette augmentation a été la plus remarquable sont l'industrie ainsi que la construction (Secrétariat d'État à l'économie, 2008). Toutefois, il est également intéressant de noter que cette évolution est la même dans les autres pays européens. La raison de cette évolution est le « besoin croissant en main d'œuvre mobilisable de manière flexible, besoin auquel la location de services

répond bien. » (Secrétariat d'État à l'économie, 2008). D'après le SECO, il n'existe pas « de tendance générale à la mise en place d'emplois à durée déterminée. On ne peut donc pas dire que la location de services vient se substituer systématiquement à des emplois ordinaires. » (2008). L'importance de l'emploi temporaire est donc de plus en plus grande depuis les années 90 mais ne remplace pas pour autant les emplois fixes et reste un petit pourcentage des emplois en Suisse.

Toujours d'après le SECO, un des facteurs qui a influencé l'augmentation du travail temporaire depuis 2002 est « l'introduction de la libre circulation des personnes entre la Suisse et l'UE [union européenne]. » (2008). En effet, les employés peuvent désormais être plus mobiles qu'auparavant et ont donc plus de facilité à venir travailler en Suisse.

Durant l'année 2008, d'après les chiffres reçus au SECO par les entreprises travaillant avec le personnel temporaire et sur la base des contrats de locations signés dans l'année, 287'258 personnes ont été engagées pour une mission temporaire. Il est intéressant de relever que plus de la moitié de ces personnes, soit 56,8%, étaient étrangères et seul 26,4% étaient des femmes (Matile & Zilla, 2010, p. 16). On remarque donc, d'après le nombre important de personnes étrangères qui travaillent en mission temporaire, que la libre circulation des personnes entre la Suisse et l'union européenne a eu une réelle influence sur le marché de l'emploi temporaire. Le fait que peu de femmes travaillent en mission temporaire découle également des secteurs dans lesquels la main d'œuvre temporaire est la plus demandée. En effet, ce sont les domaines de la construction ainsi que de l'industrie qui recrutent le plus grand nombre de personnel temporaire alors que, d'après Dallera et Ducret, dans leur étude sur la répartition des métiers entre les hommes et les femmes, seul un petit pourcentage de femmes, voire aucune, travaille dans ces branches d'activités (2004, p. 11).

D'après Boissonnas, rédacteur, le marché de l'emploi temporaire ne cesse d'évoluer depuis les 20 dernières années (2011). En effet, le travail temporaire n'est désormais plus réservé à certains secteurs mais au contraire s'élargit à toutes les branches d'activités afin de permettre aux entreprises de mieux faire face aux fluctuations de la masse de travail. Lors d'une augmentation de la masse de travail, les entreprises préfèrent faire appel à du personnel temporaire et dès que cette masse de travail diminue, l'entreprise met fin tout d'abord aux contrats de ces travailleurs sans devoir procéder à des licenciements (Boissonnas, 2011).

D'après Miles Hopwood, directeur d'Accès Personnel SA, une agence de placement située à Genève, « en moyenne, le secteur de l'intérim a six mois d'avance sur l'économie. » (comme cité dans Boissonnas, 2011). Le secteur du travail temporaire subit donc les conséquences des

fluctuations économiques autant que le secteur du travail en général et a donc été fortement marqué par la crise économique en 2008. En effet, toujours selon Miles Hopwood,

En août-septembre 2008, par exemple, nous pouvions déjà voir se profiler un coup de frein, contrairement au reste de l'économie. Le mouvement de panique qui a suivi l'affaire Lehman Brothers a eu pour conséquence un arrêt immédiat de la plupart de nos missions, à l'exception du bâtiment (comme cité dans Boissonnas, 2011).

1.1.2. La sécurité des employés temporaires

Le SECO assure la sécurité des employés temporaires par « une loi fédérale sur le service de l'emploi et la location de services. » (Secrétariat d'État à l'économie, 2008). Il existe donc des lois régissant le travail temporaire comme elles existent pour les travailleurs fixes.

De plus, en Suisse, il existe également une association afin de structurer et de gérer au mieux le personnel temporaire dans le pays. Cette association a été créée en 1968 sous le nom de fédération suisse des entreprises de travail temporaire (FSEPT) (Swisstaffing, 2011b). L'objectif de cette association est de représenter les intérêts de la branche ainsi que de mettre en place des services utiles afin de faire face à de plus en plus de demandes pour des employés temporaires. En 1998, l'association a fusionné avec la fédération suisse des conseillers en personnel et a été renommée, pour finalement, en 2006, s'appeler Swisstaffing, le nom que l'association porte encore aujourd'hui. D'après leur site internet, l'association représente aujourd'hui environ 242 entreprises et leurs membres gèrent plus de 650 lieux de travail sur le sol suisse (Swisstaffing, 2011b). Le but de l'association est de représenter les intérêts de ses membres face à l'opinion publique (Swisstaffing, 2011a).

1.2. Description des cahiers des charges

Le cahier des charges peut avoir plusieurs appellations, il est également désigné par les termes de description de poste ou d'emploi-type. Cependant, le terme d'emploi-type est, selon Emery et Gonin, utilisé « pour les activités d'orientation scolaire et professionnelle où il s'agit, indépendamment d'un contexte professionnel précis, de mettre en exergue les chemins d'évolution (carrières au sens large) possibles. » (2009, p. 161), ce qui ne sera pas le cas dans ce travail. Ce document est un outil important pour les ressources humaines, « il permet au salarié de connaître avec précision ce qu'on attend de lui et il permet aux responsables de prendre des décisions importantes concernant le recrutement, la rémunération, la formation notamment. » (Igalens, 2008, pp. 29-30) ou selon Emery et Gonin, un cahier des charges « permet de préciser ce que l'organisation attend du titulaire du poste et le profil opportun pour réaliser ces missions. » (2009, p. 161). Le cahier des charges est un

document propre à chaque employé. Il décrit les différents aspects d'un poste qui sont importants à connaître autant pour l'entreprise que pour le collaborateur.

Les utilités de ce document sont multiples d'après P. Vincent (communication personnelle, mars 2011). Premièrement, il est utile pour un grand nombre de décisions qui seront prises vis-à-vis d'un collaborateur dans une entreprise. Il est également important pour le collaborateur afin de savoir ce qui est attendu de lui et de pouvoir effectuer son travail correctement. Dans la partie suivante, les raisons d'être d'un cahier des charges sont expliquées plus précisément.

1.2.1. Raisons d'être d'un cahier des charges

Un cahier des charges est important pour les deux parties concernées. C'est-à-dire qu'il est utile autant pour l'employeur que pour l'employé. D'après P. Vincent, un cahier des charges est utile pour plusieurs raisons du point de vue de l'employeur (communication personnelle, mars 2011). La première et la plus importante est lors du recrutement. En effet, un cahier des charges rédigé consciencieusement décrit la personne recherchée ainsi que le poste à pourvoir. Il donne donc des informations sur les tâches à effectuer et sur les responsabilités du poste mais également sur le profil que le candidat doit avoir afin de correspondre à la personne recherchée (Emery & Gonin, 2009, p. 119). Ces deux descriptions forment donc le contenu d'un cahier des charges et démontrent l'importance de ce document lors du recrutement d'un candidat (Emery & Gonin, 2009, p. 119).

De plus, sans l'existence de ce document, les employés n'ont pas conscience de ce qu'attend l'entreprise de leur travail. Selon Rocheblave-Spenlé, professeur à l'Université de Paris, dans son ouvrage intitulé « Résolution des conflits de rôles » publié en 1986, si les employés n'ont pas reçu clairement cette information, ils pourraient définir eux-mêmes leurs rôles et fonctions ainsi que « s'attribuer des responsabilités qui empiètent sur celles d'autres employés, d'adopter des comportements inappropriés et d'émettre des demandes contradictoires. » (comme cité dans L. Dolan, Gosselin, & Carrière, 2007, p. 204).

Un cahier des charges peut également servir lors de la création de grilles de salaires en désignant quelles tâches il faut savoir effectuer afin de faire partie d'une catégorie ou d'une autre (Igalens, 2008, p. 30), ce qui est une partie du projet afin d'améliorer la gestion du personnel temporaire chez Bobst SA. Finalement, il permet de proposer ou non une formation à l'employé s'il n'a pas toutes les compétences demandées. Par exemple, si l'entreprise rencontre un candidat ayant un parcours correspondant à sa recherche mais à qui il manque certaines connaissances spécifiques, l'entreprise pourra prendre l'initiative de lui offrir une formation pour combler ses lacunes (Igalens, 2008, p. 30).

Du point de vue de l'employé, un cahier des charges est important pour plusieurs raisons. La première et principale raison de l'existence de ce document est que l'employé sait ce qu'il doit ou devra faire et ce que l'entreprise attend de lui (Igalens, 2008, p. 30). De plus, ce document lui permet également de savoir qui sont ses responsables et à quel niveau hiérarchique il se situe.

D'après P. Vincent, le cahier des charges doit être donné et expliqué à chaque nouveau collaborateur lors de son arrivée, voire avant, afin d'assurer une transparence vis-à-vis de l'employé et du poste qu'il occupera (communication personnelle, mars 2011). De plus, un nouveau cahier des charges doit également être donné à chaque employé lorsque ses fonctions changent, si par exemple on lui délègue de nouvelles tâches.

En conclusion, Emery et Gonin décrivent parfaitement la nécessité de l'existence de cahiers des charges dans une entreprise (2009, p. 161). En effet, d'après eux,

La description de poste constitue la pierre angulaire de la GRH [gestion des ressources humaines] et du management, puisque d'elle découlera non seulement tout le cycle de management des performances, mais aussi, comme nous l'avons vu précédemment, l'engagement bien mené, ainsi que l'évaluation, la formation et le développement du personnel (2009, p. 161).

1.2.2. Contenu d'un cahier des charges

Un cahier des charges est propre à chaque entreprise. En effet, sa structure, sa mise en page ainsi que son contenu changent énormément d'une entreprise à une autre. Il n'existe aucun document type imposé aux entreprises, ce sont à elles de décider ce qu'il est important d'y insérer et de quelle manière il sera présenté (Igalens, 2008, p. 30).

Comme déjà expliqué, le contenu d'un cahier des charges est différent d'une entreprise à une autre. Cependant certains éléments sont nécessaires et doivent figurer sur un cahier des charges pour toutes les entreprises (Emery & Gonin, 2009, p. 120).

Un cahier des charges est composé de deux parties importantes (Emery & Gonin, 2009, p. 120). La 1^{ère} partie est la description du poste ainsi que des objectifs du poste alors que la seconde partie décrit le profil du candidat recherché. Le document doit être complété par le responsable du poste car il connaît, contrairement au service des ressources humaines, en quoi consiste le travail (Emery & Gonin, 2009, p. 120).

Dans la 1^{ère} partie qui concerne le poste de travail à pourvoir, plusieurs éléments sont nécessaires. D'après Guy Le Boterf, auditeur de l'institut international de l'audit social, les cahiers des charges doivent contenir la mission du poste de travail, les activités pratiquées, le contexte du poste de travail ainsi que les tendances et facteurs d'évolution qui seront rencontrés (comme cité dans

Canton de Vaud, 2011a). Emery et Gonin appellent également cette partie du document la définition de fonction (2009, p. 161). Selon les deux auteurs, « la définition de fonction résume sous une formulation générique les responsabilités et tâches-clés attribuées à une catégorie particulière de postes. » (2009, p. 161). Cette partie devrait donc donner une identification du poste, le positionnement hiérarchique, le mode de remplacement, la raison d'être, les buts et responsabilités principales, les délégations de compétences ainsi que le profil du poste (Emery & Gonin, 2009, p. 162). Le tableau ci-dessous résume les différentes informations importantes qui devraient se trouver dans la première partie d'un cahier des charges.

Tableau 2 : Informations importantes de la description de poste

Identification du poste	Dénomination du poste Fonction exercée Rattachement administratif Classification Taux d'activité
Positionnement hiérarchique	Dénomination du poste du supérieur direct Postes hiérarchiquement subordonnés
Mode de remplacement	Personnes que le titulaire remplace en cas d'absence Personne qui remplace le titulaire en cas d'absence
Raison d'être	Mission du poste
Buts et responsabilités principales	Responsabilités, le temps moyen par responsabilité doit être mentionné
Délégations de compétences	Compétences particulières déléguées

Source : (Emery & Gonin, 2009, p. 162)

Selon Emery et Gonin, plusieurs informations devraient être données dans la seconde partie du document qui est propre au candidat recherché (2009, p. 120). Ces informations sont la formation de base que le candidat doit avoir suivie ainsi que les formations complémentaires et les spécialisations nécessaires. L'expérience professionnelle requise est également un élément important, pour ceci il est nécessaire de définir l'environnement de travail ainsi que la durée de cette expérience (Emery & Gonin, 2009, p. 120). Il est utile également de mentionner les connaissances particulières que doit posséder le candidat ainsi que les compétences prioritaires qui sont des compétences personnelles, relationnelles, conceptuelles et techniques. Les différentes compétences que doit posséder le candidat peuvent être classées selon leur importance (Emery & Gonin, 2009, p. 121). Le tableau ci-

dessous est une synthèse des différentes informations qui devraient être présentes dans la seconde partie d'un cahier des charges.

Tableau 3 : Informations importantes dans la seconde partie d'un cahier des charges

Profil du poste	Formation de base
	Formation complémentaire
	Expérience requise
	Connaissances particulières
	Maîtrise des outils informatiques
	Maîtrise des langues
	Compétences et aptitudes nécessaires
	Conditions spéciales

Source : (Emery & Gonin, 2009, p. 162)

Un descriptif de poste de l'État de Vaud a été choisi comme exemple. Ci-dessous, vous trouverez un cahier des charges pour le poste d'agent de logistique. En effet, la fonction d'agent de logistique est une fonction qui pourrait être exercée dans l'entreprise Bobst SA, c'est pour cette raison que cet exemple a été choisi.

Figure 2 : Exemple de descriptif de poste à l'État de Vaud.

Etat de Vaud SPEV	Fiche emploi-type
Agent de logistique Agente de logistique	Fiche no 35403
Autres appellations	Agent-e de manutention Aide d'exploitation Agent-e de réception Transporteur-euse Emploi-type
Catégorie	Emploi-type
Branche d'activité Famille professionnelle	Les métiers de la logistique Transports et gestion de stock Propreté et hygiène Restauration
Exemple de lieu(x) d'exercice	CHUV
Mission	Il ou elle participe à des travaux simples en logistique en se conformant aux instructions reçues selon les procédures en vigueur et en respectant les conditions requises (délais, précautions, etc.) selon le genre d'activités confiées.
Activités essentielles	<p>Approvisionnement et gestion de stock Participer à la gestion de divers stocks Réceptionner et contrôler des marchandises Participer au traitement des commandes Assurer l'approvisionnement de matériel divers</p> <p>Transport de biens Acheminer les marchandises, produits ou biens selon les missions confiées Garantir le bon fonctionnement de machines de bureau et d'équipements</p> <p>Transport de personnes (en milieu hospitalier) Déplacer des personnes en lit ou en chaises selon les indications des services de soins</p> <p>Autres activités Effectuer divers travaux simples sur demande</p>
Compétences	Respect des normes et des procédures Esprit d'entraide et de collaboration Auto-évaluation et apprentissage permanent Esprit d'ouverture et flexibilité
Parcours professionnel	Non communiqué
	Pas de formation spécifique Compréhension et connaissance orale du français Différentes formations continues proposées en cours d'emploi liées au domaine
Contexte	Cet emploi-type implique de nombreux déplacements. Il s'effectue le plus souvent debout et suppose la manipulation de charges parfois lourdes. En milieu hospitalier, les horaires de travail peuvent obliger l'agent-e de logistique à travailler le soir, le week-end et les jours fériés.
Tendances et facteurs d'évolution	Moyennant une formation ad hoc, l'agent-e de logistique peut évoluer vers d'autres métiers comme transporteur-euse en milieu hospitalier, chauffeur-euse – livreur-euse, etc.
Domaine Bourse de l'emploi	Technique - exploitation - bâtiments - infrastructures
Statut du document	Validé le 06.10.2008 Mise à jour le 05.01.2009 Copyright © Etat de Vaud

Source : (Canton de Vaud, 2011b)

Sur le cahier des charges ci-dessus, nous retrouvons les différentes parties importantes requises dans ce type de document, soit le contexte du poste de travail, les tâches qui seront attribuées au candidat, les compétences que doit posséder le candidat ainsi que la formation qu'il doit avoir suivie, les tendances et facteurs d'évolution du poste. Sur ce document, les compétences prioritaires ne

constituent pas une section à part mais sont décrites avec les autres connaissances que doit posséder le candidat. Les cahiers des charges proposés sur le site de l'État de Vaud sont donc complétés de manière adéquate.

Il est important de relever que de nouvelles tâches viennent fréquemment s'ajouter aux tâches principales qu'un employé exerce et que donc toutes les activités d'un employé ne peuvent pas se trouver dans son cahier des charges (Igalens, 2008, p. 30). Etant donné que les tâches évoluent rapidement, un cahier des charges doit être mis à jour fréquemment. En effet, si l'entreprise désire posséder des cahiers des charges correspondant à la réalité, ils doivent investir du temps pour la mise à jour de ces documents (Igalens, 2008, p. 30).

Lorsque l'on modifie le cahier des charges d'un employé, il faut faire attention à l'objectif de ce document qui est de « fournir au titulaire d'un poste un degré optimal de défis et de complexité. » (L. Dolan, Gosselin, & Carrière, 2007, pp. 324-325). Cela signifie que lorsque l'on ajoute des tâches à un employé ou qu'on lui en retire, il faut toujours être sûr que le collaborateur ne se sentira pas frustré ou débordé par son nouveau rôle. En effet, la modification des tâches à effectuer peut avoir plusieurs conséquences sur un collaborateur. Tout d'abord, cette modification peut permettre de réduire le stress des employés qui désirent avoir plus d'autonomie et de responsabilités. Cependant, elle peut également avoir un effet négatif sur la santé et le rendement de l'employé (L. Dolan, Gosselin, & Carrière, 2007, pp. 324-325).

Un cahier des charges est donc un document très important autant pour l'employeur que pour l'employé. Il permet aux deux parties de situer et d'évaluer le plus correctement possible le travail et les tâches effectués.

1.3. La rémunération

La rémunération est un élément très important au sein d'une entreprise. En effet, « la rémunération représente l'un des thèmes les plus sensibles de la gestion du personnel, parce qu'il touche les collaboratrices et les collaborateurs directement dans leur vie pratique, mais également dans leur statut et leur estime personnelle. » (Emery & Gonin, 2009, p. 289).

La rémunération tient trois rôles différents, soit un rôle économique, un rôle social et un rôle psychologique (Emery & Gonin, 2009, p. 289). Du point de vue économique, la rémunération permet de valoriser les compétences d'un collaborateur sur le marché de l'emploi. De plus, la rémunération remplit un rôle social car elle détermine le niveau de consommation du collaborateur ainsi que son niveau dans l'échelle sociale. Finalement, le rôle psychologique de la rémunération est explicable car

elle permet au collaborateur d’avoir une certaine estime personnelle (Emery & Gonin, 2009, p. 289). La rémunération ainsi que la classification salariale sont donc des thèmes importants au sein d’une entreprise.

Les salaires ne sont qu’une partie de la rémunération globale que peut fournir une entreprise (Emery & Gonin, 2009, p. 297). En effet, l’entreprise peut donner d’autres formes de rémunération qui sont décrites dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4 : Les différentes formes de rémunération

Rémunération monétaire	Salaires
	Primes offertes après certains projets
	Gratifications selon le nombre d’années de service
	Prestations sociales telles que les assurances et la caisse de pensions
	Indemnités suivant les conditions de travail (lieu, horaires) ou les responsabilités données
Rémunération non monétaire	Horaires de travail hebdomadaire et vacances qui varient d’une entreprise à une autre
	Services offerts tels qu’un parking, une garderie, des vêtements de travail, un restaurant d’entreprise, des logements de fonction, des aides pour les trajets et beaucoup d’autres encore
	Formation continue offerte par l’entreprise
	Prestations à prix réduits
	Sécurité de l’emploi assurée

Source : (Emery & Gonin, 2009, pp. 297-299)

De plus, il est important de noter que certains de ces éléments sont liés à la fonction exercée. En effet, le montant du salaire ainsi que des primes est directement lié à la profession exercée et change donc d’un employé à un autre. Contrairement, certains services tels que les assurances collectives ainsi que d’autres avantages communs à toute l’entreprise sont les mêmes pour tout le personnel (Emery & Gonin, 2009, p. 301).

Finalement, quatre stratégies peuvent être appliquées pour le processus de rémunération (Emery & Gonin, 2009, p. 303). En effet, la rémunération peut être définie d'après la profession exercée, c'est-à-dire que deux personnes ayant des parcours professionnels différents mais exerçant la même profession dans une entreprise, toucheront le même montant et auront droit aux mêmes avantages. D'autre part, elle peut être orientée sur les performances réalisées. Cette stratégie demande des ressources suffisantes afin de pouvoir évaluer les prestations fournies par chaque employé. La 3^e stratégie se base sur les compétences, c'est-à-dire que la rémunération est définie selon les formations et le parcours professionnel suivis. Finalement, la rémunération peut être orientée sur le marché. Dans ce cas là, c'est l'équité externe qui prime afin d'assurer une rémunération adéquate face aux autres entreprises du marché (Emery & Gonin, 2009, p. 303). Les entreprises choisissent donc le système de rémunération qu'elles désirent appliquer en fonction de leur secteur d'activité et des ressources qu'elles ont à disposition.

1.3.1. La classification salariale

Selon Rabin, professeur universitaire aux États-Unis, dans son ouvrage « Handbook of Public Personnel Administration » publié en 1995, « l'analyse, la classification et la valorisation des fonctions exercées dans une organisation constituent une pratique qui remonte aux années 1920. » (comme cité dans Emery & Gonin, 2009, p. 303). Cela fait donc longtemps que ce sujet a de l'importance dans la gestion du personnel. Selon Emery et Gonin, l'objectif est de donner une valeur à une fonction en la comparant avec d'autres tout en restant objectif (2009, p. 303). Malheureusement, « les méthodes d'analyse qui seront mises en œuvre, derrière leur apparente neutralité, reflètent inmanquablement les valeurs de notre société et ne sauraient faire abstraction de l'environnement général. » (Emery & Gonin, 2009, p. 303). Dans notre société, les métiers manuels sont, par exemple, moins valorisés que les métiers dans le secteur tertiaire dans lequel les activités sont intellectuelles (Emery & Gonin, 2009, p. 303). Il existe donc dans la plupart des organisations et entreprises, des inégalités salariales.

Selon Emery et Gonin, afin de créer une classification salariale équitable, il faut passer par trois étapes importantes (2009, pp. 303-310). La 1^{ère} étape consiste à évaluer les fonctions types de l'entreprise, ce qui amène à exclure certaines fonctions exercées dans l'entreprise qui sont moins représentatives. Cette partie consiste à créer une base de données comportant des cahiers des charges (Emery & Gonin, 2009, pp. 303-304). Cette étape a donc été remplie dans le cadre du 1^{er} projet lié à l'entreprise Bobst SA.

Deuxièmement, les fonctions types doivent être analysées afin d'évaluer l'importance des responsabilités et des tâches données à la fonction. Il faut donc classifier les différentes fonctions

types selon leur difficulté. Afin de parvenir à cette classification, plusieurs critères sont pris en compte. Il s'agit de critères sur la formation et l'expérience, sur les efforts physiques et intellectuels demandés, sur les responsabilités données ainsi que sur les conditions de travail proposées. Ces critères peuvent par la suite être pondérés selon leur importance et donner finalement un résultat qui définira l'importance de la fonction (Emery & Gonin, 2009, pp. 304-309). Ce procédé est appliqué dans l'entreprise Bobst SA. En effet, une grille d'évaluation est remplie par les responsables d'employés temporaires. Théoriquement, cette évaluation devrait être remplie après les trois 1^{er} mois de travail puis après la 1^{ère} année et finalement, à la fin de la mission. Selon P. Vincent, cette évaluation n'est malheureusement pas toujours complétée par les responsables (communication personnelle, 20 avril 2011). En effet, la seule grille qui est toujours remplie et transmise aux ressources humaines est la dernière, sans laquelle, l'employé ne reçoit pas de certificat de travail. Faute de temps, le service des ressources humaines ne peut pas faire un suivi strict des évaluations et les responsables n'y pensent pas toujours.

La dernière étape importante consiste à créer une échelle des salaires propre à l'organisation. Cette échelle est souvent composée de plusieurs dizaines de classes salariales. Pour chaque classe, un salaire minimal ainsi qu'un salaire maximal sont définis. Ces classes salariales sont divisées par un nombre d'échelons qui sont des paliers que franchissent les employés selon leur ancienneté dans l'entreprise et selon leurs évaluations. Vous trouverez dans le tableau ci-dessous, un schéma récapitulatif de cette organisation de l'échelle des salaires. Cependant, il y manque les échelons composant les classes salariales qui pourraient être ajoutés.

Tableau 5 : L'échelle des salaires

Classes salariales	Niveaux de rémunération annuelle (min-max.)	Total de points obtenus par évaluation
1	39 000-50 000	300-600
2	42 000-54 000	610-950
3	46 000-59 000	960-1300
4

Source : (Emery & Gonin, 2009, p. 310)

Dans les grandes institutions et entreprises telles que le canton de Vaud, les trois étapes décrites par Emery et Gonin ci-dessus sont respectées. En effet, le système de rémunération est réglementé, c'est-à-dire que pour chaque poste il existe un emploi-type, un niveau de fonction et une classe salariale (Canton de Vaud, 2011a).

L'emploi-type est donc un document qui explique en quoi consiste la fonction décrite, quelles seront les activités de la personne occupant le poste de travail. A l'Etat de Vaud, «chaque emploi-type renvoie ensuite à une chaîne de la grille des fonctions dans laquelle le niveau du collaborateur est déterminé par le poste qu'il occupe. Le niveau du collaborateur définira donc son salaire suivant l'échelle établie par l'Etat» (Canton de Vaud, 2011a). Vous pouvez trouver la grille des fonctions de l'Etat de Vaud en exemple, en annexe I.

Selon l'article 2 du règlement sur le système de rétribution, l'échelle qui a été établie comporte 18 classes distinctes qui concordent avec 18 niveaux existants (comme cité dans Canton de Vaud, 2011a). Comme expliqué auparavant, le niveau dans lequel se trouve un employé est déterminé par le poste et la fonction qu'il occupe. Le salaire de l'employé est donc compris entre les deux limites maximales et minimales de la classe dans laquelle il se situe. Vous trouverez en annexe II, l'échelle des salaires de l'Etat de Vaud

Selon l'article 3 du règlement sur le système de rétribution, chaque classe salariale est également composée de 26 échelons répartis en trois zones distinctes (comme cité dans Canton de Vaud, 2011a). La 1ère zone se compose de huit échelons, la seconde de neuf échelons et la 3^e de neuf échelons également (Canton de Vaud, 2011a). L'employé évolue au sein de la classe et son salaire se modifie suivant ses années d'ancienneté à l'Etat de Vaud.

Toujours selon l'article 3 du système de rétribution, l'évolution de l'employé au sein de sa classe est également clairement définie. En effet, dans la première zone, l'augmentation salariale représente 2.44% du salaire minimum. Dans la seconde zone, l'augmentation représente 1.67% du salaire minimum et dans la dernière, elle représente 1.17% (comme cité dans Canton de Vaud, 2011a). Le système des classifications salariales à l'Etat de Vaud est donc très bien structuré et ne laisse la place à aucune question ou demande concernant les salaires des collaborateurs.

Grâce à une classification salariale claire et précise, le sujet de l'équité, comme le décrit Emery et Gonin, n'est pas un problème (2009, p. 293). En effet, la rémunération que reçoit un collaborateur doit être équitable tant à l'interne qu'à l'externe de l'entreprise car le collaborateur va comparer ce qu'il reçoit avec ce qu'il donne à l'entreprise mais également avec ce que reçoivent les employés d'autres entreprises qui exercent le même métier (Emery & Gonin, 2009, p. 293). Selon Aubert-Monpeyssen et Sire, il existe un principe fondamental qu'ils appellent « A [*sic*] travail égal, salaire égal » (Aubert-Monpeyssen & Sire, 2007). Ce principe permet une certaine transparence dans l'entreprise permettant d'instaurer un sentiment d'équité et qui permet de motiver ainsi que de renforcer l'engagement des employés (Aubert-Monpeyssen & Sire, 2007).

1.4. Le travail en externe

Les travailleurs externes sont

Les membres du personnel chargés des contacts avec la clientèle existante, ainsi que ceux chargés de la recherche et de l'acquisition de nouveaux clients. Peuvent être assimilés aux collaborateurs au service externe les membres du personnel dont les fonctions supposent un contact fréquent et répété avec des fournisseurs, hors de [sic] locaux de l'entreprise (Fédération patronale vaudoise, 2011b, p. 1).

D'après P. Vincent, pour l'entreprise Bobst SA, le travail en externe consiste à envoyer un employé chez un client de l'entreprise (communication personnelle, avril 2011). L'employé devra donc travailler dans l'entreprise de ce client afin de monter ou de réparer une machines de Bobst SA. Ce procédé a plusieurs conséquences du point de vue de l'entreprise. Premièrement, les frais occasionnés à l'employé doivent lui être remboursés. De plus, il doit prendre avec lui des habits de travail de l'entreprise, doit posséder un ordinateur portable avec les accès nécessaires à son travail. Dans l'entreprise Bobst SA, les employés, lors de déplacements, reçoivent des primes suivant leur situation personnelle, cette prime est déterminée par le statut marital de l'employé ainsi que par le nombre d'enfants qu'il a (communication personnelle, avril 2011). Il faut donc bénéficier d'une bonne organisation au sein de l'entreprise afin de ne rien oublier.

D'après Y. Ulmann, mécanicien monteur de Bobst SA, les conséquences du travail en externe sont beaucoup plus nombreuses que l'on peut imaginer pour l'employé, car il doit quitter son domicile et ses habitudes pour trouver un nouvel environnement de travail (communication personnelle, 10 avril 2011). Premièrement, il faut loger à l'hôtel ainsi que se nourrir dans des restaurants tous les jours, ce qui change de la vie quotidienne. De plus, lorsque le client possède une entreprise difficilement accessible en transports communs, l'employé doit louer une voiture afin de pouvoir aller travailler. Toujours d'après Y. Ulmann, lorsque le client se trouve à l'étranger, l'employé doit prendre l'avion, ce qui demande beaucoup d'organisation à l'entreprise surtout dans les cas où un visa est obligatoire (communication personnelle, 10 avril 2011). Finalement, l'employé devra s'acclimater de la culture du lieu où il se rend ainsi que parler parfois d'autres langues. De plus, l'employé qui doit partir travailler en externe devra manquer des anniversaires, par exemple, et quitter ses proches pour des durées allant de quelques jours à plusieurs mois. L'employé doit donc être bien organisé car si le travail est pour une longue durée, il devra s'arranger pour payer ses factures ou trouver une personne qui s'en occupe pour lui (communication personnelle 10 avril 2011). Les conséquences ont donc un impact sur la vie personnelle de l'employé mais il y a également beaucoup de frais occasionnés par l'employé qui exécute son travail en dehors de son lieu de travail habituel pour son entretien ainsi que pour l'exécution de ses tâches (Fédération patronale vaudoise, 2011a, p. 3). En

conclusion, le travail en externe engendre beaucoup de conséquences autant pour l'employé que pour l'employeur et requière une très bonne organisation pour les deux parties concernées.

2. Mise en pratique dans l'entreprise Bobst SA

L'objectif de cette partie du travail est de faciliter le travail des responsables de l'entreprise Bobst SA qui font régulièrement des demandes de personnel temporaire mais également d'aider le service des ressources humaines ainsi que leurs prestataires (soit les agences de placements avec lesquelles Bobst SA travaille) lors de la recherche d'un employé temporaire. En effet, les différents outils proposés ci-dessous devraient permettre d'affiner les demandes en personnel temporaire de Bobst SA mais également de pouvoir répondre plus rapidement à ces dernières ainsi que d'avoir les moyens pour suivre le parcours des employés temporaires au sein de l'entreprise de manière plus efficace et structurée.

Pour atteindre cet objectif, trois missions différentes ont été remplies. La 1^{ère} a été de créer des cahiers des charges pour chaque fonction pour lesquelles des demandes de personnel temporaire sont faites. Ces documents doivent donner une description claire de la personne que l'entreprise recherche afin de pourvoir les postes de manière plus rapide, avec des candidats correspondant parfaitement au profil recherché.

Par ailleurs, un second projet consistait à créer un barème strict concernant les différents niveaux de qualifications pour la classification salariale. Le but de ce 2^e projet était d'aider les responsables de Bobst SA qui emploient du personnel temporaire à prendre les décisions concernant leurs augmentations salariales.

Finalement, le 3^e projet était de clarifier les points qui posent des problèmes au personnel temporaire qui doit partir travailler en externe. Une fois que ces différents problèmes étaient repérés, il a fallu clarifier les mesures à mettre en œuvre afin de ne plus rencontrer de difficultés.

2.1. Description du groupe Bobst

L'entreprise Bobst SA fait partie du groupe Bobst qui est le « premier fournisseur mondial d'équipements et de services destinés aux industries des emballages en carton compact, carton ondulé et matériaux souples. » (Bobst Group, 2007). Le groupe est composé de plusieurs marques telles que Bobst SA, Asitrade, Martin, Fischer & Krecke, Rotomec, Kochsiek et General qui sont les composantes de trois business units¹. En effet, récemment, le groupe Bobst a été restructuré et est depuis le 1er janvier 2010 organisé en trois business units appelées « Sheet-fed », « Web-fed » et « Services » (Bobst Group, 2010, p. 5). Dans le tableau ci-dessous, vous trouverez la répartition des

¹ Business unit : l'objectif lors de la création de business unit dans une entreprise est de rationaliser son fonctionnement et d'augmenter la profitabilité (Tap, 2004).

entreprises membres du groupe Bobst dans les différentes business units ainsi que la fonction de chaque business unit.

Tableau 6 : Organisation du groupe Bobst

Business Units	Fonctions des business units	Entreprise membre du groupe Bobst
Sheet-fed	Crée des équipements au service des industries de la boîte pliante ainsi que du carton ondulé.	Asitrade
		Bobst SA
		Martin
Web-fed	Crée des équipements au service des industries des matériaux flexibles.	Bobst
		Fischer & Krecke
		General
		Kochsiek
		Rotomec
Services	Assure un service après-vente de qualité.	Asitrade
		Bobst SA
		Fischer & Krecke
		General
		Kochsiek
		Martin
		Rotomec

Source : (Bobst Group, 2010, pp. 22-33)

Les sept marques du groupe travaillent dans huit pays différents, soit en Suisse, en France, en Italie, en Angleterre, en Allemagne, au Brésil, en Chine et également en Inde (Bobst Group, 2007). Ces différentes marques sont complémentaires afin de pouvoir fournir les trois types de produits proposés par le groupe.

En plus de ses marques, le groupe est composé de nombreuses autres sociétés et représentants qui sont des intermédiaires entre le groupe et ses clients. Ces représentants et autres sociétés proposent également « des centres locaux de formation et de démonstration. » (Bobst Group, 2007). Le groupe a donc « un réseau de ventes et de services dans plus de cinquante pays. » (Bobst Group,

2010, p. 20). La liste des pays proposant vente et services se trouve en annexe III. L'objectif du groupe Bobst est donc de fournir des équipements ainsi que de proposer un service après-vente de haute qualité grâce à une présence locale du groupe dans beaucoup de pays différents.

2.2. Description de l'entreprise Bobst SA

Bobst SA, membre du groupe Bobst, est une entreprise basée en Suisse. L'entreprise possède deux sites de production situés à Mex et à Prilly, tous deux se trouvant dans le canton de Vaud. Cette entreprise fabrique des machines pour l'industrie de l'emballage. L'entreprise Bobst SA a donc plusieurs activités, elle crée et construit des machines. Par la suite, ces machines sont montées chez les acheteurs et le service après vente est également assuré. L'entreprise Bobst SA fournit donc des machines dans le monde de l'imprimerie qui servent à fabriquer des boîtes et emballages dans trois matériaux différents, soit le carton compact, le carton ondulé ainsi que les matériaux flexibles. Les machines créées par Bobst SA permettent aux acheteurs de créer leurs emballages, c'est-à-dire de les imprimer, les découper ainsi que de les coller. La figure ci-dessous montre trois produits créés par des machines de l'entreprise.

Figure 3 : Exemples de produits créés par des machines de Bobst SA.



Source: (Bobst Group, s.d.)

Sur le site de Prilly, se situe la création des machines alors qu'à Mex l'activité principale est le montage de ces dernières. Cependant, Bobst SA est dans une période de changements. En effet, le projet « tous ensemble à Mex » (TEAM) va changer l'organisation de l'entreprise car en juin 2012, période à laquelle le déménagement doit être terminé, les collaborateurs suisses seront regroupés sur un seul et unique site, celui de Mex (Bobst Group, 2010, p. 6).

2.2.1. Historique de l'entreprise Bobst SA

L'entreprise a été créée par Monsieur Joseph Bobst en 1890 dans la ville de Lausanne. Cette année-là, Monsieur Bobst a ouvert un commerce de fournitures dans le domaine de l'imprimerie (Bobst Group, 2010, p. 1).

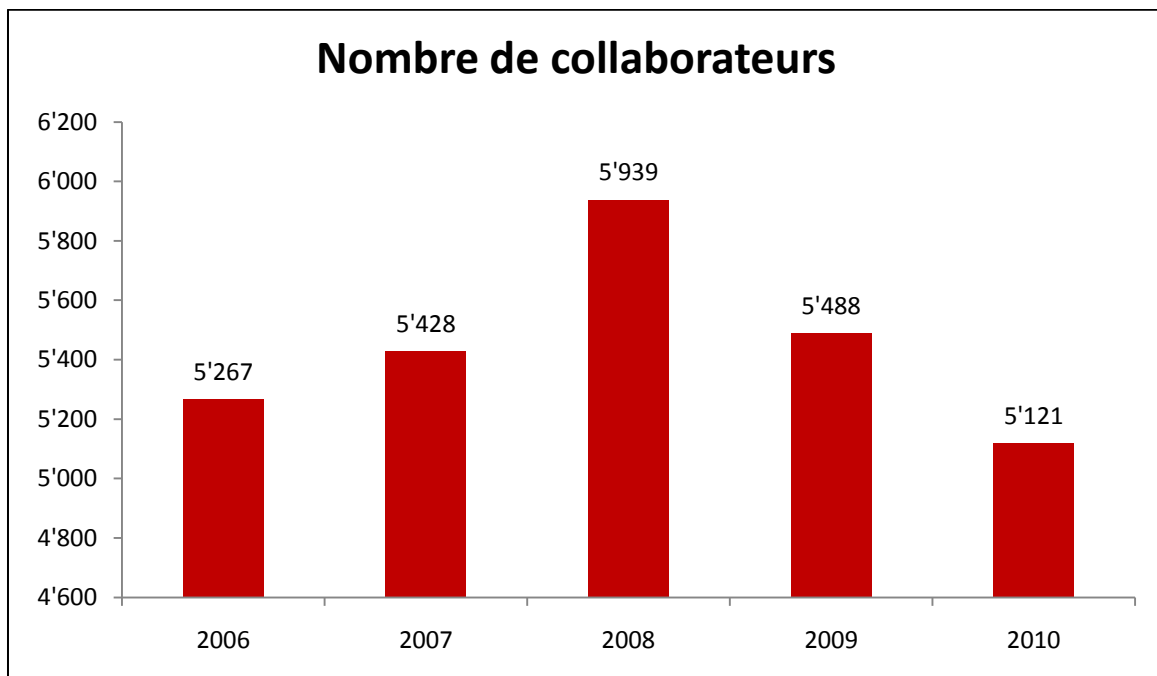
Vingt huit ans plus tard, en 1918, la société anonyme a été constituée sous le nom de J. Bobst & Fils SA. Depuis sa création, l'entreprise n'a cessé de s'agrandir pour faire partie en 2011 du groupe Bobst qui est « le leader mondial de la fourniture d'équipements et de services destinés aux fabricants d'emballages des industries de la boîte pliante, du carton ondulé et des matériaux flexibles. » (Bobst Group, 2010, p. 1).

2.2.2. Chiffres clés de Bobst SA

L'entreprise Bobst SA a vécu une année 2009 difficile en raison de la crise économique. En effet, elle a reçu nettement moins de commandes et a donc dû licencier une centaine de personnes. Selon P. Vincent, en plus des cent personnes licenciées, l'entreprise a également dû se séparer des 300 employés temporaires travaillant pour Bobst SA à l'époque et d'une centaine d'employés qui ont été mis en retraite anticipée (communication personnelle, mai 2011).

Bobst SA a donc fait chuter considérablement le nombre de collaborateurs du groupe Bobst entre 2008 et 2010, comme vous pouvez le remarquer sur le graphique ci-dessous. Il faut noter que les chiffres mentionnés dans le graphique ne prennent pas en compte le nombre d'employés temporaires.

Figure 4 : Évolution du nombre de collaborateurs du groupe Bobst entre 2006 et 2010



Source : (Bobst Group, 2010, p. 2)

D'après A. Orlando, responsable du contrôle des entrées et sorties de Bobst SA, l'entreprise compte 2391 employés à la fin du mois de juin 2011 (communication personnelle, 28 juin 2011). Ce chiffre comprend les apprentis, les pré-apprentis, les employés fixes, les contrats à durée déterminée (CDD), les personnes malades de longue durée, les personnes de la direction, les cadres, les expatriés ainsi que les temporaires. Vous trouverez dans le tableau ci-dessous le nombre exact de personnes travaillant pour l'entreprise Bobst SA selon les différents statuts.

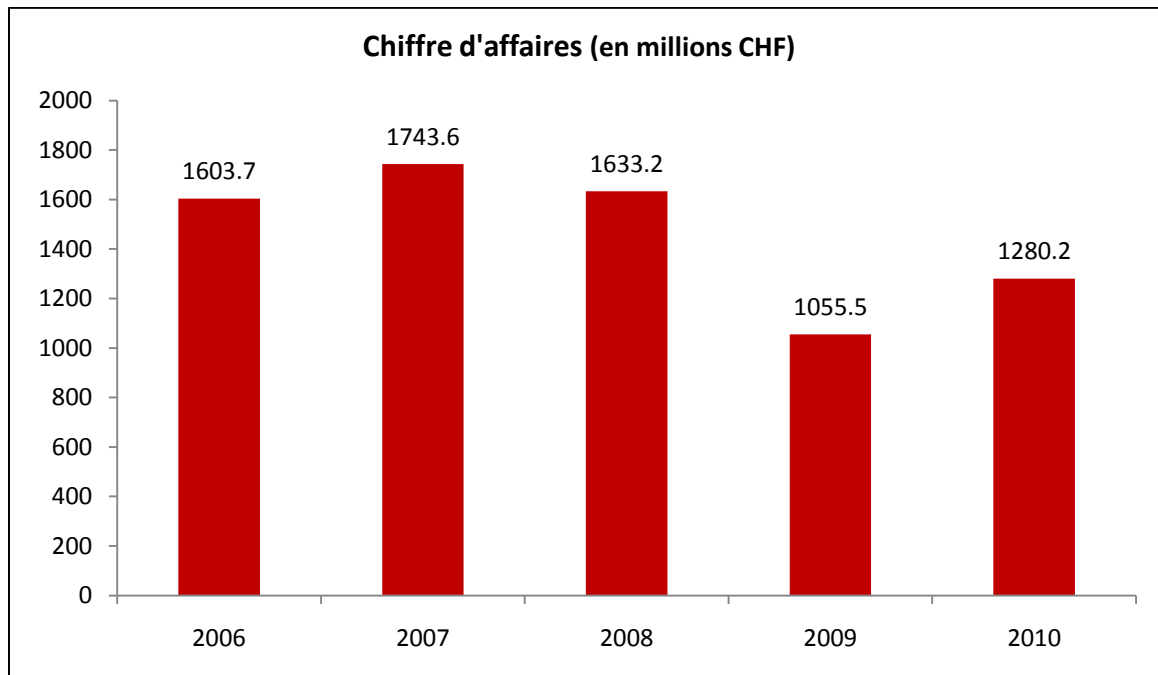
Tableau 7 : Nombre d'employés de Bobst SA

Statuts	Nombre de personnes
Pré-apprentis	11
Apprentis	261
Employés	1706
CDD	24
Malades de longue durée	26
Direction	28
Cadres	139
Temporaires	141
Expatriés	55
TOTAL	2391

Source : A. Orlando, responsable du contrôle des entrées et des sorties de Bobst SA (communication personnelle, 28 juin 2011).

Comme je l'ai déjà expliqué, Bobst SA a vécu une année 2009 très difficile comme toutes les autres marques du groupe Bobst. L'évolution du chiffre d'affaires du groupe est donc intéressante sur les cinq dernières années. En effet, le chiffre d'affaires était plus ou moins stable entre 2006 et 2008, il a littéralement chuté en 2009. Il est également important de remarquer que les affaires ont repris et donc le chiffre d'affaires a augmenté en 2010. Selon P. Vincent, le chiffre d'affaires pour l'année 2011 est en hausse par rapport à l'année 2010 (communication personnelle, avril 2011). Cela prouve donc que les conséquences de la crise économique ne sont plus d'actualité. Vous trouverez l'évolution du chiffre d'affaires du groupe Bobst entre 2006 et 2010 dans la figure ci-dessous.

Figure 5: Évolution du chiffre d'affaires de 2006 à 2010



Source : (Bobst Group, 2010, p. 2)

2.3. Situation actuelle pour les employés temporaires au sein de Bobst SA

Comme dans toutes les entreprises, quelle que soit leur taille et leur importance, Bobst SA engage du personnel temporaire afin de faire face à des hausses de travail. L'objectif étant de parvenir à satisfaire les clients lors de hausses de la masse de travail, sans pour autant devoir engager du personnel fixe qui ne serait plus nécessaire une fois ces périodes passées.

Selon P. Vincent, l'entreprise Bobst SA travaille avec un grand nombre de prestataires afin de trouver des candidats correspondant au profil recherché (communication personnelle, 1 février 2011). L'entreprise a une méthode de fonctionnement très bien structurée. En effet, lorsqu'une demande est faite auprès des ressources humaines afin de trouver un employé temporaire, cette demande est transmise à huit agences de placement différentes et à l'office régional de placement (ORP) de Renens. Si dans les 48 heures, aucun dossier correspondant à la demande n'a été reçu, la demande est alors transmise à 14 autres agences. Finalement, lors de demandes spéciales, pour un poste spécifique pour lequel il est difficile de trouver un candidat, la demande est également envoyée à deux autres agences. Il existe donc trois phases pour la recherche d'un employé temporaire. Il est important de noter que la composition des trois phases évolue rapidement car beaucoup d'agences de placement désirent travailler avec l'entreprise Bobst SA et, suivant les résultats fournis, les agences sont déplacées d'une phase à une autre. Vous trouverez la liste contenant les trois phases ainsi que le nom des prestataires en faisant partie à la date du 31 mai 2011, en annexe IV.

2.3.1. Les avantages et inconvénients actuels pour le personnel temporaire

Selon P. Vincent, les employés temporaires de l'entreprise Bobst SA ont un grand nombre d'avantages (communication personnelle, avril 2011). En effet, la politique de l'entreprise est de garantir le même climat et le même environnement de travail qu'au personnel fixe. Les conditions sont donc les mêmes pour tous les employés de l'entreprise. Malheureusement, certains avantages proposés aux employés fixes ne sont pas applicables au personnel temporaire. En effet, une grande charge de travail administratif en découlerait. D'après les résultats obtenus par un questionnaire donné au 50% du personnel temporaire employé par Bobst SA durant les mois d'avril et de mai 2011, soit 74 personnes, plusieurs points importants sont ressortis (cf. Annexe V).

Le désavantage le plus remarqué par les employés temporaires est l'insécurité liée à leur situation. En effet, le 41% des employés temporaires interrogés relève ce point, ce qui rejoint une étude menée à ce sujet. D'après Lacroux, « le statut d'intérimaire demeure peu attractif : une forte majorité de salariés intérimaires préférerait occuper un emploi CDI [contrat à durée indéterminée]. » (2009, p. 66).

Le second désavantage le plus relevé par les employés temporaires, est le salaire. En effet, le personnel fixe a droit à 13,5 salaires alors que les employés temporaires n'ont que 13 salaires. Certes, toutes les entreprises ne proposent pas de 13^e salaire ce qui est donc tout de même un avantage pour l'entreprise Bobst SA. Cependant, leur politique d'égalité n'est pas respectée pour la rémunération.

Un grand nombre d'entreprises propose des avantages à leurs employés en plus de leur salaire, un exemple courant est un rabais sur certains produits (Igalens, 2008, p. 101). Ceci est donc le cas en ce qui concerne la garderie proposée par l'entreprise à Prilly. En effet, Bobst SA propose une garderie ouverte tous les jours pour les enfants de ses employés ayant entre trois et six ans. La raison pour laquelle les employés temporaires ne peuvent pas en bénéficier est le manque de place. D'après le site intranet de l'entreprise, la garderie ne peut pas accueillir un grand nombre d'enfants et la priorité est donnée au personnel fixe (communication personnelle, 4 mai 2011). Cependant, il est important de noter que la garderie crée des inégalités également au sein du personnel fixe. En effet, une garderie est un avantage indirect auquel seuls quelques employés peuvent bénéficier suivant leur situation personnelle. Les employés n'ayant pas d'enfants ne pourront par exemple pas bénéficier de ce service (Emery & Gonin, 2009, p. 301).

Deux autres avantages ne sont proposés qu'au personnel fixe. Il s'agit tout d'abord des cadeaux qu'offre l'entreprise aux enfants des employés à Noël. En effet, tous les enfants ayant moins de 16

ans reçoivent chaque fin d'année un cadeau offert par l'entreprise. Les enfants du personnel temporaire n'y ont pas droit.

Finalement, l'entreprise propose également des stations essence, sur le site de Prilly et de Mex, auxquelles les employés bénéficient de prix préférentiels. Le personnel temporaire n'as pas accès à ces stations pour une raison administrative. En effet, selon P. Vincent, afin de pouvoir prendre de l'essence à ces deux stations, les employés doivent posséder une carte spécifique (communication personnelle, mars 2011). Proposer cette carte aux employés temporaires demanderait de créer cette carte, alors que l'employé temporaire pourrait ne travailler que quelques jours dans l'entreprise, ainsi que de suivre rigoureusement les fins de mission afin de récupérer ces cartes lorsque les employés temporaires quittent l'entreprise. Il existe donc des justifications concernant les différents avantages proposés uniquement aux employés fixes. Le tableau ci-dessous résume ces avantages.

Tableau 8: Avantages proposés uniquement au personnel fixe

Avantages	Différences entre les employés fixes et temporaires
Salaire	Le personnel fixe touche 13,5 salaires. Le personnel temporaire touche 13 salaires.
Garderie	Le personnel fixe bénéficie d'une garderie mise à disposition par l'entreprise. Le personnel temporaire ne peut pas confier ses enfants à la garderie de l'entreprise.
Cadeaux de Noël	Les enfants du personnel fixe ayant entre 0 et 15 ans reçoivent un cadeau offert par l'entreprise à Noël. Les enfants du personnel temporaire ne reçoivent pas de cadeaux.
Essence	Le personnel fixe bénéficie de prix préférentiels aux stations essence de l'entreprise à Prilly et à Mex. Le personnel temporaire n'a pas de carte afin de bénéficier des stations essence de l'entreprise.

Source : Tableau réalisé par Steinmann, I. (2011).

La politique de l'entreprise qui consiste à offrir les mêmes avantages aux employés fixes que temporaires, fait tout de même ses preuves. Premièrement, tous les employés de Bobst SA

bénéficient de rabais dans un grand nombre de magasins dans divers domaines tels que l'alimentation, l'automobile, la construction, le jardinage, la musique, le sport. Vous trouverez en annexe VI, la liste complète des domaines ainsi que des magasins proposant des rabais aux employés de Bobst SA.

Des bus navettes gratuits sont également proposés à tous les employés de Bobst SA au départ de la gare de Lausanne, d'Ouchy et du site de Bobst SA à Prilly. Plusieurs bus sont proposés le matin ainsi que le soir pour faciliter les déplacements des employés. De plus, pour les collaborateurs se rendant au travail en voiture, un parking gratuit est proposé sur les sites de Prilly et de Mex.

L'entreprise propose deux restaurants d'entreprise, soit un à Prilly et un à Mex. Les employés peuvent donc y manger en bénéficiant de prix avantageux, soit d'un menu à CHF 9.00 tous les jours, proposé par l'entreprise DSR, une entreprise qui travaille dans la restauration de collectivités depuis 1919 (DSR, 2011).

L'entreprise propose des services à tous ses employés dans le domaine social. En effet, tous les employés de l'entreprise peuvent se rendre auprès des deux infirmières de l'entreprise présentes tous les jours sur les sites de Prilly et de Mex. De plus, ils peuvent également se rendre auprès d'une assistante sociale prête à répondre à toutes leurs questions ainsi qu'à aider tous les employés faisant face à des problèmes. Son rôle est de conseiller, d'orienter, de soutenir ainsi que d'écouter les employés.

Un autre avantage est les massages assis proposés à tous les employés sur les sites de Prilly et de Mex deux fois par semaine selon les disponibilités. Selon F. Steinmann, employé au sein du service technique de Bobst SA, les employés ne paient que CHF 5.00 et l'entreprise offre la différence qui est de CHF 15.00 (communication personnelle, 10 juin 2011).

Un équipement sportif est également à disposition de tous les employés sur le site de Mex. Ils ont aussi la possibilité de s'inscrire dans des équipes sportives grâce au projet « Bobst Sport » qui encourage les employés à s'inscrire dans des équipes pour pratiquer le sport qu'ils désirent.

Il est également important de relever que les employés temporaires ont un avantage non négligeable sur le personnel fixe. En effet, les heures supplémentaires effectuées par les employés temporaires sont rémunérées à 150%, ce qui n'est pas le cas pour le personnel fixe. Le tableau ci-dessous résume les différents avantages dont le personnel temporaire bénéficie en travaillant dans l'entreprise.

Tableau 9 : Avantages proposés à tous les employés de Bobst SA

Avantages	Explications
Rabais dans différents magasins	Tous les employés de l'entreprise bénéficient de rabais dans 82 commerces de la région lausannoise.
Bus et parking gratuits	Des bus gratuits ainsi qu'un parking gratuit sont proposés aux employés.
Restaurant d'entreprise	L'entreprise propose un restaurant à Mex ainsi qu'un restaurant à Prilly pour ses employés.
Infirmière et assistante sociale	Une infirmière ainsi qu'une assistante sociale sont présentes en cas de besoin d'un employé.
Massages assis	Des massages assis sont proposés aux employés deux fois par semaine.
Sport	Un équipement sportif est à disposition des employés ainsi que la possibilité de rejoindre une équipe sportive.

Source : Tableau réalisé par Steinmann, I. (2011).

2.3.2. L'évolution du nombre de temporaires et de leurs profils : l'entreprise Bobst SA comparée à deux autres entreprises

Afin de pouvoir effectuer une comparaison, les responsables des ressources humaines, qui s'occupent du personnel temporaire, de trois entreprises industrielles de la région lausannoise ont été interrogés. Il s'agit de P. Vincent de Bobst SA, M. Riccard de Bombardier Transportation SA et de M. Perler de Matisa Matériel Industriel SA. En effet, les données sur le personnel temporaire ne sont pas disponibles dans les rapports d'activités, c'est pourquoi leurs connaissances ont été plébiscitées. Vous trouverez les informations obtenues en annexe, soit pour l'entreprise Bobst SA en annexe VII, pour l'entreprise Matisa Matériel Industriel SA en annexe VIII et pour l'entreprise Bombardier Transportation SA en annexe IX.

Concernant les profils des employés temporaires engagés, l'entreprise Bobst SA n'a pas assisté à un réel changement. En effet, le profil des candidats ainsi que la formation qu'ils doivent avoir suivi dépend des postes à pourvoir. Certaines fonctions ne demandent aucune connaissance particulière alors que d'autres requièrent une formation ainsi que de l'expérience dans le domaine. Un changement est tout de même notable. Il s'agit de l'engagement depuis 2009 de personnes ayant des formations supérieures telles que dans une haute école spécialisée (HES) pour des postes d'ingénieurs. De plus, depuis 2008, d'avantage de personnes sont engagées en temporaire dans le secteur tertiaire. Ces deux changements sont explicables par l'incapacité de plus en plus grande de

l'entreprise à prévoir la masse de travail future. En effet, les commandes envers l'entreprise sont très irrégulières et Bobst SA ne désire donc pas engager du personnel fixe sans la certitude que ces personnes seront toujours utiles pour l'entreprise les mois suivants.

L'entreprise Matisa Matériel Industriel SA n'a pas non plus remarqué de changement. En effet, cette entreprise engage du personnel temporaire pour la production. Les employés temporaires engagés sont donc pour la plupart des personnes possédant un certificat fédéral de capacité (CFC). Comme pour l'entreprise Bobst SA, peu de personnel temporaire est engagé dans le secteur tertiaire. L'entreprise Bombardier Transportation SA n'a pas non plus remarqué d'évolution dans les profils des candidats.

Le nombre d'employés temporaires engagés durant les dix dernières années, soit depuis 2001, change fortement pour Bobst SA. En effet, ce nombre varie entre 71 et 544 selon les années. Entre 2011 et 2005, le nombre de temporaires travaillant dans l'entreprise était inférieur à cent et relativement stable. Cependant, en 2006 et 2007, on remarque une grande augmentation. En effet, entre 2005 et 2006, le nombre de temporaires est passé de 85 à 193 personnes et entre 2006 à 2007, de 193 à 544 personnes. Cette augmentation est donc considérable et liée à l'incapacité de prévoir la masse de travail future. On remarque également qu'en 2008 le chiffre a commencé à baisser en raison des premières conséquences de la crise économique, pour qu'en 2009, seules 2 personnes soient engagées en mission temporaire. Le nombre d'employés temporaires varie donc selon la masse de travail ainsi que selon la conjoncture.

Le nombre d'employés temporaires au sein de Matisa Matériel Industriel SA n'a pas eu d'évolution aussi marquée que pour Bobst SA. En effet, depuis 2001, le nombre augmente gentiment d'année en année. En 2001, uniquement 55 temporaires ont travaillé dans l'entreprise et finalement, en 2010, 111 employés temporaires ont été engagés. La raison de cette augmentation est d'une part l'augmentation de la masse de travail ainsi que l'agrandissement de l'entreprise.

Bombardier Transportation SA emploie un nombre très variable de temporaires par année. En effet, ce nombre n'évolue pas de manière linéaire comme dans l'entreprise Matisa Matériel Industriel SA. La raison donnée par M. Riccard à cette évolution est la différence de la masse de travail d'une année à l'autre ainsi que l'incertitude concernant les commandes à venir.

Le nombre moyen d'employés temporaires au sein des trois entreprises, entre 2001 et 2010, est donc de 176.3 pour Bobst SA, de 84.9 pour Matisa Matériel Industriel et de 65.5 pour Bombardier Transportation SA. La différence entre ces trois moyennes est explicable par la grandeur des entreprises. Le nombre exact d'employés fixes au sein de Matisa Matériel Industriel SA et de

Bombardier Transportation SA n'a pas pu être trouvé. Cela aurait été intéressant de calculer quel pourcentage les employés temporaires représentent face au total des employés de l'entreprise.

Finalement, la durée moyenne d'une mission temporaire au sein des trois entreprises ne varie que très peu. Pour Bobst SA, la durée moyenne d'une mission est de quatre mois, variant de trois mois à une année. Pour Matisa Matériel Industriel SA, la durée moyenne est de quelques mois voire une année et pour Bombardier Transportation SA, elle est de trois mois. Les durées des missions sont donc plus ou moins égales entre les trois entreprises.

L'évolution des profils ainsi que du nombre de temporaires au sein des trois entreprises est donc plus ou moins la même. L'entreprise Bobst SA emploie beaucoup plus de temporaires, cependant, il existe une explication. Bobst SA est une entreprise employant plus de personnel fixe que les deux autres. Il aurait donc été plus judicieux d'évaluer la proportion du personnel temporaire par rapport au nombre d'employé total des entreprises, ce qui n'a pas pu être réalisé.

2.4. Vision future : propositions d'outils pour les ressources humaines de l'entreprise

Trois projets ont été réalisés dans le cadre de ce travail. Les propositions faites, soit les cahiers des charges, les documents servant à la classification salariale ainsi qu'une check-list des étapes à ne pas oublier lorsqu'un employé temporaire travaille en externe, se trouvent ci-dessous.

2.4.1. Les cahiers des charges

Les entreprises de grande taille telles que Bobst SA doivent formaliser leur structure afin d'assurer leur bon fonctionnement (L. Dolan, Gosselin, & Carrière, 2007, p. 417). De plus, afin de créer une base de données comportant des cahiers des charges similaires, il est nécessaire que « l'institution fournisse à tous les cadres un modèle de DP [description de poste] destiné à offrir une certaine harmonisation dans les documents produits. » (Emery & Gonin, 2009, p. 162), c'est donc ce qui a été réalisé pour l'entreprise Bobst SA.

La création des cahiers des charges a été la plus grande partie de ce travail car elle a pris beaucoup de temps. En effet, sans la collaboration des responsables dans les ateliers de l'entreprise Bobst SA, ce projet ne pouvait pas être réalisé. Il a donc fallu tenir compte de leurs emplois du temps en sachant qu'ils sont très occupés et demandés.

L'entreprise Bobst SA possède un cahier des charges type vide qui a servi de base au travail. Premièrement, une demande a été faite aux responsables dans l'entreprise, qui font régulièrement

appel aux ressources humaines afin de disposer de personnel temporaire, pour remplir le document type. Les responsables de l'entreprise ont pris du temps afin de compléter le document le plus précisément possible. Il a donc fallu plus de deux mois afin de recevoir un cahier des charges pour chaque fonction demandée. Le cahier des charges type a été envoyé aux responsables sans être analysé au préalable. En effet, le cahier des charges transmis était le même que pour les employés fixes.

Parallèlement à ce travail, il a donc fallu analyser le document afin d'être sûr que toutes les rubriques étaient nécessaires et qu'il n'en manquait pas des supplémentaires spécifiques aux employés temporaires, cette analyse a été effectuée avec l'aide de P. Vincent. Après avoir étudié ce document, comme il avait été prévu, certaines données n'étaient pas nécessaires et d'autres manquaient afin de posséder des documents utiles et complets. L'objectif de cette analyse était de créer des cahiers des charges qui puissent faciliter la recherche d'employés temporaires. Ces documents doivent donc contenir les informations nécessaires pour le futur employé ainsi que pour les agences de placements qui chercheront un candidat correspondant à la fonction. De plus, il est important de noter que les cahiers des charges créés dans le cadre de ce projet sont en fonction d'un poste et non en fonction d'un employé. C'est-à-dire que les documents doivent servir à chercher un candidat correspondant au travail proposé. De ce fait, tous les employés recherchés pour une fonction, recevront le même cahier des charges. Par exemple, lorsque l'entreprise Bobst SA recherche un serrurier, l'entreprise reprend le cahier des charges créé, demande au responsable de vérifier que les informations sont correctes et transmet finalement ce document aux agences de placement. Le même document sera donc envoyé pour chaque recherche de serrurier. Vous trouverez en annexe X, un cahier des charges avant d'avoir été modifié ainsi qu'en annexe XI, un cahier des charges complété pour la fonction de serrurier.

Après l'analyse, plusieurs modifications ont donc été effectuées. Tout d'abord, dans la 1^{ère} rubrique « Identification du poste », quatre informations ont été ajoutées. Il s'agit de la durée de la mission temporaire, des horaires, du taux d'activité et du site sur lequel l'activité sera exercée. En ce qui concerne la durée de la mission temporaire, la raison pour laquelle cette information a été ajoutée est que les agences de placements ainsi que les personnes cherchant du travail la demandent très souvent. En effet, il est important, surtout pour le personnel temporaire de connaître, même uniquement approximativement, la durée du travail que l'entreprise Bobst SA propose. Cette information ne figurait pas auparavant sur les cahiers des charges car pour des postes fixes, la durée du travail est indéterminée. Les horaires doivent également figurer sur le cahier des charges car il est important de connaître cette information. Beaucoup des postes proposés

demandent d'effectuer des horaires en équipe, soit du matin, c'est-à-dire de 5h00 à 13h30, soit de l'après-midi, de 13h30 à 22h00, soit de nuit, de 22h00 à 05h00 (P, Vincent, communication personnelle, avril 2011). Il est donc important de connaître cette donnée car les personnes habitant loin du site où elles travailleront doivent posséder une voiture afin de pouvoir se rendre à l'heure au travail. Le taux d'activité figurait déjà sur le cahier des charges type reçu, cette information a été déplacée de la rubrique « 3. Titulaire » à la 1^{ère}. La raison de ce changement est que la rubrique « 3. Titulaire » a été supprimée car elle n'avait pas de raison d'exister. En effet, étant donné que le cahier des charges pour les postes temporaires est spécifique à une fonction et non à un employé, le nom de l'employé ne figure donc pas sur le document. Finalement, le site où la fonction sera exercée est également important à connaître car, comme déjà expliqué, l'entreprise Bobst SA possède deux sites d'activités, soit Mex et Prilly. Comme dans le cas des horaires, le site est important à connaître pour une raison de déplacements et de moyens de transport.

Par la suite, il a été choisi de supprimer la seconde rubrique « 2. Positionnement hiérarchique du poste » car cette information n'est pas importante lors de la recherche d'un employé temporaire. Cependant, la décision a été prise de donner l'information par la suite à l'employé qui se présente pour la mission.

La 3^e rubrique « 3. Titulaire » a également été supprimée car, comme il a déjà été expliqué, les cahiers des charges réalisés dans le cadre de ce projet sont créés en fonction d'un poste de travail et non d'un employé. Le nom de l'employé ne figurera donc jamais sur ces documents.

La 4^e rubrique « 4. Mode de remplacement » est la 3^e à avoir été supprimée. La raison pour laquelle cette rubrique ne figure pas sur les nouveaux cahiers des charges est que cette information n'est pas utile à l'employé temporaire ainsi qu'aux agences de placement. De plus, il aurait été très complexe pour les responsables de remplir cette rubrique car si l'employé temporaire ne peut pas venir travailler, il existe un grand nombre d'autres employés pour le remplacer.

La 5^e rubrique du cahier des charges type a été conservée sans changement. Dans cette rubrique les responsables ont expliqué brièvement les tâches principales du poste, ce qui est important autant pour les agences de placement qui doivent trouver un candidat correspondant, que pour le candidat afin de savoir s'il est capable d'effectuer correctement les tâches qui lui seront confiées.

La 6^e rubrique « 6. Délégation de compétences » a été supprimée. Cette rubrique n'avait pas de raison d'exister sur le cahier des charges, car pour toutes les fonctions, la même information y figurait, il était toujours inscrit « néant ». C'est-à-dire que les employés temporaires n'ont aucun

pouvoir particulier en ce qui concerne les visas et signatures, l'engagement financier ou une représentation.

La 7^e rubrique « 7. Exigences requises » a été maintenue comme dans le cahier des charges type. Dans cette rubrique, les responsables ont dû inscrire les différentes compétences que l'employé temporaire doit posséder. Tout d'abord, figure la formation que l'employé doit avoir suivie, comme par exemple un apprentissage de mécanicien. La 2^e information est l'expérience que l'employé doit posséder ainsi que la durée de cette expérience. Les dernières informations demandées dans cette rubrique sont les connaissances particulières que l'employé doit avoir telles que parler couramment le français, posséder un permis de conduire particulier ou d'autres connaissances spécifiques à chaque fonction. Ces informations sont nécessaires lors de la recherche d'un candidat correspondant au poste à pourvoir.

La 8^e rubrique « 8. Description du poste » a également été maintenue sans modification. Dans cette rubrique, on trouve les responsabilités principales que l'employé temporaire aura, s'il existe des exigences particulières concernant ces responsabilités, elles figureront également dans cette rubrique. Les activités principales que l'employé exercera s'y trouvent également, accompagnées du temps moyen passé pour chaque activité. Cette rubrique permet à l'employé de savoir en quoi consistera son travail ainsi que de savoir quelles activités seront les plus importantes. Finalement, la dernière partie de cette rubrique concerne les relations que l'employé entretiendra à l'interne ainsi qu'à l'externe de l'entreprises afin d'exercer correctement son travail.

La 9^e rubrique « 9. Compétences prioritaires » a été conservée sans changement. En effet, dans cette rubrique, les responsables peuvent faire figurer des compétences absentes dans les autres rubriques, telles que des compétences concernant le comportement. Cette rubrique est divisée en cinq sous-groupes appelés « compétences personnelles », « compétences conceptuelles », « compétences relationnelles », « compétences techniques » et « autres ». Cette rubrique donne donc des informations concernant toutes les compétences que l'employé doit posséder et non uniquement concernant les compétences techniques comme c'est le cas dans les rubriques précédentes.

Finalement, la 10^e rubrique « 10. Approbation par » a été supprimée. En effet, les signatures ne sont pas nécessaires sur le document. Les responsables ont approuvé le document et le vérifient à chaque nouvelle demande. Faire signer les cahiers des charges serait une perte de temps pour les responsables de l'entreprise ainsi que pour le service des ressources humaines. Les documents créés

comportent donc toutes les informations nécessaires décrites dans la théorie, qui sont également utiles lors de la recherche d'un candidat pour une mission temporaire.

2.4.2. La classification salariale

Le projet concernant la classification salariale est parti d'une demande de l'entreprise Bobst SA. En effet, l'entreprise ne possède aucune grille ou aucun système permettant de justifier une augmentation salariale concernant les employés temporaires. Lorsqu'un employé temporaire désire être augmenté, il fait la demande auprès de son responsable qui choisit si cette demande est fondée ou non. Si le responsable juge que l'employé mérite cette augmentation, il transmet alors l'information aux ressources humaines. Les ressources humaines informent par la suite l'employé temporaire ainsi que son agence de placement de cette augmentation. Le responsable a également la possibilité de faire une demande auprès des ressources humaines sans que l'employé l'ait sollicité.

Ce système pose plusieurs problèmes. Le plus important est que, selon P. Vincent, certains responsables ont tendance à augmenter régulièrement et sans raison valable leurs employés temporaires (communication personnelle, avril 2011). En conséquence, il existe une inégalité entre les différents services. Certains employés temporaires effectuant le même travail possèdent des salaires différents sans raison valable. Il a donc fallu créer des documents permettant aux ressources humaines de justifier ces différences salariales sans que ces dernières soient vues comme des inégalités auprès des employés temporaires.

Toutefois, malgré le fait qu'il manque un document justifiant la classe salariale d'un employé temporaire, l'entreprise Bobst SA possède d'ores et déjà un document présentant les salaires en fonction du poste occupé par les employés temporaire et selon leur classe salariale. Vous trouverez ce document ci-dessous.

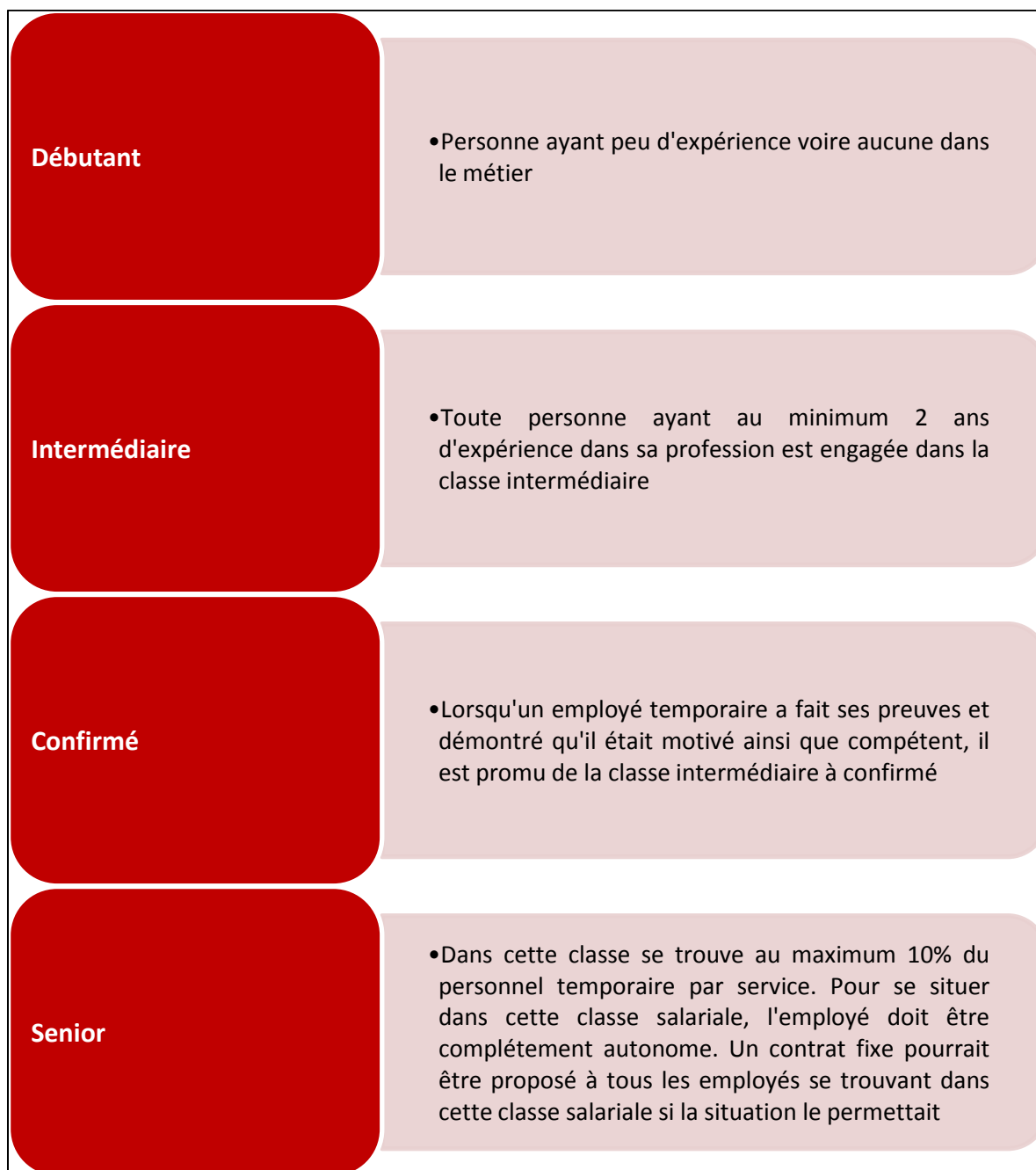
Figure 6: Grille des salaires pour les employés temporaires de Bobst SA

	Débutant	Intermédiaire	Confirmé	Senior Confirmé
	salaire brut	salaire brut	salaire brut	salaire brut
Cariste	22.00	24.00	26.00	28.00
Automaticien	27.00	30.00	33.00	36.00
Fraiseur / Tourneur / Usineur	27.00	30.00	33.00	36.00
Magasinier CFC / Ajusteur	25.00	28.00	31.00	34.00
Mécanicien	27.00	30.00	33.00	36.00
Monteur	27.00	30.00	33.00	36.00
Ouvrier / aide / manutentionnaire	21.00	23.00	25.00	27.00
Peintre	27.00	30.00	33.00	36.00
Serrurier	27.00	30.00	33.00	36.00
Salaire / Heure comprenant : Vacances + 13ème salaire				
Synthèse				
Apprentissage	4 ans	27/30/33/36		
Apprentissage	3 ans	25/28/31/34		
Cariste		22/24/26/28		
Sans CFC		21/23/25/27		

Source : (P. Vincent, communication personnelle, 1 février 2011).

Afin de résoudre ce problème, ce qui a semblé le plus simple ainsi que le plus judicieux a été de créer un document Word expliquant ce que les employés doivent connaître et savoir faire afin de passer d'une classe salariale à une autre. Afin de créer ce document, il a tout d'abord fallu connaître les différentes classes salariales existantes. Dans l'entreprise Bobst SA, il existe quatre classes distinctes. Il s'agit de quatre niveaux dans lesquels les employés peuvent se trouver en fonction de leurs expériences, du travail effectué chez Bobst SA ainsi que de leur comportement. Ces quatre classes se nomment : débutant, intermédiaire, confirmé et senior. Ces quatre classes sont expliquées dans la figure ci-dessous.


Figure 7: Explication des quatre classes salariales existantes pour le personnel temporaire



Source : (P. Vincent, communication personnelle, 1 février 2011).

Par la suite, les 28 fonctions décrites dans les cahiers des charges ont été reprises et un document pour chaque fonction a été réalisé. Ces 28 documents ont été envoyés aux responsables employant du personnel temporaire afin d'être complétés. Vous trouverez ci-dessous un document complété pour la fonction de serrurier.

Figure 8 : Document complété pour la classification salariale pour la fonction de serrurier



Justification des classes salariales pour le personnel temporaire

Fonction : Serrurier

Liste des tâches que le personnel temporaire doit maîtriser afin de se trouver dans le niveau adéquat (1 à 10 tâches).

Dans la catégorie « Senior », on ne trouve que 10% au maximum du personnel temporaire par secteur.

Débutant
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respect des règles concernant les annonces des absences ▪ Ponctualité et assiduité ▪ Entretien d'excellents rapports de travail avec ses collègues et supérieurs ▪ Expérience professionnelle dans un environnement industriel inférieure à 4 ans ▪ Niveau de formation inférieur à nos exigences
Intermédiaire
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procédé de soudage MAG ▪ Qualité défaut " Critique ou Majeur " découvert au contrôle secteur ▪ Niveau de performance inférieur au taux fixé dans le centre ▪ Exécution de pièces de difficulté simple à moyenne
Confirmé
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procédés de soudage MAG, Electrode et TIG ▪ Qualité défauts " Mineur " découvert au contrôle secteur ▪ Niveau de performance égal ou supérieur au taux fixé dans le centre ▪ Exécution de pièces de difficulté élevée
Senior
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Futur engagement BSA ▪ Autonomie complète dans le travail en fonction des directives de son supérieur ▪ Nettement supérieur aux exigences du poste

Source : Figure réalisée par Steinmann, I. (2011).

En ce qui concerne le contenu des documents, plusieurs critères ont été inscrits pour toutes les fonctions. En effet, des critères concernant le comportement des employés temporaires étaient souvent omis par les responsables alors qu'ils sont tout aussi importants que les critères techniques concernant le travail réalisé par l'employé. C'est pour cette raison que dans la catégorie débutant, tous les employés doivent respecter les règles concernant les annonces des absences, être ponctuels et assidus, ainsi qu'avoir de très bons rapports de travail avec les autres employés de Bobst SA. Dans la catégorie senior, deux critères sont également présents pour toutes les fonctions. En effet, tous les employés temporaires se trouvant dans cette catégorie sont des personnes qui seraient engagées en fixe si la situation le permettait. Ces personnes doivent donc être totalement autonomes dans leur travail.

Durant la réalisation de ce projet, un problème conséquent a été rencontré. En effet, les documents complétés comportaient beaucoup de critères subjectifs. Etant donné que ce projet avait pour objectif de clarifier précisément les compétences qu'un employé doit avoir pour se trouver dans les quatre classes, des critères subjectifs ne devaient pas y figurer. Il a donc fallu demander aux responsables de donner des chiffres et des critères vérifiables. Cela n'a pas toujours été possible, en effet, certains postes demandent des qualifications non mesurables.

2.4.3. Le travail en externe

Dans l'entreprise Bobst SA, où un grand nombre d'employés temporaires travaillent, il arrive que certains d'entre eux soient engagés afin de travailler en externe. Ces cas de figure ne sont que très rares et touchent donc un nombre restreint d'employés temporaires. Cependant, même s'il n'est pas fréquent d'envoyer du personnel temporaire travailler en externe, lorsque c'est le cas, les ressources humaines de l'entreprise rencontrent toujours les mêmes problèmes ainsi que les mêmes questions. Il est donc important de clarifier certains points afin de ne plus rencontrer d'obstacles et de gagner du temps dans cette situation.

Tous les points expliqués ci-dessous sont le résultat de discussions avec divers employés de Bobst SA ayant un rôle lors de l'envoi d'employés temporaires en externe. En effet, plusieurs personnes ont un rôle dans ces cas-là, que ce soit le service des ressources humaines, de la paie, de la comptabilité et le service informatique. Cette partie du travail a été moins conséquente que ce qui était prévu. En effet, après des discussions avec les parties concernées par le départ d'un employé en externe, il s'est avéré que seul un document récapitulatif indiquant les personnes à contacter pour les différents sujets était nécessaire.

Premièrement, lorsque des employés de l'entreprise partent travailler en externe, Bobst SA leur fournit une carte de crédit afin de régler leurs dépenses. En effet, les employés font face à des dépenses multiples pour leurs déplacements, la nourriture ainsi que l'hébergement. Les employés temporaires eux n'y ont pas droit. Ces derniers doivent donc dépenser leur propre argent qui leur est par la suite remboursé par Bobst SA. Etant donné que ces dépenses peuvent être importantes suivant le temps du travail en externe, il n'est donc pas juste que les employés temporaires doivent avancer de l'argent à l'entreprise. Désormais, lors de l'engagement d'un employé temporaire qui travaillera en externe, une demande spéciale auprès du service des finances sera faite afin de pouvoir lui fournir une carte de crédit.

Deuxièmement, Bobst SA fournit des habits de travail à ses employés. Selon F. Steinmann, ces habits de travail sont distincts afin de différencier les apprentis, les employés fixes ainsi que les

employés temporaires (communication personnelle, février 2011). La différence majeure est la couleur de ceux-ci. En effet, les apprentis possèdent des habits bordeaux, les employés fixes possèdent des habits bleus et les employés temporaires possèdent des habits de travail gris. De plus, les employés fixes ainsi que les apprentis ont leur nom brodé sur une poche en haut de leur veste, sur leur poitrine. Les employés temporaires n'y ont pas droit. Cette différence est facile à comprendre. En effet, la durée de la mission d'un employé temporaire n'est que très rarement définie dans l'entreprise Bobst SA. L'employé peut travailler un jour comme il peut travailler deux ans dans l'entreprise. Il serait trop coûteux de faire broder le nom de chaque employé temporaire sur une veste alors que ces derniers pourraient ne travailler que peu de temps dans l'entreprise.

Malheureusement, les clients ne voient pas d'un bon œil le fait que des employés temporaires soient envoyés chez eux. Il est donc important qu'aucune distinction ne soit visible entre un employé de Bobst SA et un employé temporaire lorsqu'ils travaillent en externe. Afin de pouvoir leur fournir des habits brodés, une demande a été faite auprès du responsable des ressources humaines ainsi qu'auprès du responsable de la gestion des habits. L'autorisation ayant été accordée, les employés temporaires pourront désormais vêtir des habits de travail sur lesquels leur nom sera brodé. Pour que cela soit possible, une demande doit être faite par e-mail au service technique des immeubles et des services généraux (STIG).


Un autre point à régler est les coordonnées des employés temporaires sur le site intranet de Bobst SA. L'entreprise possède un site intranet sur lequel les coordonnées professionnelles de tous les employés sont disponibles. Les employés temporaires ont par définition tous le même responsable, soit Monsieur Pascal Vincent. Lorsque les employés partent en externe, il est important que sur intranet figurent des informations correctes les concernant. C'est pour cette raison qu'une demande doit également être faite auprès de B. Pillonel, qui travaille aux ressources humaines. Cette procédure est très rapide et simple à effectuer.

De plus, afin de pouvoir travailler de manière optimale, les employés de Bobst SA ont besoin d'accès informatiques pour divers programmes tels que SAP, Safari et leur boîte e-mail Outlook. Les employés temporaires n'ont pas d'office droit à ces outils, c'est pourquoi une demande doit également être faite auprès du service informatique. Après s'être renseigné auprès du service informatique, il est apparu que cette demande prend du temps pour être validée, les ressources humaines doivent donc demander les divers accès avant le début de la mission de l'employé temporaire.

Afin de pouvoir rémunérer les employés temporaires qui travaillent en externe, des changements dans le système de gestion doivent être effectués. Selon A. Danto, responsable des timbrages de Bobst SA, un compte nommé « compte fournisseur » doit être créé pour l'employé, également afin qu'il puisse bénéficier de la carte de crédit (communication personnelle, mars 2011). Une demande doit donc être effectuée auprès du service des achats qui s'occupe par la suite de créer les comptes nécessaires.

Finalement, lorsque des employés qu'ils soient temporaires ou fixes partent travailler en externe, ils ont droit à une prime. Cette prime est calculée en fonction de la situation de l'employé. Selon P. Vincent, différents critères sont pris en compte tels que son statut marital ainsi que le nombre d'enfants qu'il a (communication personnelle, juin 2011). En fonction de ces critères, l'employé touchera une prime plus ou moins élevée. Etant donné que ce n'est pas Bobst SA qui paie les employés temporaires mais que le paiement de leur salaire se fait par l'intermédiaire de l'agence de placement, les ressources humaines doivent connaître le montant de cette prime afin de pouvoir le communiquer à l'agence. Le montant de cette prime est décidé par le responsable, il faut donc désormais que le responsable communique le montant au service des ressources humaines qui le transmettra finalement à l'agence. Ci-dessous se trouve le document récapitulatif des étapes à ne pas oublier lors de l'envoi d'un employé temporaire en externe.

Figure 9: Récapitulatif des points importants lors de l'envoi d'un employé temporaire en externe



Temporaires qui travaillent en externe

Check-list des étapes à ne pas oublier lorsque l'on engage un temporaire qui travaillera en externe.

- **Carte de crédit**
Avant le début de la mission, faire une demande par e-mail auprès de Monsieur Jean-Marc Schuwey et Madame Maria Grazia Montemari.

- **Habits**
Envoyer une demande par e-mail à Monsieur Frédy Steinmann avec en copie Monsieur Alban Bitz.
Attention au délai pour la commande et le brochage du nom du temporaire sur les habits qui est d'au minimum deux semaines.

- **Données sur intranet**
Envoyer une demande par e-mail à Monsieur Benoît Pillonel afin de modifier le nom du responsable sur intranet (le responsable n'est pas Pascal Vincent).

- **Autorisation informatique (SAP, ...)**
Rappeler au responsable qu'il doit faire une demande pour que le temporaire aie les accès nécessaires.
Attention au délai qui est d'au minimum une semaine.

- **Compte fournisseur**
Envoyer par e-mail les coordonnées bancaires du temporaire à Madame Mary-Elène Accordino.

- **Primes**
Le responsable doit définir le niveau de prime du temporaire. Une fois la décision prise, le montant de la prime doit être communiqué au bureau de la paie, soit à Mme Graziella Devaud et Monsieur Antonio Orlando.

Source : Figure réalisée par Steinmann, I. (2011).

Ce document est donc un récapitulatif des étapes à suivre lors de l'envoi d'un employé temporaires en externe. Il doit aider les ressources humaines de Bobst SA à travailler plus rapidement grâce aux informations qui y sont données.

2.5. Stratégie de mise en œuvre des trois outils

Trois outils sont proposés au service des ressources humaines de Bobst SA afin d'améliorer leur rapidité et leurs compétences. Il s'agit de cahiers des charges, de grilles pour la classification salariale ainsi qu'une check-list des éléments à prendre en compte lors de l'envoi d'un employé temporaire en externe. En annexe XII se trouve un CD, uniquement pour l'entreprise Bobst SA, contenant tous les

documents réalisés lors de ces trois projets. Afin que ces trois outils soient nécessaires à l'entreprise, il faudrait qu'un suivi soit réalisé à l'avenir.

Premièrement, les cahiers des charges doivent être mis à jour régulièrement. À chaque demande de personnel temporaire au sein de l'entreprise, les ressources humaines doivent transmettre le cahier des charges rempli auparavant, au responsable, afin qu'il effectue des modifications si nécessaire et qu'il vérifie si les données sont toujours actuelles. De plus, pour chaque nouvelle fonction qui deviendrait récurrente, un cahier des charges vide devrait être transmis au responsable faisant cette demande afin d'agrandir la base de données actuelle. Pour effectuer ce travail, l'emploi d'un stagiaire au sein des ressources humaines pourrait être utile.

Deuxièmement, les documents concernant la classification salariale devraient également être mis à jour régulièrement. De plus, comme pour les cahiers des charges, si de nouvelles fonctions deviennent de plus en plus demandées dans l'entreprise, le document devrait être complété par le responsable faisant les demandes. Les documents créés durant ce travail devraient être transmis à tous les responsables de l'entreprise afin qu'ils puissent les montrer à leurs employés lorsque ces derniers demandent une augmentation.

Finalement, le document résumant les étapes à ne pas manquer lors de l'engagement d'un employé temporaire qui part travailler en externe devra être mis à jour fréquemment. La raison de ces mises à jour est que de nouveaux problèmes pourraient survenir ou que certains auraient pu ne pas avoir été remarqués auparavant.

Ces trois projets sont des aides pour l'entreprise pour autant qu'ils soient maintenus à jour fréquemment. Il n'existe donc pas de réelle stratégie, il faut uniquement que les différents documents soient complétés régulièrement.

Conclusion

Ces quatre mois de travail au sein de l'entreprise Bobst SA ont permis de faire un bilan de la situation et de lui apporter différentes améliorations. En effet, par ce travail, plusieurs projets sont ressortis comme étant indispensables à l'entreprise Bobst SA et seront dès maintenant existants et applicables au sein de l'entreprise.

Tout au long de ce travail, il a fallu s'interroger sur le système existant ainsi qu'étudier les outils manquants et les problèmes que le service des ressources humaines rencontrait fréquemment face à l'engagement de personnel temporaire. Après avoir réalisé que trois projets étaient nécessaires à l'amélioration et à la simplification du travail des ressources humaines de Bobst SA, leur réalisation a pris du temps.

Les résultats de ce travail sont multiples. Le premier résultat est la réalisation d'un cahier des charges pour chaque poste souvent occupé par un employé temporaire. A l'aide des responsables dans l'entreprise Bobst SA, 28 cahiers des charges ont donc été créés afin de faciliter la tâche des ressources humaines lors de la recherche d'un candidat pour un poste temporaire.

Deuxièmement, un barème strict pour la classification salariale a également été mis sur pied pour chaque fonction occupée fréquemment par des employés temporaires. Ces fonctions sont les mêmes que celles des 28 cahiers des charges créés. Malheureusement, les 28 documents n'ont pas encore été complétés par les responsables en raison d'un manque de temps. Cependant, la moitié de ces documents, soit 14, sont complétés de manière la plus précise possible afin de justifier les augmentations salariales des employés temporaires. Les documents manquant sont en cours de réalisation.

Finalement, lors d'engagements de temporaires devant aller travailler en externe, les ressources humaines ne devraient désormais plus rencontrer de problèmes majeurs. En effet, les différents points qui compliquaient leur travail sont désormais ciblés, la manière de procéder est expliquée et les personnes à contacter sont désignées.

Afin que les projets réalisés tout au long de ce travail puissent avoir des effets positifs sur l'entreprise, il faudra que Bobst SA continue la base de données contenant les cahiers des charges ainsi que la classification salariale. Si, à l'avenir, de nouvelles fonctions s'ouvrent aux employés temporaires, les deux documents devront être complétés. Les documents déjà existants devront également être vérifiés fréquemment afin qu'ils évoluent en même temps que l'entreprise et que les tâches proposées.

Par manque de temps, les résultats du travail effectué n'ont pas pu être analysés. En effet, le gain de temps engendré par les cahiers des charges ainsi que par le barème justifiant les classes salariales n'a pas pu être calculé. La diminution des contacts dans l'entreprise afin de résoudre certains problèmes pour les augmentations salariales ainsi que pour les employés temporaires partant travailler en externe contribue également à un gain de temps non négligeable. Une prochaine étude pourrait donc analyser l'impact de ce travail sur l'emploi du temps des employés des ressources humaines ainsi que sur le gain de temps que ces outils engendrent.

"Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de bachelor ci-annexé seule, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du RF et du professeur chargé du suivi du travail de bachelor, y compris au partenaire de recherche appliquée avec lequel j'ai collaboré, à l'exception des personnes qui m'ont fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail et que je cite ci-après : Pascal Vincent ».

I. Steiner

Références

- Aubert-Monpeyssen, T., & Sire, B. (2007). "À travail égal, salaire égal", ou les politiques de rémunération à l'épreuve du droit. *Revue de gestion des ressources humaines*, (avril-juin 2007) pp. 14-15. Consulté le 23.06.2011 sur <http://search.proquest.com/docview/220851759/130696ED5CF59C514FC/3?accountid=15920>
- Bobst Group Corporate. (2007). *Accueil*. Consulté le 16.06.2011, disponible sur: <http://www.bobstgroup.com/Global/Corporate/fr/TheGroup/Overview/>
- Bobst Group. (s.d.). *Bobst Group en Suisse*. Consulté le 05.07.2011, disponible sur: <http://www.bobst.ch/LocalSite/CHE/fr/>
- Bobst Group. (2010). *Rapport de gestion 2010*. Lausanne: Bobst Group.
- Boissonnas, L. (2011). *Emploi temporaire, indicateur des tendances du marché de l'emploi*. Consulté le 06.06.2011, disponible sur <http://www.gbnews.ch/a-la-une/focus/emploi-temporaire>
- Canton de Vaud. (2011a). *Rémunération des fonctions*. Consulté le 06.06.2011, disponible sur <http://www.vd.ch/fr/themes/etat-droit-finances/personnel-de-letat/politique-salariale/remuneration-des-fonctions/>
- Canton de Vaud. (2011b). *Répertoire des Emplois-types (REM)*. Consulté le 06.06.2011, disponible sur: <http://www.vd.ch/fr/themes/etat-droit-finances/personnel-de-letat/repertoire-des-emplois-types-rem/>
- Confédération suisse. (s.d.). *Résiliation du contrat de travail*. Consulté le 01.06.2011, disponible sur: <http://www.ch.ch/private/00054/00055/00543/00549/index.html?lang=fr>
- Dallera, C., & Ducret, V. (2004, Septembre). *Femmes en formation dans un métier d'homme*. Consulté le 05.07.2011, disponible sur: www.2e-observatoire.com/downloads/livres/brochure8.pdf
- DSR. (2011). *Historique*. Consulté le 16.06.2011, disponible sur: <http://www.dsr.ch/fr/historique-L1202.html>
- Emery, Y., & Gonin, F. (2009). *Gérer les ressources humaines*. Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Fédération patronale vaudoise. (2011a). *Modèle de règlement des frais*. Consulté le 10.06.2011, disponible sur: <http://www.centrepatronal.ch/index.php?page=fr/activites/publications/ncs>
- Fédération patronale vaudoise. (2011b). *Règlement complémentaire*. Consulté le 10.06.2011, disponible sur: <http://www.centrepatronal.ch/index.php?page=fr/activites/publications/ncs>
- Gorgé, D. (2009). *Perte d'emploi et licenciement*. Consulté le 06.06.2011, disponible sur: <http://www.guideschomage.ch/guide.asp?NoChapitre=2&NoPage=5&annexe=0>
- Igalens, J. (2008). *Les 100 mots des ressources humaines*. Paris: Presses Universitaires de France.
- L. Dolan, S., Gosselin, E., & Carrière, J. (2007). *Psychologie du travail et comportement organisationnel*. Montréal: Gaëtan Morin.

- Lacroux, A. (2009). L'intérim, un milieu favorable au déroulement de carrières nomades? *Revue de gestion des ressources humaines* (juillet-septembre 2009), pp. 65-66. Consulté le 21.06.2011, sur <http://search.proquest.com/docview/220809968/13069786F3B2004684C/6?accountid=15920>
- Marchand, D., & Marie de Ficquelmont, E. (1991). *Travail temporaire*. Paris: Belfond.
- Matile, P., & Zilla, J. (2010). *Travail temporaire*. Genève: Schulthess.
- Peretti, J.-M. (2009). *Ressources humaines*. Paris: Vuibert.
- Secrétariat d'État à l'économie. (2011). SECO - Secrétariat d'Etat à l'économie SECO. Consulté le 17.06.2011, disponible sur: <http://www.seco.admin.ch/org/00686/index.html?lang=fr>
- Secrétariat d'État à l'économie. (2008). Travailleurs temporaires protégés par les mesures d'accompagnement. Consulté le 06.06.2011, disponible sur: <http://www.seco.admin.ch/aktuell/00277/01164/01980/index.html?lang=fr&msg-id=24481>
- Sora, B., Caballer, A., & Peiró, J. M. (2010). L'insécurité de l'emploi et ses conséquences pour les salariés: l'effet modérateur de la dépendance envers l'emploi. *Revue internationale du Travail*, 149(1), pp. 71-72. Consulté le 06.06.2011, sur <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1564-9121.2010.00075.x/abstract>
- Swisstaffing. (2011a). *Buts*. Consulté le 17.06.2011, disponible sur: http://www.swisstaffing.ch/xml_1/internet/fr/application/d74/d79/f81.cfm
- Swisstaffing. (2011b). *Origine*. Consulté le 17.06.2011, sur: http://www.swisstaffing.ch/xml_1/internet/fr/application/d74/d79/f80.cfm
- Tap, P. (2004, Avril). *Pourquoi créer des "business units" ?* Consulté le 01.07.2011, disponible sur: http://www.journaldunet.com/management/0404/040433_rtrucks.shtml
- Thévenoz, L. (1987). *Le travail intérimaire*. Lausanne: Payot.

Annexes

Annexe I : Grille des fonctions de l'État de Vaud

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	1 SECURITE																			
	1 Sécurité publique																			
	1 Support																			
	Support	101																		
	2 Catégorie 1																			
	Gendarmerie I	102																		
	Sûreté I	103																		
	Services généraux I	104																		
	3 Catégorie 2																			
	Gendarmerie II	105																		
	Sûreté II	106																		
	Services généraux II	107																		
	Emérites - Spécialistes	108																		
	Spécialistes - Experts	109																		
	4 Catégorie 3																			
	Commandement	110																		
	2 Pénitentiaire																			
	1 Surveillance - Services techniques - Ateliers																			
	Encadrement de détenus	111																		
	2 Conduite																			
Secteur	112																			
Domaine	113																			

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
3 Inspection et protection																			
1 Traitement																			
Contrôle - Inspection	121																		
Inspection - Expertise	122																		
2 Formation																			
Instruction	123																		
3 Conduite																			
Unité	124																		
Secteur	125																		
2 ORDRE JUDICIAIRE																			
1 Judiciaire																			
1 Traitement																			
Greffe de première instance	131																		
Greffe d'instance supérieure	132																		
2 Conduite																			
Domaine	133																		

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
3 ENSEIGNEMENT - RECHERCHE - BIBLIOTHEQUE ET DOCUMENTATION																			
1 Enseignement																			
1 Enseignement obligatoire et postobligatoire																			
Rythmicien	141																		
Enseignement obligatoire	142																		
Transition I	143																		
Branches professionnelles	144																		
Enseignement postobligatoire	145																		
2 Conduite																			
Direction adjointe d'établissement scolaire	146																		
Direction d'établissement scolaire	147																		
Direction d'une HES/HEP	148																		
2 Recherche																			
1 Support																			
Assistance	161																		
2 Production																			
Profil spécialiste	162																		
Profil expert	163																		
3 Conduite																			
Domaine	164																		
3 Bibliothèque et documentation																			
1 Traitement																			
Support	171																		
Gestion de fond documentaire	172																		
Constitution de fond documentaire	173																		
2 Conduite																			
Equipe	174																		
Secteur	175																		
Domaine	176																		

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
4 INTERVENTIONS ET SOUTIENS EDUCATIFS, PSYCHOLOGIQUE ET SOCIAL - INSERTION PROFESSIONNELLE																				
1 Accueil de l'enfance																				
1 Intervention																				
Education	181																			
2 Conduite																				
Secteur	182																			
2 Conseil en orientation et psychologie																				
1 Intervention																				
Profil spécialiste	191																			
Profil expert	192																			
2 Conduite																				
Domaine	193																			
3 Prestations sociales et éducatives																				
1 Prestations																				
Conseil	201																			
Intervention sociale	202																			
2 Conduite																				
Secteur	203																			
4 Insertion professionnelle																				
1 Intervention																				
Conseil	211																			
2 Conduite																				
Secteur	212																			

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
5 SANTE - LABORATOIRES																			
1 Soins, réhabilitation et diagnostic																			
1 Support																			
Aide aux soins	221			■	■														
Assistance aux soins	222					■	■	■											
2 Bloc opératoire																			
Instrumentation	223								■	■									
3 Soins																			
Soins orthoptiques et dentaires	224							■	■										
Soins	225							■	■	■									
Spécialisation clinique	226									■	■	■							
4 Conduite																			
Secteur	227									■	■	■	■						
Domaine	228												■	■	■				
2 Laboratoires et médico-technique																			
1 Support																			
Support	231		■	■	■														
Assistance	232			■	■														
2 Laboratoires																			
Analyses	233			■	■	■													
Technicien de laboratoires	234							■	■	■									
Technicien d'analyses bio-médicales	235							■	■	■									
3 Médico-technique																			
Profil spécialiste	236								■	■	■								
Profil expert	237											■	■	■					
4 Conduite																			
Equipe	238					■	■												
Unité	239							■	■	■	■								
Secteur	240									■	■	■							
Domaine	241												■	■	■				

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
6 TERRITOIRE - ENVIRONNEMENT - PATRIMOINE																			
1 Entretien, construction et exploitation																			
1 Support																			
Support	251		■	■	■														
Travaux extérieurs	252					■	■	■											
Travaux techniques	253			■	■	■	■	■											
Gestion technique	254					■	■	■											
Travaux spécialisés	255							■	■	■									
2 Ingénierie et architecture																			
Profil spécialiste	256									■	■	■							
Profil projet	257										■	■	■	■					
3 Conduite																			
Unité	258							■	■	■	■								
Secteur	259										■	■	■						
Domaine	260												■	■	■				
2 Conservation de la nature et du patrimoine																			
1 Support																			
Travaux techniques	271			■	■	■	■												
Travaux spécialisés	272							■	■	■									
2 Scientifiques																			
Profil spécialiste	273									■	■	■	■						
Profil expert	274											■	■	■					
3 Conduite																			
Domaine	275													■	■	■			
Musées et archives	276														■	■			

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
7 FISCALITE - POURSUITES ET FAILLITES																			
1 Fiscalité																			
1 Taxation - Finances - Inspection																			
Taxation - Perception I	281																		
Taxation - Perception II	282																		
Taxation - Perception III	283																		
2 Conduite																			
Unité	284																		
Secteur	285																		
Domaine	286																		
2 Poursuites et faillites																			
1 Traitement																			
Traitement	291																		
2 Conduite																			
Unité	292																		
Secteur	293																		

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
2	1 LOGISTIQUE																			
	1 Logistique																			
	1 Support																			
	Support	301																		
	2 Approvisionnement																			
	Transport	302																		
	Gestion des stocks	303																		
	3 Edition																			
	Production	304																		
	4 Cuisine et service																			
	Restauration	305																		
	5 Exploitation																			
	Conciergerie	306																		
	6 Conduite																			
	Equipe	307																		
	Unité	308																		
	Secteur	309																		
	2 TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION																			
	1 Informatique																			
	1 Production, exploitation et support																			
Travaux techniques	311																			
Travaux spécialisés	312																			
Profil ingénieur systèmes	313																			
Profil expert systèmes	314																			
2 Etudes, développement et intégration																				
Développement	315																			
Développement - Analyse	316																			
Projet	317																			
3 Conseil et expertise																				
Profil expert	318																			
4 Conduite																				
Equipe	319																			
Secteur	320																			

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="background-color: green; width: 10px; height: 10px; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="background-color: yellow; width: 10px; height: 10px; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="background-color: cyan; width: 10px; height: 10px; margin-bottom: 2px;"></div> </div> Domaine	321																		

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
2 Communication																				
1 Médias																				
Travaux techniques	331																			
Réalisation	332																			
Conception	333																			
3 ADMINISTRATION GENERALE - GESTION, CONSEIL ET CONTROLE																				
1 Administration générale																				
1 Support																				
Support administratif	341																			
Réception et guichet	342																			
Accueil téléphonique	343																			
Huissiers	344																			
2 Gestion administrative																				
Secrétariat d'unité	345																			
Secrétariat de direction	346																			
Gestion de dossiers	347																			
Gestion spécialisée de dossiers	348																			
3 Conduite																				
Unité	349																			
Secteur	350																			
Domaine	351																			
2 Gestion, conseil et contrôle																				
1 Traitement																				
Profil spécialiste	361																			
Profil expert	362																			
2 Conduite																				
Domaine	363																			

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
3	↑ DIRECTION GENERALE																			
	1 Direction générale																			
	1 Management																			
	Profil cadre de direction	371																		
	Direction de service	372																		

Source : (Canton de Vaud, 2011a)

Annexe II : Échelle des salaires de l'État de Vaud



Service du personnel

Rue Caroline 4
1014 Lausanne

Règlement du 28 novembre 2008 relatif au système de rétribution des collaborateurs de l'Etat de Vaud (RSRC)

Echelle des salaires 2011

Taux de progression		
Zone 1	Zone 2	Zone 3
Echelons 0 à 7	Echelons 8 à 16	Echelons 17 à 25
2.44*	1.67*	1.17*

* Pourcentages arrondis

Classes	Salaire annuel 13ème compris	
	Minimum	Maximum
1	* 48 113	62 787
2	* 48 113	66 554
3	48 768	70 714
4	51 949	75 324
5	55 476	80 439
6	59 403	86 134
7	63 781	92 483
8	68 667	99 567
9	74 139	107 503
10	80 278	116 403
11	87 174	126 402
12	94 932	137 652
13	103 694	150 358
14	113 608	164 732
15	124 843	181 023
16	137 603	199 524
17	152 120	220 573
18	168 671	244 572

* Salaire minimum garanti

Montant des annuités 13ème compris**		
Zone 1	Zone 2	Zone 3
1055	721	504
1118	764	534
1188	812	568
1265	865	605
1351	923	646
1447	989	692
1554	1062	742
1673	1144	800
1806	1234	864
1956	1337	935
2124	1452	1017
2313	1582	1107
2527	1727	1208
2768	1892	1325
3043	2080	1455
3353	2293	1604
3707	2535	1774
4111	2810	1967

** En raison des arrondis, les montants effectifs peuvent varier de CHF 1.- à CHF 2.-.

Valeur 2011

Lausanne, le 21 décembre 2010

www.spev.vd.ch – T 41 21 316 19 19

Source : (Canton de Vaud, 2011a)

Annexe III : Représentants du groupe Bobst dans le monde

Europe



Amériques



Asie/Océanie



Afrique



Allemagne	■	■	■	Argentine	■	Arabie saoudite	■	Afrique du Sud	■
Autriche		■		Brésil	■	Australie	■	Egypte	■
Belgique		■		Canada	■	Chine	■	Maroc	■
Chypre		■		Chili	■	Corée	■	Tunisie	■
Croatie		■		Etats-Unis	■	Emirats arabes unis	■		
Danemark		■	■	Mexique	■	Inde	■		
Espagne		■	■	Paraguay	■	Indonésie	■		
Finlande		■		Pérou	■	Israël	■		
France	■	■		Rép. du Salvador	■	Japon	■		
Grèce		■				Malaisie	■		
Italie	■	■	■			Nouvelle-Zélande	■		
Lettonie		■				Pakistan	■		
Pologne		■				Philippines	■		
Portugal		■				Singapour	■		
République tchèque		■				Taiwan	■		
Roumanie		■				Thaïlande	■		
Royaume-Uni	■	■	■			Turquie	■		
Russie		■				Vietnam	■		
Serbie		■							
Suède		■							
Suisse	■	■	■						
Ukraine		■							

- Sites de production du Groupe, avec vente et services
- Sociétés et représentations du Groupe pour la vente et les services
- Agences et représentations pour la vente et les services
- Sociétés pour le reconditionnement d'équipements
- Partenaire stratégique

Source : (Bobst Group, 2010, p. 21)

Annexe IV : Les agences de placement travaillant avec Bobst SA

Phases	Noms des prestataires	Situation des prestataires
1	Accord Emploi	1400 Yverdon-les-Bains
	Adecco	1003 Lausanne
	Alpemploi	1110 Morges
	Aura	1004 Lausanne
	Interima	1003 Lausanne
	Manpower	1003 Lausanne
	ORP	1020 Renens
	Socorec	1196 Gland
	Swiss Interim	1400 Yverdon-les-Bains
2	Axe Profil	1003 Lausanne
	Génération Intérim	1003 Lausanne
	Interimplus	1006 Lausanne
	Kelly Services	1003 Lausanne
	Le Team RH	1003 Lausanne
	Max Studer Intérim	1003 Lausanne
	Multi Personnel Service	1003 Lausanne
	One Placement	1003 Lausanne
	Pemsa RH	1009 Pully
	Start People	1006 Lausanne
	Swiss Placements	1005 Lausanne
	Synergie	1002 Lausanne
	Uniman	1006 Lausanne
	Universal Job	1003 Lausanne
3	API	1010 Lausanne
	Start Emploi	1201 Genève

Source : (P. Vincent, communication personnelle, 1 février 2011).

Annexe V : Sondage auprès de 74 employés temporaires de Bobst SA

Les données récoltées lors d'un sondage auprès du 50% du personnel temporaire de Bobst SA travaillant durant les mois d'avril et de mai 2011, se trouvent dans le tableau suivant.

Questions	Réponses
Début de la mission au sein de Bobst SA	Moins de trois mois : 31% Entre trois et six mois : 17% Entre six mois et une année : 45% Plus d'une année : 7%
Employés ayant déjà effectué une mission temporaire dans une autre entreprise	Oui : 79% Non : 21%
Noms des autres entreprises souvent citées	Patric Métal : 10% Matisa Matériel Industriel SA : 11% Rolex SA : 4% Applied Materials SA : 5%
Durée des anciennes missions dans les autres entreprises	Moins d'un mois : 4% De un à trois mois : 26% De trois à six mois : 18% De six mois à un an : 18% De un à deux ans : 11% Plus de deux ans : 23%
Avantages de Bobst SA (plusieurs réponses possibles)	Ambiance de travail : 18% Parking et bus gratuits : 18% Infirmière à disposition : 12% Cantine : 12% Horaires d'équipe : 12% Salaires élevés : 6% Heures supplémentaires à 150% : 6% Travail intéressant : 6% Massages : 6% Offre pour le sport : 6%
Inconvénients de Bobst SA (plusieurs réponses possibles)	Manque de sécurité de l'emploi : 41% 13 ^e salaire : 15% Pas droit à l'essence : 9% Offre pour les enfants (cadeaux de Noël et garderie) : 7% Distinction des habits de travail : 3% Pression mise par les responsables : 3%
Améliorations proposées (plusieurs réponses possibles)	Missions de moins longues durées : 19% Plus d'écoute : 9% Accès aux stations essence : 3% 13.5 salaires comme pour les fixes : 6% Aucunes : 6% Pas de distinction des habits : 3%

Source : Sondage effectué par Steinmann, I. (2011).

Annexe VI : Réductions dans les magasins pour le personnel de Bobst SA

CENTRALE D'ACHAT DU PERSONNEL DE BOBST SA



Catalogue à disposition dans les économats,
réception de Mex et loge des portiers à Prilly

TABLE DES MATIÈRES	
Alimentation	4
Auto-école	4
Appareils ménagers	4-5
Automobiles et accessoires	6-7
Bijouterie - Horlogerie	7
Bois	8
Coiffure	8
Construction	9-10
Déménagement	10
Electronique	10-11
Fêtes	11
Habillement	11-12
Hôtel	12
Informatique	13
Jardinage	13
Literie	13
Livres	14
Lunetterie	14
Mobilier	15
Motos	15
Musique	15
Onglerie	16
Pharmacie	16
Photos	16
Soins	16
Sports	17-19
Télécommunication	19
Voitures (Conditions sans rabais flotte)	19-23

Alimentation

ALIGROS	Produits	Conditions	Rabais
Av. de la Concorde 6 1022 Chavannes-Renens 021 633 36 00	Produits alimentaires. Carte espace-pro à disposition chez M. Velati	Sur présentation de la carte espace-pro	

PALAIS DES SAVEURS	Produits	Conditions	Rabais
Rue de Tévelin 8 1170 Aubonne 021 807 03 10 www.palaisdessaveurs.ch	Thé, accessoires et produits d'origines. Spécialités Roiboos et Fleurs de thé. Idées cadeaux	Sur présentation du badge Bobst	10%

Auto-école

BLUESCHOOL AUTO-MOTO-ÉCOLE	Produits	Conditions	Rabais
Vieux Bourg 3 1026 Denges	Pour les employés Bobst ainsi que leur famille proche (mari, femme, enfants) – cours auto – cours moto – sensibilisation	Sur présentation du badge Bobst	80.- l'heure 5% sur la sensibilisation
Pers. Contact: M. Zahner 079 484 24 87 blueschool@bluewin.ch			

Appareils ménagers

J'AIME BIZZINI SA	Produits	Conditions	Rabais
Av. Maria-Belgia 1006 Lausanne 021 613 10 50 www.bizzini.ch	Zug, Miele, Siemens, Bosch, Gaggenau, Electrolux, AEG, Zanussi, Bauknecht, Saeco, etc.	Sur présentation du badge Bobst	20% à 40%
Pers. Contact: M. Cavin			

*R => Renseignements chez M. Velati, 4741 **4**

Appareils ménagers

MASDORS	Produits	Conditions	Rabais
La Croix 6 1418 Vuarens 021 888 08 83 info@masdors.ch	Grills	Sur présentation du badge Bobst	20%
Pers. Contact: M ^{me} Doriot			

KRÜGER CIE SA	Produits	Conditions	Rabais
Zone industrielle 1072 Forel 021 781 07 81	Climatisation, séchoirs à linge, tumbler, etc. Devis sur demande	Sur présentation du badge Bobst	10% à 25%
Pers. Contact: M. Pagano			

LÜCHINGER J. SA	Produits	Conditions	Rabais
Rte de la Chocolatière 23 1026 Echandens 021 706 03 36 www.luchinger.ch	Lüchinger SA fabrique et vend depuis plus de 20 ans des grills, barbecues et accessoires de cheminées entièrement en acier inoxydable, matière noble qui résiste au temps et qui ne rouille pas	Sur présentation du badge Bobst	10%
Pers. Contact: M ^{me} Lepori			

PANASONIC	Produits	Conditions	Rabais
	Steamer, micro-ondes, aspirateurs, rasoirs	Sur demande	*R

WENGER SA	Produits	Conditions	Rabais
Rte de Bâle 63 2800 Delémont 032 421 39 00 www.wenger-knife.ch	Couteaux	Sur demande	*R
Pers. Contact: M ^{me} Ferandez			

*R => Renseignements chez M. Velati, 4741 **5**

Automobiles et accessoires

GARAGE DELAMADELEINE & CIE	Produits	Conditions	Rabais
Av. de Longemalle 4 1020 Renens 021 634 93 41 www.garagedelamadeleine.ch	10% sur les pièces et la main d'œuvre	Sur présentation du badge Bobst	10%

GARAGE J-F AUTOMOBILES	Produits	Conditions	Rabais
Rue du Jura 14 1023 Crissier 021 635 55 35 / 079 433 05 87	Tout travaux mécaniques. 15% sur les pièces et sur la main-d'œuvre, 10% sur le montage des pneus et sur les locations de véhicule	Sur présentation du badge Bobst	10% à 15%
Pers. M. Filipe			

MAURON	Produits	Conditions	Rabais
Rue de Lausanne 25 1110 Morges 021 801 52 78 www.mauron-morges.ch	Fournitures automobiles	Sur présentation du badge Bobst	5% à 48%
Pers. Contact: M. Moser			

PFISTER ET RITTENER	Produits	Conditions	Rabais
Rue de l'Industrie 50 1030 Bussigny 021 701 97 30	Fournitures automobiles, outillage, articles Thules (barre de toit, porte vélo, coffre de toit)	Sur présentation du badge Bobst	5% à 30%

PNEU COMMERCE	Produits	Conditions	Rabais
Rte d'Echallens 24. 1037 Etagnières 021 847 17 17	Good Year, Michelin, Bridgeston, Marangoni, Sava, Cooper, Goodrich, autres marques sur demande	Sur présentation du badge Bobst	*R Prix grossiste
Pers. Contact: M. Capo			

*R => Renseignements chez M. Velati, 4741 **6**

Automobiles et accessoires

VITRES TEINTEES	Produits	Conditions	Rabais
Rte Aloys Fauquez 107 bis 1018 Lausanne 021 647 03 81 www.sun-car.ch	Vitres teintées	Sur présentation du badge Bobst	15%
Pers. Contact: M. Ryffel			

VIQUERAT PNEU	Produits	Conditions	Rabais
Z.I. Le Trési 4 1028 Prévèrenges 021 804 79 30	Good Year, Michelin, Bridgeston, Marangoni, Sava, Cooper, Goodrich, autres marques sur demande	Sur présentation du badge Bobst	*R
Pers. Contact: M. Rosselet			

Bijouterie

LANZ ERNST	Produits	Conditions	Rabais
Rue Louis-de-Savoie 70 1110 Morges 021 801 12 78	Création, réparation, toutes transformations de bijoux. Devis sur demande	Sur présentation du badge Bobst	*R
Pers. Contact: M. Lanz			

BIJOUTERIE ROBERT	Produits	Conditions	Rabais
Rue de Seyon 5 2000 Neuchâtel 032 725 28 32	Horlogerie Montres toutes marques: Breitling, Omega, Héli Reymond, Tag Heuer, Louis Erard, Tissot, Baume et Mercier, Longines, Zénith, etc. Bijouterie toutes marques: Bulgari, Chopard, etc.	Uniquement sur demande	*R

*R => Renseignements chez M. Velati, 4741 **7**

Bois

BOISSEC SA	Produits	Conditions	Rabais
En Reculan 1030 Bussigny 021 706 44 55 www.boissec.ch	TVA exclue sauf pour le QUICK-STEP, ses accessoires et le NEW-LOC FLOOR (Sols stratifiés)	Sur présentation du badge Bobst	TVA exclue

Coiffure

CCK - CHRIS COIFFURE KATIA	Produits	Conditions	Rabais
Rue Neuve 10 1020 Renens 021 634 44 53 Pers. Contact: M ^{me} Munafo	Dames et messieurs Fermé le lundi	Sur présentation du badge Bobst	15%

ESPACE COIFFURE/ ESTHETIQUE	Produits	Conditions	Rabais
Av. de Morges 60A 1004 Lausanne 021 624 41 05 Pers. Contact: M ^{me} Giaquinto	Coiffure: fermé le lundi Esthétique: fermé le mercredi Liste des soins sur demande	Sur présentation du badge Bobst	15%

COIFFURE LOTUS	Produits	Conditions	Rabais
Galerie marchande de Cocagne 1030 Bussigny-Village 021 701 40 56 www.coiffurelotus.ch Pers. Contact: M ^{me} Ranzoni	Dames et messieurs Avec et sans rendez-vous. Ouvert le vendredi	Sur présentation du badge Bobst	15%

Construction

GETAZ ROMANG	Produits	Conditions	Rabais
Av. Reller 14 1800 Vevey 021 925 08 00 www.getaz-romang.ch	Matériaux, bois, salle de bains, carrelage, cuisine, etc.	Sur présentation du badge Bobst	10%

IANZ DECO	Produits	Conditions	Rabais
Rte d'Echallens 1376 Goumoens-la-Ville 021 881 36 16 www.ianzdeco.com Pers. Contact: M. Ianz	Moustiquaire, couverture pour saut-de-loup, stores, couvert de terrasse, rideaux, literie, parquet, salon, réfection de meubles	Sur présentation du badge Bobst	10% à 12%

MIAUTOM	Produits	Conditions	Rabais
Rte d'Arvel Zone Industrielle B65 1844 Villeneuve 021 967 12 94 www.miautom.ch Pers. Contact: M. Benitez M. Dérivaz: 079 467 23 65	Outillage professionnel, porte-vélo y compris tôle ondulée, outillage chauffage sanitaire, gaz, maçonnerie, jardinage, perceuse à colonne, scie circulaire, grosse machine Kuttelod	Sur présentation du badge Bobst	5% à 48%

ROSAT	Produits	Conditions	Rabais
Rte de Pâle 1026 Denges 021 804 70 60 www.rosat.com Pers. Contact: M. Rosat	Outillage, gaz, maçonnerie, dépositaire gaz, etc.	Sur présentation du badge Bobst	10% à 40%

SOLDIRECT	Produits	Conditions	Rabais
Rte de Renens 18 1008 Prilly 021 625 01 02 www.soldirect.ch Pers. Contact: M. Pachoud	Tapis, moquettes, petits meubles	Sur présentation du badge Bobst	10%

Construction

ERRÈGI INDOOR OUTDOOR	Produits	Conditions	Rabais
Rue de Lausanne 2 1030 Bussigny-près de Lausanne Tél: 021 621 83 16	Protection et solution solaire, décoration et systèmes de fermeture extérieurs. Vente, pause, réparation, conseils.	Sur présentation du badge Bobst	10%
Pers. Contact: M. Gubinelli			

TONY CHAUFFAGE SANITAIRE	Produits	Conditions	Rabais
Ch. de St. Georges 13 1020 Renens 021 635 93 41 076 374 13 13	Installations sanitaires et chauffage, remplacement de chaudières, tubage de cheminée, détartrage de boilers, dépannage et entretien. Devis sur demande	Sur présentation du badge Bobst	Devis sur demande

Déménagement

KENI SERVICE	Produits	Conditions	Rabais
Ch. De la Prairie 22A 1007 Lausanne Prix et devis sur demande au 079 688 00 80	Déménagement et livraison en Suisse et à l'étranger, peinture et cloison, nettoyages, pose de parquets et moquettes. Devis gratuit	Sur présentation du badge Bobst	Devis sur demande
Pers. Contact: M. Selmanaj			

Electronique

SONY	Produits	Conditions	Rabais
	Uniquement produits Sony, TV, LCD, Plasma, DVD, Beamer, PC, Appareils photos, etc...	Uniquement sur demande	*R

Electronique

PANASONIC	Produits	Conditions	Rabais
	Panasonic, TV, LCD, Plasma, DVD, Beamer, PC, Appareil photos, etc..	Uniquement sur demande	*R

REUGE	Produits	Conditions	Rabais
1450 Sainte-Croix 024 455 22 20 www.reuge.com	Boîtes à musique		*R

Fêtes

DECO FETES	Produits	Conditions	Rabais
Grand-Rue 8 1304 Cossonay 021 861 10 33	Tout pour les fêtes. Costumes à louer ou à acheter, lâché de ballons, vaisselles jetables, décoration de salle pour mariage, anniversaire, etc.	Sur présentation du badge Bobst	10%
Pers. Contact: M. Delacrétaz			

Habillement

CIBOULETTE	Produits	Conditions	Rabais
Tous les magasins Ciboulette en Suisse 021 701 51 82	Habillement. Rabais de 10% sauf sur les soldes et les retouches	Sur présentation du badge Bobst	10%
Pers. Contact: M. Berger			

CITRON VERT	Produits	Conditions	Rabais
Tous les magasins Citron Vert en Suisse 021 701 51 82	Habillement. Rabais de 10% sauf sur les soldes et les retouches	Sur présentation du badge Bobst	10%
Pers. Contact: M. Berger			

*R => Renseignements chez M. Velati, 4741 **10**

*R => Renseignements chez M. Velati, 4741 **11**

Habillement

FASHION ATTITUDE	Produits	Conditions	Rabais
Rue des Deux Marchés 1 1800 Vevey 021 922 02 48	Différentes marques d'habits hommes et femmes: Miss sixty, Le temps des cerises, Faith, etc.	Sur présentation du badge Bobst	10%

Hôtels

CHOICE HOTELS	Produits	Conditions	Rabais
	Rabais dans le monde entier Lors d'une réservation, insérer le Corporate ID Number : 58308		10% à 30%

HRS	Produits	Conditions	Rabais
	Rabais dans le monde entier Lors d'une réservation, insérer le Corporate ID Number : 850 260 000		10% à 30%

BEST WESTERN	Produits	Conditions	Rabais
	Rabais dans le monde entier Lors d'une réservation, insérer le Corporate ID Number : 01442900		10% à 30%

ACCOR	Produits	Conditions	Rabais
	Rabais dans le monde entier http://businesstravel.accor-hotels.com/fr/reservation/bookings.shtml#hotel_ou_ville=Carcassonne,%20France&jour_arrivee=5&mois_arrivee=8&annee_arrivee=2010&nb_nuit=3&code_chaine=ALL indiquez le numéro SC480002245 contrat n° 5000		5%

*R => Renseignements chez M. Velati, 4741 **12**

Informatique

BAECHLER INFORMATIQUE SA	Produits	Conditions	Rabais
Rte de la Glâne 143b 1752 Villars-sur-Glâne 026 408 84 84 www.baechler.ch	Matériel et services Informatique	Demande par mail sur baechler@baechler.ch	2% à 20% selon articles
Sélectionnez votre produit sur www.baechler.ch et demandez votre prix spécial collaborateur Bobst! ***Actions spéciales ponctuelles***			

HP	Produits	Conditions	Rabais
0800 80 44 70	Matériel informatique	Participation aux frais de livraison CHF 15.-	10% à 30%
Commande sur le site : www.hp.com/ch/rabaiscollaborateurs			

PC TOP	Produits	Conditions	Rabais
Av. des Baumettes 9 1020 Renens 021 633 07 07 www.pctop.ch	Matériel informatique		Pas de rabais pour BSA mais prix bas toute l'année

Jardinage

CHOLLET SA	Produits	Conditions	Rabais
Ch. de Longemarlaz 2 1023 Crissier 021 634 45 11 www.cholletsa.ch Pers. Contact: M. Mulheim	Vente: Honda, Kubota, Makita, Metabo, Sthil, Vert-Loisirs. Réparation: toutes marques	Sur présentation du badge Bobst	10%

Literie

BILLERBECK	Produits	Conditions	Rabais
Brühlmattenstrasse 10 Postfach CH-5525 Fischbach-Götslikon www.billerbeck.ch	Duvets, oreillers	Prix d'achat	*R

*R => Renseignements chez M. Velati, 4741 **13**

Literie

Produits	Conditions	Rabais
MIAUTON Rte d'Arvel Zone Industrielle B65 1844 Villeneuve 021 967 12 94 www.miauton.ch Pers. Contact: M. Benitez M. Dérivaz: 079 467 23 65	Literie, duvets, matelas etc. 30% sur la marque Bico et CHF 30.- pour la livraison	Sur présentation du badge Bobst 30%

Livres

Produits	Conditions	Rabais
LIBRAIRIE DU LÉMAN Colleges 33 1009 Prilly www.librairie-du-leman.ch librairie-du-leman @bluewin.ch	Rabais accordé pour les ventes par internet	10%

Lunetterie

Produits	Conditions	Rabais
ALAIN AFFLELOU Optique du Lac SA Grand-Rue 88 1110 Morges 021 802 07 10 www.alinafflelou.com Pers. Contact: Mme Gross	Lunettes à soleil et lunettes de vue. Lentilles. 10% sur la totalité des achats, à l'achat d'une paire de lunettes, deux autres paires vous sont offertes	Sur présentation du badge Bobst 10%

Produits	Conditions	Rabais
RL OPTIC Av. d'Echallens 8 1004 Lausanne 021 625 05 15 Pers. Contact: M. Forter	Lunettes à soleil et lunettes de vue. Lentilles. 10% sur l'achat d'une nouvelle paire de lunettes, 2 ^e paire de lunettes offerte	Sur présentation du badge Bobst 10%

*R => Renseignements chez M. Velati, 4741 **14**

Mobilier

Produits	Conditions	Rabais
BALI CASA Rte de Buyère 2 (Espace VEILLON) 1023 Crissier 021 701 51 82 www.balicasa.ch Pers. Contact: M. Berger	Ameublement et décorations indonésiennes	Sur présentation du badge Bobst 10%

Produits	Conditions	Rabais
DIGA Ch. de Saugy 1023 Crissier 021 633 44 90 www.digamoebel.ch	Centre de meuble en gros	Carte acheteur disponible aux écono- mats de Prilly et Mex 20%

Produits	Conditions	Rabais
FINO DIFFUSION Av. de Cour 24 1007 Lausanne 021 616 11 34 www.fino.ch	Concepts, organisation et vente de mobilier de bureau, agent/USM	Sur présentation du badge Bobst *R

Motos

Produits	Conditions	Rabais
MB MOTO MODE SA Rte de Denges 28G 1027 Lonay 021 801 41 42	Accessoires motos et habillement	Sur présentation du badge Bobst 10%

Musique

Produits	Conditions	Rabais
CALIFORNIA MUSIC Av. Louis-Ruchonnet 11 1003 Lausanne 021 312 57 08 www.californiamusic.ch Pers. Contact: M. Ticli	Pas de rabais sur le matériel informatique et musical	Sur présentation du badge Bobst 10% à 15%

*R => Renseignements chez M. Velati, 4741 **15**

Onglerie

ONGLERIE ANGIE'S NAILS	Produits	Conditions	Rabais
Ruelle du Commerce 2 1040 Echallens 078 653 51 80	Styliste Onglerie Modelage, pose de faux ongles, soins des mains et pieds à la paraffine, pose de gel au pied	Sur présentation du badge Bobst	10%

Pharmacie

ARCADES GALENICARE SA	Produits	Conditions	Rabais
Rue du Midi 10 1020 Renens 021 635 16 35	Rabais sur tous les achats, sauf la caisse maladie	Sur présentation du badge Bobst	10%

Photos

PHOTOS LEMAN	Produits	Conditions	Rabais
Leman Centre Crissier 1023 Crissier 021 671 70 40	Tirages photos, portraits, cadres, etc... Excepté ventes appareils photos	Sur présentation du badge Bobst	10%

Soins

DRAINAGE LYMPHATIQUE	Produits	Conditions	Rabais
Chemin de la Vignette 7 1122 Romanel-sur-Morges 079 654 00 22 Pers. Contact: M ^{me} Moser	Séance d'une durée de 1h 50% pour les apprentis	Sur présentation du badge Bobst	10%

Sports

AQUARIA GYM SAUNA	Produits	Conditions	Rabais
Ch. de la Rochelle 5 1008 Prilly 021 624 68 85 Pers. Contact: M. Musio	Fitness. 10% pour le conjoint vivant dans le ménage de l'employé Bobst	Sur présentation du badge Bobst	10%

AUBERT SPORT	Produits	Conditions	Rabais
Pontaise 30 1018 Lausanne 021 646 24 85 www.aubertsport.ch Pers. Contact: M. Aubert	Equipements de sport. Pas de rabais sur les articles soldés, les offres spéciales et locations	Sur présentation du badge Bobst	10%

BICYCLES SHOP / OUTLET BIKES ET SPORTS	Produits	Conditions	Rabais
Avenue de Tivoli 7 1007 Lausanne 021 320 10 80 Rue des moulins 19bis 1400 Yverdon-les-bains 024 420 31 23 Zone Industrielle D 1844 Villeneuve 021 960 43 68 Pers. Contact: M. Rubin	Bicycles shop (Lausanne et Yverdon): 15% sur tous les vélos et accessoires Plus 2 événements spéciaux avec un rabais de 20% sur tous les produits proposés Outlet bikes & sports (Villeneuve): Les prix indiqués à 30% seront à 37% pour les colla- borateurs BSA Les prix indiqués à 40% seront à 45% pour les colla- borateurs BSA Les marques représentées par les 3 magasins : Vélos sportifs: BMC, GIANT, CANYON, WHEELER, BIXS, CANNONDALE Vélos électriques: GIANT, CANYON, WHEELER, IBEX, A2B Vélos de ville: GIANT, CANYON, WHEELER, BIXS, CANNONDALE Vélos de route: LOOK, WILIER VTT: SANTA CRUZ, YETI	Sur présentation du badge Bobst	10% à 45%

*R => Renseignements chez M. Velati, 4741 **17**

*R => Renseignements chez M. Velati, 4741 **16**

Sports

PLANET ENDURANCE	Produits	Conditions	Rabais
Av. du Tir Fédéral 18 1024 Ecublens 021 634 70 09	Chaussures de couse à pied et locations	Sur présentation du badge Bobst	10%

FITNESS PARC MALLEY	Produits	Conditions	Rabais
Ch. du Viaduc 1 1008 Prilly 021 620 66 66 www.fitnessparc.ch	Fitness. 10% pour le conjoint vivant dans le ménage de l'employé Bobst	Sur présentation du badge Bobst	10%

FITNESS PASSION	Produits	Conditions	Rabais
Ch. de la Colice 2 1023 Crissier www.fitness-passion.ch Pers. Contact: Mme Chiavuzzo	Fitness	Sur présentation du badge Bobst	10%

GUIBERT BIKE	Produits	Conditions	Rabais
Pl. St-Louis 1110 Morges 021 803 76 06 Pers. Contact: M. Guibert	Spécialiste des cycles. Vente et réparation de VTT, vélos de courses, etc.	Sur présentation du badge Bobst	10%

PASSE MONTAGNE	Produits	Conditions	Rabais
Av. de France 34 1004 Lausanne 021 625 25 55 www.passemontagne.ch Pers. Contact: M. Gachet	Le spécialiste montagne-habillement, équipement de ski	Sur présentation du badge Bobst	10%

EASY MOVE	Produits	Conditions	Rabais
La Riétaz 1356 Montcherand 024 441 81 01	Spécialiste des cycles. Vente et réparation de VTT, vélos de courses, etc.	Sur présentation du badge Bobst	10%

*R => Renseignements chez M. Velati, 4741 **18**

Sports

STÖCKLI	Produits	Conditions	Rabais
Z.I. Rio Gredon 11 1806 St-Légier -s/-Vevey 021 943 66 00 www.stoekli.ch	Equipement de sport, vélo, ski... 10% sur toute la gamme Stoekli hormis les actions spéciales Bobst	Sur présentation du badge Bobst	10%

Sports/Bien être

HARMONY FITNESS	Produits	Conditions	Rabais
La Crosette 4 1026 Denges 021 803 03 33 Pers. Contact: M ^{me} Forestier	Fitness, piscine, wellness, aquagym 20% de rabais sur tous les abonnements	Sur présentation du badge Bobst	20%

Télécommunication

PRIVATEL VD SA	Produits	Conditions	Rabais
Rte de Denges 36 1027 Lonay 021 804 80 80 www.privatel.ch Pers. Contact: M. Monney	10% sur les accessoires et 15% sur le prix des téléphones portables hors abonnements. Pas de rabais sur les articles avec abonnement. Rabais pour pause d'un kit main libre pour voiture	Sur présentation du badge Bobst	10% et 15%

Location de voitures

EUROPCAR	Produits	Conditions	Rabais
Rte de Denges 36 1027 Lonay 021 804 80 80 www.privatel.ch	Rabais sur les locations de véhicules partout en Europe Il suffit de rentrer sous contractual code : 81519180		10% et 30%

*R => Renseignements chez M. Velati, 4741 **19**

Location de voitures

HERTZ	Produits	Conditions	Rabais
Rte de Denges 36 1027 Lonay 021 804 80 80 www.privatel.ch	Rabais sur les locations de véhicules partout en Europe Il suffit de cocher sous «j'ai un code CDP» puis : 754382		10% et 30%

Voitures

NIMBUSTEAM ECO LAVAGE SUR SITE	Produits	Conditions	Rabais
Buchillon 14 1162 St-Prex 079 882 35 70	Lavage écologique à la vapeur pour les voitures, lavage sur site	Sur présentation du badge Bobst	10%
Pers. Contact: M. Bonatti			

Voitures (Conditions Sans Rabais Flotte)

GARAGE ET CARROSSERIE DE BELLEVUE FERNANDO IASSOCNA SA	Produits	Conditions	Rabais
Bordure Route Suisse 1163 Etoy 021 807 41 41 079 435 15 41	Spécialiste Audi, VW, Skoda, Seat	Sur présentation du badge Bobst	5% sauf sur voiture à prix net
Pers. Contact: M. Iassogna			

GARAGE CARROSSERIE GUEX	Produits	Conditions	Rabais
1121 Bremblens-sur-Morges 021 823 03 03 www.garage-guex.opel.ch	Opel (6 à 12%), Cadillac (6%), Corvette (6%) 10% sur la main-d'œuvre (atelier et carrosserie)	Sur présentation du badge Bobst	6% à 8%
Pers. Contact: M. Guex			

Voitures (Conditions Sans Rabais Flotte)

JAN-AUTOS SA	Produits	Conditions	Rabais
Petit-Rocher 6 Case postale 6610 1002 Lausanne 021 623 81 76 www.janautos.bmw-net.ch	BMW, MINI 15% sur les pièces détachées 10% sur la main d'œuvre	Sur présentation du badge Bobst	6%
Pers. Contact: M. Murat			

GARAGE DU LEMAN	Produits	Conditions	Rabais
Automobile Sàrl (Honda) Rte de Lavaux 315 1095 Lutry 021 792 17 60 www.honda.ch	Honda 10% sur la main d'œuvre et les pièces (à l'exception de quelques pièces Honda particulières) et sur les autres prestations de l'atelier	Sur présentation du badge Bobst	3% à 8%

LÉMAN MOTORS	Produits	Conditions	Rabais
Léman motors SA Peugeot Av. de la Concorde 24 Case postale 74 1022 Chavannes-près-Renens 021 633 11 27 www.peugeot.ch	Peugeot	Sur présentation du badge Bobst	4%
Pers. Contact: M. Raffy			

*R => Renseignements chez M. Velati, 4741 **20**

*R => Renseignements chez M. Velati, 4741 **21**

Voitures (Conditions Sans Rabais Flotte)

EMIL FREY	Produits	Conditions	Rabais
Centre Automobile Romand Ch. de Cloalet 19 1023 Crissier 021 631 24 11 www.emil-frey.ch/crissier	Chrysler/Jeep/Dodge: M. Loiseau 021 631 24 56 Daihatsu: M. Kapp 021 631 24 55 Jaguar, Land/Range Rover: M. Contino 021 631 24 64 Kia: M. Fracheboud 021 631 24 39 Lexus: M. Versel 021 631 24 67 Mini: Mme Friderici 021 631 25 48 Subaru: M. Sicuro 021 631 24 62 Toyota: M. Foglietta 021 631 24 66 BMW: M. Murat 021 631 24 61 Volvo: M. Rojano 021 631 24 42 Fiat/Lancia: M. Intignano 021 622 01 26 Alfa Romeo: M. Peri 021 631 25 87 Suzuki: M. Cottier 021 631 25 73 Mitsubishi: M. Hugonnet 021 631 24 35 Ford: M. Hauselman 021 631 24 45	Sur présentation du badge Bobst	Conditions spéciales et avantageuses à voir avec les personnes responsables des diverses marques
Pers. Contact: M. Hauselmann			

*R => Renseignements chez M. Velati, 4741 **22**

Voitures (Conditions Sans Rabais Flotte)

RED STAR SA	Produits	Conditions	Rabais
Concessionnaire Ford Rte de la Maladière 44 1022 Chavannes-près-Renens 021 622 71 61 www.fordredstar.ch Pers. Contact: M. Gallard	Ford 10% sur les pièces et la main d'œuvre. 2% sur l'achat d'une Ford	Sur présentation du badge Bobst	2%
GROUPE LEUBA	Produits	Conditions	Rabais
Garage de l'Etoile S.A Route de Cossonay 101 1020 Renens 021 633 02 02 www.groupe-leuba.ch Pers. Contact: M. Muller	Mercedes-Benz, 5% sur l'ensemble de la gamme, 10% sur la main-d'œuvre et les pièces détachées y compris les travaux de carrosserie	Sur présentation du badge Bobst	5%
Smart Center Lausanne Route de Cossonay 101 1020 Renens 021 633 10 80 www.groupe-leuba.ch Pers. Contact: M ^{me} Leuba	Smart, 3% sur l'ensemble de la gamme, 10% sur la main-d'œuvre et les pièces détachées y compris les travaux de carrosserie	Sur présentation du badge Bobst	3%
Autos Carrefour Dorigny S.A Route Cantonale 1 1022 Chavannes-Renens 021 620 64 44 www.groupe-leuba.ch Pers. Contact: M. Chatelain	Chrysler, Jeep, Dodge, 3% sur l'ensemble des gammes, 10% sur la main-d'œuvre et les pièces détachées	Sur présentation du badge Bobst	3%
Autos Carrefour Dorigny S.A Route Cantonale 1 1022 Chavannes-Renens 021 620 64 44 www.groupe-leuba.ch Pers. Contact: M. Chatelain	Mazda, 3% sur l'ensemble des gammes, 10% sur la main-d'œuvre et les pièces détachées	Sur présentation du badge Bobst	3%
50% sur les abonnements de lavage automatique d'une valeur de 100.–			

*R => Renseignements chez M. Velati, 4741 **23**

Source : (D. Velati, responsable de l'économat de Bobst SA, communication personnelle, 6 juin 2011).

Annexe VII : Évolution du nombre de temporaires et de leurs profils au sein de Bobst SA

Évolution du nombre et des profils des temporaires dans votre entreprise

Nom : Vincent
Entreprise : Bobst SA

Prénom : Pascal
Fonction : Responsable RH opérationnel

1. Depuis combien de temps vous occupez-vous du personnel temporaire au sein de l'entreprise ?

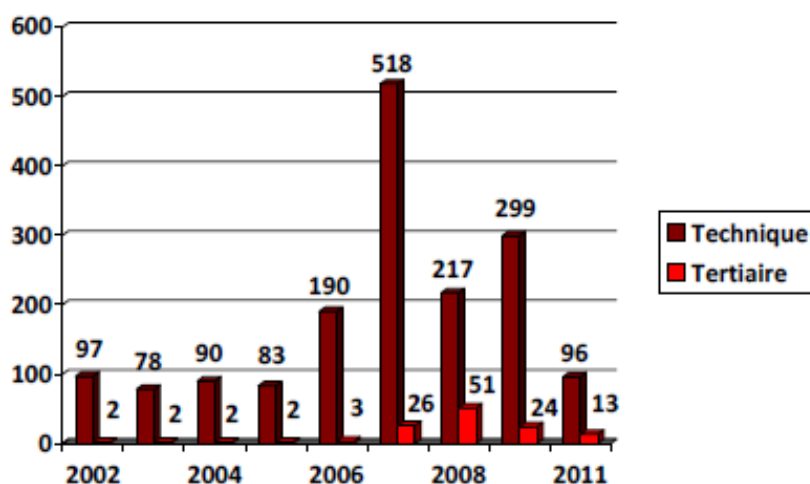
Cela fait maintenant 10 ans que je travaille dans le service des ressources humaines. Depuis 2006, je travaille en tant que responsable RH pour le personnel temporaire.

2. Y a-t-il eu un changement concernant les profils des candidats durant les 10 dernières années ?

Dans l'entreprise Bobst SA, il n'y a pas vraiment eu d'évolution concernant la formation des temporaires. Durant les dix dernières années, nous avons engagé autant de personnes ayant des CFC pour des postes de serruriers par exemple, que des personnes sans formation pour des postes tels que manutentionnaire ou aide. Le nombre de temporaires ayant un CFC est donc plus ou moins égal à 50% de l'effectif total des temporaires.

On peut tout de même relever que depuis 2009, nous engageons des ingénieurs qui eux possèdent des papiers issus de HES. Cependant, ils restent peu nombreux.

Une évolution importante dans l'engagement de temporaires est le secteur dans lequel ils travaillent. En effet, depuis 2008, nous engageons de plus en plus de temporaires dans le secteur tertiaire, ce qui était très rare auparavant. D'après le graphique ci-dessous, on remarque donc que de 2000 à 2007, il y avait une tendance pour le secteur technique et qu'en 2008 cette tendance a changé. L'année 2009 n'y apparait pas car en raison de la crise économique, nous n'avons engagé qu'un nombre restreint de temporaires (soit 2) et il n'est donc pas représentatif de les intégrer dans le graphique.



3. En moyenne, combien de personnes travaillent en mission temporaire au sein de votre entreprise (chiffres des 10 dernières années)?

Depuis 2001, en moyenne 176 personnes ont commencé leur mission temporaire dans l'entreprise chaque année. Ce chiffre prend en compte l'année 2009 durant laquelle uniquement deux personnes ont commencé leur mission temporaire chez Bobst SA.

Dans le tableau ci-dessous se trouvent le nombre exact de temporaires qui ont commencé chaque année dans l'entreprise.

Année	Nombre d'employés temporaires
2001	71
2002	99
2003	80
2004	98
2005	85
2006	193
2007	544
2008	268
2009	2
2010	323

4. Quelle est la durée moyenne d'une mission temporaire au sein de votre entreprise ?

La durée moyenne d'une mission temporaire dans notre entreprise est de 4 mois. Lorsque nous engageons un temporaire nous donnons toujours l'information que la durée de la mission est indéterminée. Certaines missions ne durent qu'un mois alors que d'autres durent plus d'une année.

Source : (P. Vincent, communication personnelle, 13 juin 2011).

4. Si le nombre de temporaire a considérablement changé durant les dix dernières années, quelles en sont les raisons ?

Il n'y a pas eu de changements notables durant les dix dernières années. Cependant, on peut dire que le nombre de temporaires dans l'entreprise dépend de la charge de travail.

5. Quelle est la durée moyenne d'une mission temporaire au sein de votre entreprise ?

La plupart des missions sont à durée indéterminée et peuvent se prolonger sur plusieurs mois voire jusqu'à une année.

Source : (M. Perler, responsable des ressources humaines de Matisa Matériel Industriel SA, communication personnelle, 15 juin 2011).

4. Si le nombre de temporaire a considérablement changé durant les dix dernières années, quelles en sont les raisons ?

Les raisons principales des différences importantes dans le nombre de temporaires travaillant au sein de notre entreprise, sont la différence de la charge de travail d'une année à l'autre ainsi que l'incertitude quant aux commandes futures.

5. Quelle est la durée moyenne d'une mission temporaire au sein de votre entreprise ?

La durée moyenne d'une mission au sein de notre entreprise est de trois mois.

Source : (M. Riccard, responsable des ressources humaines de Bombardier Transportation SA, communication personnelle, 11 juin 2011).

Annexe X : Cahier des charges type avant les modifications



Cahier des charges pour les collaborateurs

1. Identification du poste

Département :	Entité :
Dénomination du poste :	No de centre :

2. Positionnement hiérarchique du poste

- 2.1. Dénomination du poste du/de la supérieur-e direct-e :
- 2.2. Postes hiérarchiquement subordonnés :

3. Titulaire

Nom et prénom :	Taux d'activité :
Fonction actuelle :	

4. Mode de remplacement

- 4.1. Le/la titulaire remplace :
dans les domaines suivants :
- 4.2. Le/la titulaire est remplacé-e par :
dans les domaines suivants :

5. Mission générale du poste / raison d'être

▪

6. Délégation de compétences

Pouvoirs particuliers (visas, signatures, ...)	Engagement financier (direct, indirect)	Représentation (groupes, commissions, clients internes)

7. Exigences requises : en terme de savoir et de savoir-faire

Formation professionnelle ou académique	Expérience professionnelle (domaines et années)	Connaissances particulières (langues, permis de conduire, culture générale, etc.)
▪		▪

8. Description du poste

N°	8.1. Responsabilités principales	Exigences particulières
1.		▪
2.		▪
3.		▪
4.		▪
5.		▪

N°	8.2. Activités/tâches principales (détail de chacune des responsabilités sous 8.1)	Temps moyen en %
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

8.3. Relations internes et externes au service	

9. Compétences prioritaires (cocher 10 compétences au maximum / 3 compétence requise 2 compétence souhaitable 1 compétence non prioritaire)		Niveau exigé 1 à 3	
Compétences personnelles			
1. Auto-évaluation et apprentissage permanent : Aptitude à analyser objectivement son comportement, ses actions, à identifier ses lacunes, à se remettre en question et à apprendre de ses erreurs.			
2. Esprit d'initiative : confiance en soi, capacité à exécuter une tâche en se fiant à ses ressources personnelles tout en ayant l'assurance de posséder les capacités, les connaissances, l'expertise et le potentiel pour réussir. Capacité à aller de l'avant pour son propre compte et dans l'intérêt de l'entreprise. Autonomie.			
3. Sens des responsabilités : Tendance à faire preuve d'engagement face aux responsabilités confiées, à se préoccuper de la qualité du travail et à assumer les conséquences de ses propres actions ou décisions.			
4. Esprit d'ouverture et flexibilité : Aptitude à s'adapter aux circonstances et à maintenir un rendement efficace dans des situations différentes ou ambiguës. Aptitude à s'adapter aux circonstances, aux interlocuteurs ou aux changements de méthodes et d'outils de travail			
5. Assiduité : manifestation d'une constance dans la présence au travail, dans la qualité des tâches accomplies ; ponctualité, application, personne sur laquelle on peut compter, confiance et capacité à assurer une délégation attribuée.			
Compétences conceptuelles			
6. Planification et sens de l'organisation : Habilité à établir des prévisions, à définir des priorités, à fixer des objectifs en identifiant les moyens nécessaires, à répartir les ressources disponibles et les coordonner en fonction des objectifs visés.			
7. Capacité d'analyse et synthèse : Habilité à identifier et à mettre en relation les éléments d'une situation et habileté à regrouper les éléments d'une situation en un ensemble concis, cohérent et compréhensible.			
8. Créativité : Capacité à innover, rechercher des solutions nouvelles, produire des idées inédites.			
9. Expression écrite : capacité à rédiger des notes, rapports et autres documents de manière claire, concise et concrète			
Compétences relationnelles			
10. Ecoute et communication : Aptitude à entrer en relation avec autrui, à créer un climat de confiance. A percevoir les besoins et les attentes de son interlocuteur, à faire passer des messages clairs, à déceler les conflits et à les atténuer.			
11. Contact avec les clients internes : aptitude à se mettre à la place du « client » pour répondre à ses besoins, tout en conservant l'efficacité globale et le coût des prestations à l'esprit.			
12. Expression orale : capacité à faire passer des messages clairs et pertinents			
13. Esprit d'entraide et de collaboration : volonté marquée d'allier ses efforts à ceux de ses collègues ou d'autres personnes travaillant à un objectif commun.			
14. Capacité à gérer et motiver un groupe : habileté à animer et motiver un groupe à produire les résultats attendus dans le cadre des moyens mis à disposition.			
15. Gestion des conflits : Réagit adroitement aux conflits interpersonnels et les atténue, sans les éviter. Privilège la négociation à la confrontation par des stratégies gagnant-gagnant. Capacité à conclure des accords satisfaisants entre deux parties en conflit ou avec son interlocuteur dans le respect du cadre légal et de la mission			
16. Gestion du stress : Aptitude à maintenir un effort constant pour produire les résultats attendus et faire face aux situations tendues, aux tensions. Energie et ténacité. Capacité à s'adapter à de nouvelles conditions et environnement de travail. Ne se laisse pas déborder.			
Compétences techniques			
17. Connaissances professionnelles : Expertise technique et connaissance de son métier ; connaissance de généraliste dans sa branche d'activité ; connaissance méthodologie dans la conduite et la gestion de projet.			
18. Polyvalence professionnelle : Capacité à mobiliser plusieurs compétences – métiers ou compétences transversales.			
19. Qualité de travail : Démontre un haut niveau de préoccupation, afin de produire un travail conformément aux règlements établis pour atteindre le résultat recherché.			
20. Volume de travail : Capacité à gérer les situations de surcharge de travail. Assure un volume constant et soutenu de travail malgré les difficultés			
Autres			
21. Respect des valeurs de l'entreprise : Connaissance des chartes et code de conduite et application particulière dans l'exercice de ses fonctions.			
22. Langues : Connaissance de l'anglais, de l'allemand, de l'espagnol, de l'italien, d'une autre langue (souligner ce qu'il convient)			
10. Approbation par:	Nom :	Date :	Signature :
Le/la titulaire			
Le/la responsable direct-e			
Le/la chef-fe du/de la responsable			

Annexe XI : Cahier des charges complété pour la fonction de serrurier



Cahier des charges pour la fonction de serrurier

1. Identification du poste

Département :	Tôlerie	Entité :	BSA Lausanne
Dénomination du poste :	Serrurier	No de centre :	103045
Durée :	Indéterminée	Horaires :	Normaux
Taux d'activité :	100 %	Site :	Prilly

2. Mission générale du poste

- Façonnage et assemblage de pièces de tôlerie par différents types de soudure (MAG, TIG et Electrode)
- Garantir la qualité exigée
- Suivi des délais de fabrication
- Performance

3. Exigences requises

Formation professionnelle ou académique	Expérience professionnelle (domaines et années)	Connaissances particulières (langues, permis de conduire, culture générale, etc.)
<ul style="list-style-type: none">▪ CFC constructeur d'appareils industriels▪ Ou équivalent	<ul style="list-style-type: none">▪ 4 ans d'expérience dans l'environnement industriel	<ul style="list-style-type: none">▪ Français▪ Bonne méthodologie

4. Description du poste

N°	4.1. Responsabilités principales	Exigences particulières
1.	Garantir la qualité des pièces exécutées	Aucune
2.	S'assurer du suivi des délais de fabrication	Aucune
3.	Atteinte du niveau de performance fixé dans le centre	Aucune

N°	4.2. Activités/tâches principales	Temps moyen en %
1.	Lecture de plan	10 %
2.	Assemblage par procédé de soudage	50 %
3.	Redressage	15 %
4.	Ponçage	15 %
5.	Conditionnement	10 %

4.3. Relations internes et externes au service	
	Collègues du centre et du secteur

Compétences prioritaires (3 compétences requises, 2 compétences souhaitables, 1 compétences non prioritaires)	Niveau exigé 1 à 3
Compétences personnelles	
1. Auto-évaluation et apprentissage permanent : Aptitude à analyser objectivement son comportement, ses actions, à identifier ses lacunes, à se remettre en question et à apprendre de ses erreurs.	3
2. Esprit d'initiative : confiance en soi, capacité à exécuter une tâche en se fiant à ses ressources personnelles tout en ayant l'assurance de posséder les capacités, les connaissances, l'expertise et le potentiel pour réussir. Capacité à aller de l'avant pour son propre compte et dans l'intérêt de l'entreprise. Autonomie.	1
3. Sens des responsabilités : Tendance à faire preuve d'engagement face aux responsabilités confiées, à se préoccuper de la qualité du travail et à assumer les conséquences de ses propres actions ou décisions.	3
4. Esprit d'ouverture et flexibilité : Aptitude à s'adapter aux circonstances et à maintenir un rendement efficace dans des situations différentes ou ambiguës. Aptitude à s'adapter aux circonstances, aux interlocuteurs ou aux changements de méthodes et d'outils de travail	3
5. Assiduité : manifestation d'une constance dans la présence au travail, dans la qualité des tâches accomplies ; ponctualité, application, personne sur laquelle on peut compter, confiance et capacité à assurer une délégation attribuée.	3
Compétences conceptuelles	
6. Planification et sens de l'organisation : Habilité à établir des prévisions, à définir des priorités, à fixer des objectifs en identifiant les moyens nécessaires, à répartir les ressources disponibles et les coordonner en fonction des objectifs visés.	1
7. Capacité d'analyse et synthèse : Habilité à identifier et à mettre en relation les éléments d'une situation et habileté à regrouper les éléments d'une situation en un ensemble concis, cohérent et compréhensible.	1
8. Créativité : Capacité à innover, rechercher des solutions nouvelles, produire des idées inédites.	1
9. Expression écrite : capacité à rédiger des notes, rapports et autres documents de manière claire, concise et concrète	1
Compétences relationnelles	
10. Ecoute et communication : Aptitude à entrer en relation avec autrui, à créer un climat de confiance. A percevoir les besoins et les attentes de son interlocuteur, à faire passer des messages clairs, à déceler les conflits et à les atténuer.	1
11. Contact avec les clients internes : aptitude à se mettre à la place du « client » pour répondre à ses besoins, tout en conservant l'efficacité globale et le coût des prestations à l'esprit.	3
12. Expression orale : capacité à faire passer des messages clairs et pertinents	1
13. Esprit d'entraide et de collaboration : volonté marquée d'allier ses efforts à ceux de ses collègues ou d'autres personnes travaillant à un objectif commun.	2
14. Capacité à gérer et motiver un groupe : habileté à animer et motiver un groupe à produire les résultats attendus dans le cadre des moyens mis à disposition.	1
15. Gestion des conflits : Réagit adroitement aux conflits interpersonnels et les atténue, sans les éviter. Privilégie la négociation à la confrontation par des stratégies gagnant -gagnant. Capacité à conclure des accords satisfaisants entre deux parties en conflit ou avec son interlocuteur dans le respect du cadre légal et de la mission	1
16. Gestion du stress : Aptitude à maintenir un effort constant pour produire les résultats attendus et faire face aux situations tendues, aux tensions. Energie et ténacité. Capacité à s'adapter à de nouvelles conditions et environnement de travail. Ne se laisse pas déborder.	2
Compétences techniques	
17. Connaissances professionnelles : Expertise technique et connaissance de son métier ; connaissance de généraliste dans sa branche d'activité ; connaissance méthodologie dans la conduite et la gestion de projet.	3
18. Polyvalence professionnelle : Capacité à mobiliser plusieurs compétences – métiers ou compétences transversales.	1
19. Qualité de travail : Démontre un haut niveau de préoccupation, afin de produire un travail conformément aux règlements établis pour atteindre le résultat recherché.	3
20. Volume de travail : Capacité à gérer les situations de surcharge de travail. Assure un volume constant et soutenu de travail malgré les difficultés	3
Autres	
21. Respect des valeurs de l'entreprise : Connaissance des chartes et code de conduite et application particulière dans l'exercice de ses fonctions.	3
22. Langues : Connaissance de l'anglais, de l'allemand, de l'espagnol, de l'italien, d'une autre langue (souligner ce qu'il convient)	1

Annexe XII : CD comprenant les cahiers des charges, les documents pour la classification salariale ainsi que la check-list des étapes à ne pas oublier lors de l'envoi d'un employé temporaire en externe. (Uniquement pour l'entreprise Bobst SA).

Source : Documents créés par Steinmann, I. (2011).