

Copyright (c) Fanny LEMASSON

Permission is granted to copy, distribute and/or modify this document under the terms of the GNU Free Documentation License, Version 1.2 or any later version published by the Free Software Foundation; with no Invariant Sections, no Front-Cover Texts, and no Back-Cover Texts. A copy of the license is included in the section entitled "GNU Free Documentation License".



Mémoire de fin d'année

La fidélisation des salariés est-elle rentable ?

Ou quand les Ressources Humaines participent à
la définition d'une politique commerciale

Fanny LEMASSON

Master Ressources Humaines

Année 2003-2004



SOMMAIRE

SOMMAIRE	2
Introduction	3
1 ^{ère} partie : SITUATION DE L'ENTREPRISE	4
I. Le Contexte ECONOMIQUE	4
1. Qui joue de cette concurrence ?	4
2. Nos marges de manœuvre	5
II. QUI EST NOTRE PERSONNEL ?	6
1. Le métier d'animateur commercial	6
2. Les profils d'animateur	6
3. Qui doit-on fidéliser ?	8
III. TURN OVER OU FIDELISATION ?	9
1. Le niveau de turn over	9
2. Pourquoi favoriserions-nous le turn over ?	9
3. Pourquoi fidéliserions-nous ?	10
IV. INTEGRATION DANS LA POLITIQUE COMMERCIALE ET STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE	11
2 ^{ème} partie : Les Outils de fidélisation	13
I. LA FIDELISATION POSITIVE	13
1. Les salaires	13
2. La satisfaction	14
3. La hiérarchie de proximité	15
4. La réduction du temps de travail	15
5. Les accessoires de rémunération	16
6. Les avantages financiers	16
7. Le parcours professionnel	17
II. LA FIDELISATION NEGATIVE	18
1. La clause de non-concurrence	18
2. Les clauses défensives	18
3. Les clauses de stabilité d'emploi	19
3 ^{ème} partie : Comparaison des coûts	23
1. Une fidélisation d'application immédiate	23
2. Une fidélisation à long terme	23
Conclusion	27

INTRODUCTION

Dans le cadre du Master Ressources Humaines que je prépare en alternance, j'ai effectué un stage d'une année au sein de la SARL PH Comm., spécialisée dans l'animation commerciale de produits frais.

La Société emploie des animateurs pour des missions de courte durée en grandes surfaces. Face au fort roulement de ce personnel, nous nous sommes demandés si nous devons réagir ou si la Société pouvait s'en accommoder. Une étude a donc été menée dans ce sens.

Dans une première partie, nous allons étudier le contexte économique de l'entreprise, le niveau de turn over et les coûts directs et indirects liés à ce roulement.

Dans une deuxième partie, nous verrons les outils qui existent déjà pour motiver et fidéliser les salariés, puis les outils adaptés au profil d'animateur et leur coût.

Une troisième partie fera l'objet d'une comparaison entre les coûts de remplacement et de fidélisation, qui nous permettra de voir s'il est ou non rentable de mener une politique de fidélisation au sein de PH Comm. et auprès de quels profils d'animateur.

La question à laquelle nous essayerons de répondre est la suivante : doit-on à tout prix essayer de fidéliser des salariés si le coût de leur remplacement est moins important ?

Le positionnement des Ressources Humaines pourra ainsi participer à la politique commerciale à mener dans cette Société. Il est établi que le marché actuel est incertain et que la demande de nos clients est contradictoire, ce qui nous oblige à déterminer nous-même notre réponse commerciale. Souhaitons-nous, à l'avenir, garantir une prestation de service de qualité, quitte à devenir plus cher que nos concurrents, ou faire dans le « hard discount » de l'animation commerciale pour offrir une prestation de service bon marché ?

1^{ERE} PARTIE : SITUATION DE L'ENTREPRISE

I. LE CONTEXTE ECONOMIQUE

PH Comm. est une Société d'animation commerciale à vocation régionale. Son champ d'action se situe dans le grand quart sud est de la France. Nous sommes en concurrence avec d'autres Sociétés d'animation, dont certaines ont une amplitude nationale. Mais notre concurrence la plus directe provient des autres Sociétés régionales qui interviennent dans le domaine alimentaire.

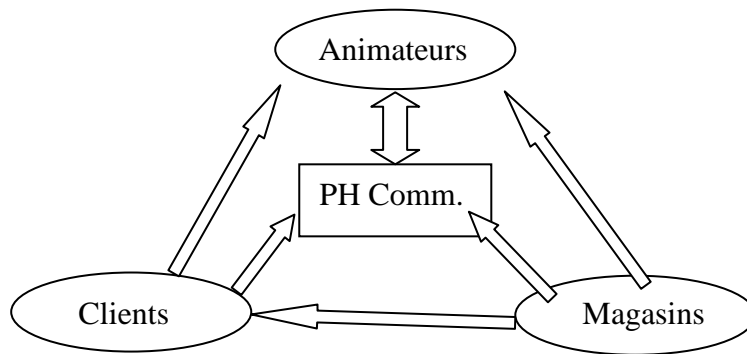
1. Qui joue de cette concurrence ?

- Nos clients, les industriels de l'agroalimentaire : le prix de vente reste un facteur dominant dans le choix de leur partenaire. Mais leur demande est paradoxale puisqu'ils tendent à faire baisser le tarif de nos prestations tout en réclamant la fidélisation des animateurs les plus performants, qu'ils redemandent quand ils en ont été satisfaits. Avec 152€ la journée d'animation comme tarif de base, nous nous situons au dessus de nos concurrents régionaux, qui approchent les 147€. Mais nous nous démarquons grâce à la qualité de notre travail : nous sommes les seuls à offrir une présence sur le terrain pour contrôler le travail de notre personnel et permettre un suivi personnalisé de nos clients. Et ce petit « plus » semble être apprécié.

- Les animateurs, qui tendent à l'augmentation de leur rémunération et à la stabilité de leur emploi. Ils choisissent parfois pour le même client, voire pour le même produit, la Société qui paye le mieux. Mais paradoxalement, ce n'est pas parce qu'ils sont payés cher qu'ils sont plus fidèles. A ce niveau, nous sommes à peu près équivalents. La différence vient essentiellement du type de contrat offert : nos concurrents utilisent principalement les contrats à durée déterminée et versent une indemnité de précarité de 10%. Nous proposons également à nos animateurs des CDD, mais nous utilisons surtout des contrats de travail

intermittents à durée indéterminée, qui nous exonère du paiement de la prime de précarité. Ce type de contrat est également administrativement plus facile à gérer.

RAPPORTS DE POUVOIRS



➔ Nous ne sommes donc en position de force vis-à-vis ni de nos clients, ni de nos salariés, ni des magasins. Ces derniers par contre sont clairement favorisés dans ce rapport de force.

2. Nos marges de manœuvre

Quelle décision pouvons-nous prendre à l'avenir pour satisfaire nos clients et les animateurs, et assurer notre pérennité ?

- Opter pour un positionnement bas, assimilable au « hard discount ».

➔ Diminuer nos tarifs pour inciter nos clients à passer plus de commandes et ainsi générer un maximum de volume d'affaires.

➔ Maintenir des niveaux de rémunération bas pour la majorité de nos animateurs et abaisser notre niveau d'exigence en terme de qualité de services rendus.

Il faudrait donc limiter nos frais de structure, par une compression d'effectif par exemple (les commerciaux terrain) et la limitation de notre prestation de service, ce qui impliquerait moins de formation et de suivi des missions.

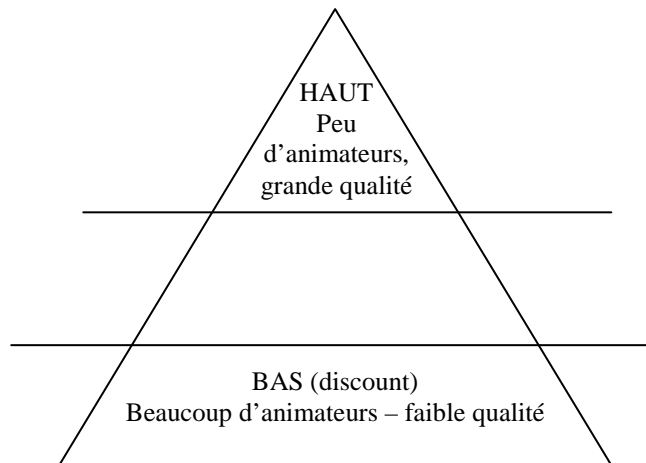
- Opter pour un positionnement haut

➔ Sélectionner les clients par une augmentation de nos tarifs,

→ Valoriser financièrement les animateurs.

Il faudrait alors justifier commercialement un tarif élevé et investir en temps de travail de la structure permanente pour assurer un service irréprochable.

LES POSITIONNEMENTS POSSIBLES



→ Dans le 1^{er} cas, c'est le tarif qui détermine notre service, dans le 2^{ème}, c'est notre personnel qui détermine notre positionnement. Mais il n'est pas possible de trancher aussi facilement et il nous faut trouver des moyens plus subtils pour satisfaire les une et les autres.

II. QUI EST NOTRE PERSONNEL ?

1. Le métier d'animateur commercial

Il est très féminisé (97%) et consiste à faire la promotion ponctuelle d'un produit spécifique pour en « doper » les ventes. La motivation commune pour ce métier est le contact direct avec la clientèle. La satisfaction est bonne, malgré une dévalorisation due au manque de sérieux de certains animateurs. Le travail est néanmoins répétitif et discontinu, ce qui explique qu'il soit parfois rejeté après quelques temps d'activité.

2. Les profils d'animateur

PROFILS	CE QU'EN PENSENT NOS CLIENTS ET MAGASINS	CE QU'EN PENSE PH COMM.
<p>A/ Les étudiants : l'animation commerciale est un travail d'appoint, temporaire et saisonnier.</p> <p><i>Leur moteur : se faire de l'argent de poche et se construire une expérience professionnelle.</i></p>	<p>Ils sont très demandés car jeunes, qui présentent bien et attirent la clientèle.</p> <p>Mais ils ont souvent peu d'expérience dans les produits frais et l'animation commerciale.</p>	<p>Ils sont de bonne volonté et n'ont pas de grandes prétentions salariales. Ils dépannent bien pendant les périodes hautes (Noël...)</p> <p>Mais certains manquent de sérieux et de polyvalence. Ils ne sont pas disponibles tout le temps et stoppent souvent l'animation à l'issue de leur scolarité.</p>
<p>B/ Les femmes de plus de 40 ans : ce travail n'est pas vital car il y a souvent un 2^{ème} revenu la maison.</p> <p><i>Leur moteur : réintégrer le milieu professionnel après une longue absence, gagner une autonomie financière et apporter un 2^{ème} revenu.</i></p>	<p>Elles sont appréciées car elles sont dynamiques et expérimentées.</p> <p>Mais elles ont tendance à discuter entre elles dans les magasins et donc à être moins efficaces.</p>	<p>Elles aiment leur travail et le contact avec la clientèle. Elles sont polyvalentes, disponibles et de bonne volonté.</p>
<p>C/ Les temps partiels : l'animation leur permet de boucler les fins de semaine.</p> <p><i>Leur moteur : avoir un complément de rémunération</i></p>	<p>C'est un public apprécié, très professionnel et bien formé car souvent issu même de la grande distribution.</p>	<p>Ils sont très compétents, polyvalents et assidus.</p> <p>Mais ils ne sont pas disponibles le reste de la semaine.</p>
<p>D/ Les chômeurs : ce travail leur sert de tremplin pour retrouver un emploi stable.</p> <p><i>Leur moteur : se faire de l'expérience dans la vente directe, étoffer leur CV, rester acteur de la vie professionnelle et prolonger leurs droits aux Assedic.</i></p>	<p>Ils sont bien appréciés et obtiennent parfois des emplois dans les supermarchés où ils travaillent.</p>	<p>Ils sont disponibles tout le temps, compétents et volontaires.</p> <p>Mais sont très exigeants au niveau salarial et sensibles à la concurrence. Ils vivent de l'animation, souvent dans des situations précaires.</p>
<p>E/ Les retraités : ils perçoivent déjà une rente et occupent cet emploi à titre d'activité réduite.</p> <p><i>Leur moteur : s'occuper en s'amusant et arrondir leurs fins de mois</i></p>	<p>Leur bonne volonté et leur expérience sont très appréciées.</p> <p>Mais ils passent difficilement auprès des chefs de rayon car ils sont moins dynamiques et présentent moins bien. Mais</p>	<p>Ils sont disponibles tout le temps, peu exigeants sur les salaires, très à l'aise avec les produits frais.</p>

3. Qui doit-on fidéliser ?

GRILLE DE NOTATION

Profils Critères sélection	Etudiants		Femmes		Temps partiels		Chômeurs		Retraités	
	Clients	PH	Clients	PH	Clients	PH	Clients	PH	Clients	PH
Avis										
Expérience	--		++		++		+		+	++
Compétence										
Disponibilité		-	+	+		-	+	+		+
Assiduité										
Ponctualité		-	+	+		+				+
Polyvalence		-		++		+	+		+	++
Exigences Salariales		+		-		-		--		+
Conscience professionnelle										
Présentation	++	+							--	
Dynamisme		+	+		+	+			-	
NOTE	0	--	+++	+	++++	++	+++	-	-	+++ ++

→ Si, du point de vue de nos clients, la politique de fidélisation devrait davantage s'axer sur les femmes, les temps partiels et les chômeurs, du point de vue de PH Comm., elle devrait s'axer sur les retraités, les femmes et les temps partiels. Par rapprochement des avis, le choix de fidélisation se porterait donc sur les femmes et les temps partiels.

III. TURN OVER OU FIDELISATION ?

1. Le niveau de turn over

Du 1^{er} janvier 2004 au 30 avril 2004, 414 personnes ont travaillé pour PH Comm.. Nous comptons 26.8% de nouvelles embauches et 20.7% de sorties (licenciements, démissions, fins de période d'essai...)

2. Pourquoi favoriserions-nous le turn over ?

- Pour l'attrait de la nouveauté qui permet de soutenir le niveau des ventes. Les personnes qui font de l'animation commerciale depuis des années peuvent, à la longue, se laisser aller et se démotiver. Le travail est répétitif et la lassitude peut entraîner une diminution des ventes.
- Pour éviter le vieillissement des animateurs et un manque de renouvellement du personnel en magasin. Embaucher en continu permet de garantir une image jeune, variée et dynamique à l'entreprise.
- Pour favoriser la flexibilité des périodes d'activité. Les animateurs fidélisés sont plus exigeants au niveau de la régularité de leur travail. Nous ne sommes malheureusement pas toujours en mesure de leur en fournir. D'une part, nous arrivons en bout de chaîne de l'industrie agroalimentaire et nous n'avons donc pas de pouvoir de décision (seulement un pouvoir d'influence) quant aux animations à mener. D'autre part, nous subissons les variations saisonnières de plein fouet. En effet, alors que l'activité bat son plein à Noël, Pâques et l'été, les mois de janvier, février et septembre sont creux.
- Pour disposer d'un vivier important d'animateurs géographiquement éclaté qui nous permettrait de limiter les frais de déplacement.
- Pour limiter les prétentions salariales à la hausse. Il existe, pour les animateurs fidélisés, un risque de coalition et de revendications professionnelles, ce que n'osent pas faire les nouveaux embauchés.

3. Pourquoi fidéliserions-nous ?

- Pour nos clients, qui nous demandent de leur fournir une prestation de service de qualité et constante. Pouvoir compter sur des animateurs réguliers et bien formés nous apporterait une garantie d'assiduité, de ponctualité et de sérieux. Cette sécurité dans la qualité de notre prestation nous permettrait d'asseoir notre crédibilité et de valoriser l'action d'animation commerciale pour justifier notre présence dans les magasins.

- Pour évaluer leurs résultats et leur prestation sur le long terme. Nous pourrions ainsi réagir efficacement en cas de relâchement des comportements ou de diminution des ventes et mieux détecter les marges d'amélioration possible.

- Pour déléguer certaines fonctions et alléger le travail des Commerciaux terrain. Il pourrait être envisagé de confier aux animateurs que nous estimerons les plus représentatifs de la Société et les plus compétents, la prospection de nouveaux marchés au sein des magasins dans lesquels ils interviennent.

- Pour rentabiliser la formation initiale qui est délivrée aux animateurs, les rendre plus polyvalents, conserver leurs savoirs-faire dans l'entreprise et éviter qu'ils ne soient exploités par d'autres Sociétés d'animation. Il est rare que nous embauchions des animateurs de métier et cette formation est nécessaire pour tous.

Il faut compter environ 2h du temps d'un Commercial pour apprendre à chaque nouvel animateur les techniques de vente directe et l'argumentation appropriée pour un produit. A 16.38€ le salaire horaire brut chargé d'un commercial et à 42 le nombre d'embauches par mois en moyenne, les frais de formation s'élèvent environ à 1375€ par mois.

- Pour pallier au manque récurrent de personnel. En effet, le nombre de candidats dépend beaucoup du taux de chômage dans la région. Il arrive donc souvent que dans des régions économiquement porteuses (Savoie, Haute-Savoie...), nous ne trouvons pas d'animateurs pour honorer nos commandes.

- Pour réduire nos coûts de recrutement. Actuellement, ils sont de l'ordre de 122€ par animateur, pour 42 nouveaux embauchés tous les mois en moyenne, soit 5127€ mensuels. Ces coûts représentent 15% de notre marge brute opérationnelle (MBO).

DETAIL DU COUT DE RECRUTEMENT

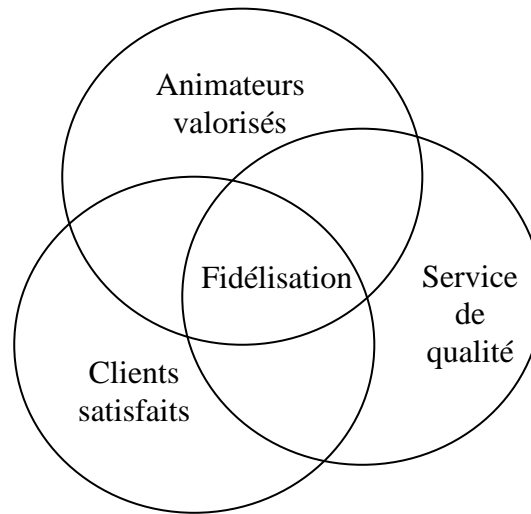
POSTE	Secrétaire commerciale	Commercial terrain	RH (stagiaire)
Salaire horaire brut chargé	18.20€	16.38€	5.6€
missions	Réception des appels, étude des CV, détermination des dates de disponibilité, saisie des données informatiques, envoi des documents d'embauche, briefing sur le déroulement de l'animation.	Prise de RDV, déplacements, entretiens d'embauche, formation, visites de contrôle.	Déclarations d'embauche, pointage, relance et blocage des salaires si éléments de dossier manquant, suivi des périodes d'essai.
Temps de travail par animateur	1h	6h	1h
TOTAL	18.20€	98.28€	5.6€

IV. INTEGRATION DANS LA POLITIQUE COMMERCIALE ET STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE

Il convient maintenant de tirer les 1ères leçons de cette étude et de se concerter avec les services commerciaux et la Direction de l'entreprise. Nous en avons conclu ensemble :

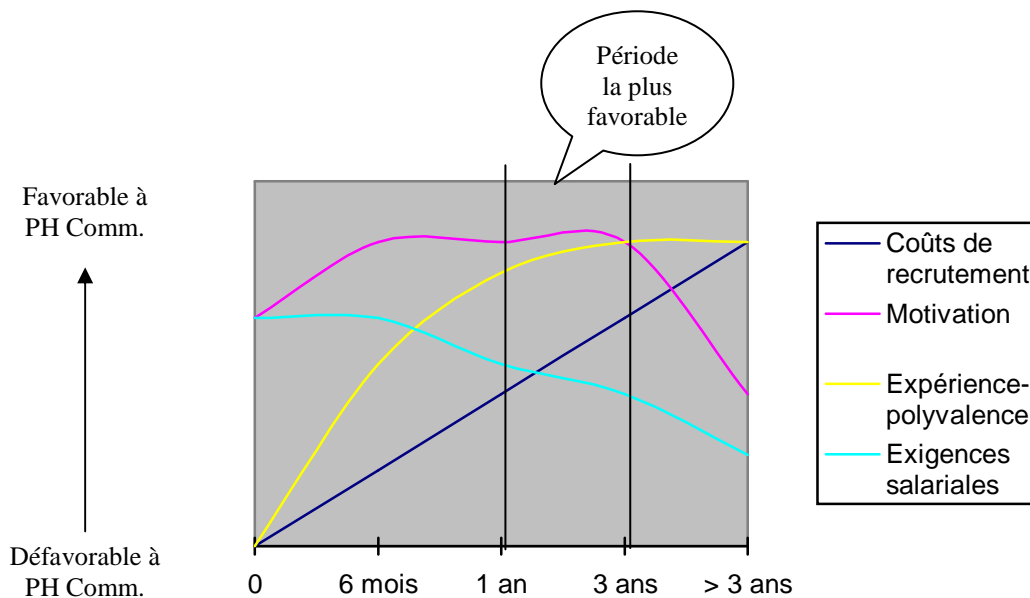
- Le turn over représente des coûts trop importants et ne permet pas un positionnement commercial clair.
- La fidélisation permet : une gestion quotidienne plus facile, une plus grande qualité de service, la création d'un sentiment d'appartenance à l'entreprise, une moindre dépendance vis-à-vis du personnel recruteur. Jusqu'à présent en effet, l'absence d'un recruteur paralyse

l'activité et induit une réorganisation immédiate du fonctionnement de l'entreprise. Nous sommes donc souvent menacés d'une situation de crise.



→ La fidélisation aura pour conséquence de valoriser le métier d'animateur et notre service, et de favoriser l'acte d'achat d'animation commerciale de la part de nos clients. Nous pourrons ainsi nous démarquer commercialement

PERIODE OPTIMALE DE FIDELISATION



Nous devons à présent travailler sur nos outils de fidélisation et définir des leviers de motivation en fonction des profils d'animateur.

2^{EME} PARTIE : LES OUTILS DE FIDELISATION

Beaucoup d'entreprises, face à la pénurie de main-d'œuvre qui frappe leur secteur, sont aussi à la recherche de moyens qui leur permettent de stopper l'hémorragie. Elles adoptent une attitude de plus en plus commerciale vis-à-vis de leurs salariés, les considérant comme des "clients internes". Ils sont de plus en plus susceptibles de comparer les avantages que leur offre les entreprises concurrentes. Il faut donc s'attacher à cerner leurs attentes et aspirations pour pouvoir y répondre rapidement.

I. LA FIDELISATION POSITIVE

Il s'agit des outils qui incitent les salariés à rester.

1. Les salaires

Une rémunération en dessous du niveau du marché est une source de frustration pour un salarié qui sera incité à partir. A l'inverse, une rémunération supérieure l'incitera à être fidèle à son entreprise. Mais une rémunération équivalente n'est pas suffisante à elle seule pour le faire rester. On dit souvent par exemple que les commerciaux se vendent systématiquement au plus offrant et n'hésite pas à changer d'entreprise dès lors qu'une offre supérieure leur est faite. Mais en réalité, s'ils veulent gagner plus, c'est souvent par désir d'être reconnus par leur entreprise. Une entreprise qui use de moyens de reconnaissance à l'égard de ses salariés, sans nécessairement augmenter les salaires, a donc plus de chance de conserver ses éléments de valeur.

Comparativement aux autres Sociétés d'animation, PH Comm. est à peu près au même niveau de rémunération, d'autant plus que la Convention collective que l'ensemble des Sociétés d'animation tendent à appliquer garantit un montant de remboursement des frais de

repas et de déplacement identique. La concurrence vient donc d'activités professionnelles autres que l'animation commerciale. PH Comm. n'est pas en mesure de rivaliser avec des offres de temps de travail permettant de fournir une rémunération conséquente. Il faut donc agir sur d'autres facteurs pour fidéliser nos salariés.

2. La satisfaction

Le sentiment affectif que ressentent les salariés par rapport à leur entreprise est un élément central de la fidélisation : une entreprise ne garde ses bons éléments qu'en leur procurant les moyens d'obtenir du plaisir dans leur travail. Ils l'obtiennent grâce aux résultats de leur activité et à l'ambiance de travail. Nous pouvons donc agir sur l'un ou l'autre de ces facteurs.

→ L'intérêt du salarié pour son activité

Nous avons comme projet de déléguer des missions commerciales aux animateurs les plus compétents. Nous leur accorderions donc une réelle autonomie, de façon à ce qu'ils se sentent valorisés dans leur fonction et aient le sentiment d'avoir la confiance de leur direction. Nous pourrions également mettre en place un système de récompense en fonction de leurs résultats ou de leur assiduité, etc.

→ Le climat social

L'intérêt de l'employeur pour ses collaborateurs a pour conséquence une ambiance de travail favorable et l'établissement de relations personnelles entre les salariés. La qualité du climat social de l'entreprise en découle directement. Il est donc important que nos Gestionnaires commerciaux demandent fréquemment des nouvelles de leurs animateurs.

→ La notion d'appartenance à l'entreprise

Le repère du groupe social qu'est l'entreprise est nécessaire pour que le salarié soit fier d'y appartenir. Il faut pour cela que le groupe soit socialement reconnu, afin que chacun se sente valorisé en tant qu'individu et qu'il constitue un élément valorisant de ce groupe.

PH Comm. aurait donc tout intérêt de communiquer de manière transparente sur les nouveaux contrats obtenus ou conservés, de fournir aux animateurs un signe distinctif pour se reconnaître entre eux (badge nominatif...).

3. La hiérarchie de proximité

Un manager doit être présent pour faire vivre un lieu, organiser et prendre des décisions concernant la vie quotidienne. L'absence d'implication du manager, indifférent à la bonne marche du lieu dont il a la charge (pas de consultation sur les aménagements à faire dans les bureaux, sur les commandes de fournitures, etc) a pour conséquence une moindre implication des salariés eux-mêmes et rejaillit sur la cohésion d'équipe et donc sur l'ambiance de travail. L'efficacité de la politique de fidélisation s'en trouve ainsi amoindrie.

Au sein de PH Comm., il serait intéressant d'organiser en janvier et septembre par exemple, des pots ou repas permettant de stimuler l'esprit d'équipe et de faire rencontrer le personnel administratif et les animateurs. L'éloignement ne nous permettant pas d'avoir des contacts physiques permanents (ils sont le plus souvent téléphoniques et écrits), ces occasions permettraient de matérialiser la Société. Nous pourrions ainsi dépasser la perception de simple intermédiaire entre les clients et les magasins qu'ont souvent de nous les animateurs.

4. La réduction du temps de travail

Les 35 heures semblent participer à la satisfaction du bien-être des salariés. Cette loi a permis d'encourager les démarches participatives et de susciter une prise de conscience, chez les employeurs comme chez les salariés, de la valeur du temps libre par rapport au salaire.

Quand la négociation d'entreprise a abouti à un accord permettant de renforcer l'autonomie, les 35 heures ont permis de responsabiliser et de motiver les salariés. Mais quand l'accord a été conclu "à la va-vite", sans concertation, de façon rigide et uniforme, il est une source de frustration et une raison de départ, surtout pour les salariés non cadres. Pour les Cadres en revanche, les 35 heures ne constituent qu'un élément de confort et non un facteur de concurrence entre les entreprises.

Dans notre situation, les animateurs atteignent rarement 35 heures hebdomadaires, mais plutôt 16 heures. Ils seraient donc plus intéressés pour travailler davantage.

5. Les accessoires de rémunération

Les avantages en nature ne sont pas à négliger car ils constituent parfois un accessoire important de la rémunération. La voiture de fonction, par exemple, s'est considérablement démocratisée ces dernières années et n'est plus attachée à une fonction en particulier. Elle est plutôt attribuée à des cadres méritants, dont l'entreprise veut souligner l'importance. La grosseur de la voiture dépend du niveau hiérarchique, de la qualité de la négociation que le salarié aura su mener lors de son embauche ou à l'occasion d'un changement de statut. Les hommes sont toujours aussi sensibles à la qualité et au prestige de la marque qu'on met à leur disposition, alors que les femmes vont privilégier le côté pratique du véhicule (voiture familiale par exemple).

Nous avons réfléchi à l'opportunité d'offrir des tickets restaurant à la place du remboursement forfaitaire des repas. Mais il ne semble pas que ce soit applicable, en raison d'un écart trop important entre le montant de remboursement préconisé par notre convention collective et les limites sociales et fiscales en vigueur.

6. Les avantages financiers

→ Ce sont les avantages accordés en matière de **protection sociale**, tels que les plans de retraite par capitalisation, les assurances complémentaire-santé ou les systèmes de prévoyance (assurances invalidité-décès).

PH Comm. a adhéré à une convention collective au 1^{er}/07/2004 qui prévoit la mise en place d'un régime de prévoyance. Nous cotisons donc pour ce régime depuis juillet et avons transmis une note d'information à nos salariés.

→ Ce sont également les systèmes de **défiscalisation** ou d'**exonération**, relatifs aux frais professionnels. La prime d'expatriation, par exemple, est exonérée de charges sociales quand elle compense des frais supplémentaires inhérents à l'emploi. C'est le cas du remboursement des frais de logement, comme le déménagement, l'hôtel pendant le déménagement, le garde-meuble dans le pays d'origine, le double loyer au début et à la fin du séjour, l'allocation logement en cas de double résidence... Mais ce n'est pas le cas des indemnités de

dépensement proportionnelles au salaire et couvrant des dépenses liées au climat, aux conditions de vie ou à l'éloignement. Il vaut donc mieux proscrire les allocations forfaitaires au profit d'une prise en charge des frais engagés sur justificatif.

→ Il s'agit enfin des systèmes ayant trait à l'**épargne** et à l'**actionnariat salarié** : participation, intéressement, plans d'épargne entreprise (PEE, PEI et PPESV) et stock-options.

7. Le parcours professionnel

L'employeur doit s'intéresser à ses collaborateurs pour pouvoir répondre à leurs attentes. Et pour redonner aux salariés l'envie de travailler, les réponses ne doivent pas être uniquement financières.

→ Le bilan de compétences

Dans le cas de salariés de valeur, en recherche d'eux-mêmes, souhaitant changer d'activité ou essayant de rester dans une fonction alors qu'on leur propose d'évoluer, le bilan de compétence peut être un excellent moyen de les motiver. Si les salariés ne sont pas attirés a priori par un bilan, leur sentiment a posteriori peut être inversé en cas de succès ayant pour conséquence, par exemple, une reconversion réussie. L'employé à qui un consultant aura "ouvert les yeux" et éventuellement donné de nouvelles perspectives professionnelles sera nécessairement reconnaissant à son entreprise d'avoir marqué un réel intérêt pour ses motivations. Ce sera pour lui une vraie raison de rester dans son entreprise.

→ L'entretien d'évaluation

Le meilleur moyen de démontrer que l'entreprise s'intéresse à ses salariés et souhaite concourir à leur évolution professionnelle reste l'entretien annuel d'évaluation. Il se doit d'être approfondi (1 heure minimum). Une préparation écrite est demandée au salarié, dans laquelle il établit un bilan de son année. Pendant l'entretien, il sera question de l'atteinte des objectifs et, éventuellement, de la révision de ces objectifs. Il permet également d'aborder la conjoncture du moment (changement de structure, progrès accomplis, évolution de sa situation personnelle...) et les questions du salarié face à ces nouveaux facteurs.

Certains managers craignent souvent d'aborder les sujets de motivation, persuadés qu'ils vont donner des idées de départ à leurs subordonnés. C'est au contraire une preuve d'intérêt. Poser des questions simples comme "Qu'est ce qui vous fait aujourd'hui rester chez nous ?", "Quelles sont les raisons qui vous pousseraient à quitter l'entreprise ?", vont inciter le salarié à prendre conscience des aspects positifs de son activité.

II. LA FIDELISATION NEGATIVE

Il s'agit des outils qui dissuadent les salariés de partir, par crainte des conséquences de leur départ. Mais retenir les salariés contre leur gré n'a jamais vraiment été un facteur de motivation.

1. La clause de non-concurrence

Certains salariés peuvent s'effrayer d'une telle clause et risquent de ne pas signer un contrat aussi coercitif. L'employeur aurait davantage intérêt à conclure avec ses salariés un code de bonne conduite sous la forme d'un engagement mutuel.

C'est ainsi que nous avons conclu avec une dizaine d'animateurs un contrat dit « d'exclusivité » par lequel ils s'engagent à ne travailler que pour notre Société d'animation et à se tenir à notre disposition les vendredi et les samedi. En contrepartie, nous nous engageons à leur fournir du travail toutes les fins de semaine et à leur rémunérer ce temps si nous ne sommes pas en mesure de leur en fournir. Ce type d'engagement est néanmoins risqué. Au niveau financier tout d'abord, puisque nous ne serions pas en mesure d'honorer nos engagements en cas de diminution de notre activité. Au niveau juridique ensuite, puisque ce contrat pourrait être requalifié en travail à temps partiel, qui comporte d'autres obligations.

2. Les clauses défensives

Il s'agit de clauses qui, pour une durée déterminée, imposent au salarié de rembourser, en cas de démission ou éventuellement de licenciement pour faute grave ou lourde, la prime à

l'embauche qui lui a été versée, les frais engagés au titre de la formation (clause de dédit-formation) ou du déménagement (clause de dédit-déménagement).

Une telle clause n'est licite que si elle ne porte pas atteinte à la liberté du travail, c'est à dire qu'elle ne prive pas le salarié de la faculté de rompre le contrat de travail. Tel serait le cas si la clause imposait une obligation de remboursement pour une durée excessivement longue, sans commune mesure avec les frais engagés par l'employeur.

La clause devra notamment préciser :

- les circonstances dans lesquelles le salarié devra rembourser ces frais,
- la durée de l'engagement (à partir de quand et pour combien de temps) qui doit être raisonnable, c'est-à-dire proportionnée à la prise en charge financière de l'employeur.
- le montant du remboursement, qui peut être, selon la volonté des parties, inférieur aux frais engagés ou dégressif selon la date de départ (pour un engagement de 2 ans, remboursement de 100 % en cas de démission les 6 premiers mois, puis de 75 % les six mois suivants par exemple)
- Les modalités de remboursement (versement unique ou fractionné)

Nous nous sommes demandés si nous pouvions introduire une telle clause dans les contrats des animateurs pour pouvoir nous rembourser des sommes engagées pour leur formation. Si le remboursement effectif semble illusoire, la mention dans le contrat aurait néanmoins le mérite de faire prendre conscience aux animateurs de ce qu'ils coûtent à l'entreprise.

3. Les clauses de stabilité d'emploi

Il s'agit d'une clause par laquelle le salarié s'engage à ne pas démissionner pendant une certaine durée, en contrepartie de quoi l'entreprise s'engage à ne pas le licencier (sauf faute grave ou lourde) pendant cette même durée. S'il décide malgré tout de quitter l'entreprise, il devra verser à l'employeur un dédommagement dont le montant aura préalablement été fixé par les cocontractants. En cas de rupture à l'initiative de l'employeur, ce sera à lui de dédommager le salarié. Les mentions obligatoires citées au dessus sont transposables à la clause de stabilité d'emploi.

→ Comme nous l'avons vu, certains de ces outils ne sont pas applicables aux animateurs (les 35h, l'épargne salariale, le Bilan de compétences...) et d'autres nécessitent des aménagements (les entretiens d'évaluation...). Mais pour les outils de fidélisation adaptés, à quels profils d'animateur s'adressent-ils ?

OUTILS POSSIBLES	MISE EN OEUVRE ET COUTS	ADAPTES AUX PROFILS	BESOIN COMBLÉ	DECISION DE LA DIRECTION
1/ Augmenter la rémunération	10% d'augmentation pour les CTI, correspondant à une prime de précarité, soit 5.7€	Tous	Financier	Applicable mais pas à hauteur de 10%
2/ Offrir des primes en fonction du résultat	Suivre les comptes rendus d'animation et offrir 15€ en cas de rupture de stock p.ex	Chômeurs, temps partiels	Reconnaissance de la qualité du travail fourni	Non applicable en raison de paramètres que nous ne maîtrisons pas.
3/ Déléguer des missions (prospection clientèle, recrutement et formation de nouveaux animateurs)	Sélectionner les animateurs les plus compétents en négociation commerciale, les former et les suivre	Femmes, temps partiels, chômeurs	Valorisation de compétences particulières et responsabilisation	Investissement commercial envisageable induisant une mise en œuvre lourde et longue
4/ Offrir des accessoires de salaire (tickets restaurant)	Prendre en charge 60% du ticket, exonéré de charges sociales jusqu'à 4.60€	Tous	Autonomie dans la gestion de leur budget	Non envisageable en raison d'écarts de coût
5/ Offrir des cadeaux (accessoires de cuisine, petit électroménager...)	Prévoir entre 20€ et 50€ par animateur	Femmes, chômeurs, retraités, temps partiels	Valorisation de l'individu et prise en compte des événements qui affectent la vie privée	Investissement qui pourra être envisagé quand tous les autres à visée professionnelle auront été utilisés

6/ Créer un éditorial mensuel, organiser des pots et repas	Elaborer et glisser dans les paies un éditorial sur les nouveautés du secteur...	Femmes, temps partiels, retraités, chômeurs	Esprit d'appartenance	Pourquoi pas, dès que le poste RH pourra se libérer du temps
7/ Octroyer un badge nominatif et une tenue spécifique, élire l'animatrice du mois	Suivre les résultats, élaborer des badges (15€ environ) et insérer dans l'éditorial la nom de l'animatrice qui a le plus vendu	Femmes, chômeurs, retraités	Reconnaissance	Oui pour le badge et la tenue. Quant à l'animatrice du mois, nous ne sommes pas dans un système américain
8/ Recruter en interne pour des postes de permanent	Diffuser une offre d'emploi parmi les 300 animateurs de la région grenobloise (150€) ou insérer l'offre dans l'éditorial mensuel (gratuit)	Femmes, chômeurs	Stabilité de l'emploi	OUI
9/ Offrir des débouchés par l'établissement de partenariat avec les grandes surfaces et les clients	Mettre en œuvre une politique commerciale dédiée aux RH	Femmes, chômeurs	Stabilité d'emploi et évolution de carrière	Piste très intéressante, à développer dès que le service RH pourra se libérer du temps
10/ Former sur plusieurs produits pour diversifier leur expérience	Délivrer une solide formation aux Commerciaux et aux animateurs	Chômeurs, temps partiels	Elargissement des compétences	C'est déjà ce qui se passe sur une partie du personnel animateur, il convient à présent de créer les outils de suivi
11/ Délivrer un passeport compétence (produits vendus, formations suivies, appréciations de l'employeur)	Gérer des compétences	Etudiants, chômeurs	Reconnaissance des compétences	Idée d'autant plus intéressante qu'elle est peu onéreuse
12/ Prendre en compte leurs préférences en terme de produit à animer	Etablir un tableau des compétences et de préférences	Etudiants	Ecoute des souhaits de l'animateurs	Favorable dans la mesure où ceci existe déjà, il suffira juste de le formaliser

13/ Offrir un travail en continu	Prévoir un planning sur plusieurs semaines et signer des contrats d'exclusivité	Femmes, temps partiels, chômeurs	Revenus réguliers	Signer un maximum de contrats d'exclusivité, en tenant compte de nos variations d'activité
----------------------------------	---	----------------------------------	-------------------	--

Légende :

Outils de fidélisation applicables immédiatement

Pistes à explorer ultérieurement

➔ Conclusion : Certains outils visent à une fidélisation immédiate et commune à tous les animateurs. La personnalisation se fera par l'intermédiaire des commerciaux, supervisés par les RH, ce qui nécessitera la mise en place de fiches individuelles de suivi.

D'autres outils ouvrent des portes vers une implication à long terme et représentent un investissement plus lourd, que la Direction de l'entreprise ne souhaite pas envisager pour l'instant.

Il convient à présent de comparer les coûts de fidélisation et de turn over, afin de déterminer s'il est ou non rentable de fidéliser notre personnel.

3^{EME} PARTIE : COMPARAISON DES COÛTS

1. Une fidélisation d'application immédiate

Coûts du turn over	- recrutement (5127€)	}	Coûts de fidélisation
	- formation (1375€)		d'application immédiate
	= 6502€ par mois		= 200€ par mois maximum

→ Nous en concluons que les coûts liés au turn over sont très importants, alors que les outils de fidélisation immédiate ont un coût minime. L'efficacité de ces outils permettrait donc de limiter le turn over, ce qui nous pousse à conclure que la fidélisation est une opération rentable. Il serait donc intéressant, dans un premier temps, investir dans des actions de fidélisation peu onéreuses pour limiter les coûts liés au turn over.

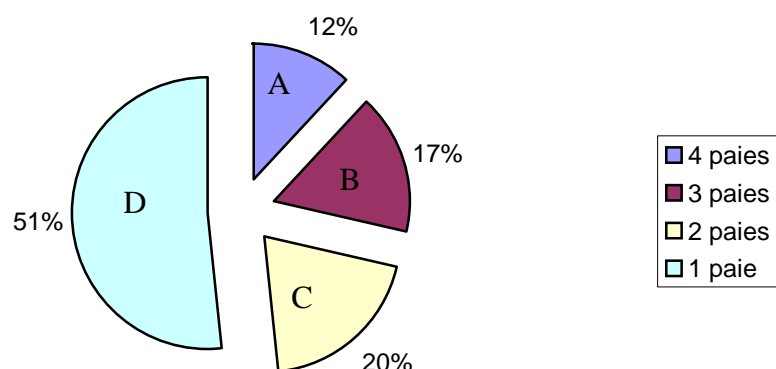
2. Une fidélisation à long terme

La limitation du turn over permettra de dégager un budget qui nous permettra, dans un deuxième temps, de mettre en application des outils de fidélisation à long terme. Nous allons établir une simulation :

4 NIVEAUX DE FIDÉLISATION

Sur une période de 4 mois, de janvier à avril 2004, 416 personnes ont travaillé pour nous :

- 50 animateurs ont travaillé les 4 mois et peuvent être considérés comme fidèles
- Catégorie A
- 69 ont travaillé 3 mois sur 4 → Catégorie B
- 82 ont vu leur paie renouvelée une fois → Catégorie C
- 215 personnes n'ont perçu qu'une seule paie, dont 168 nouvelles embauches et 47 personnes travaillant de façon très épisodique → Catégorie D



→ 12% seulement de notre effectif travaille régulièrement, alors que plus de la moitié de notre effectif travaille de façon ponctuelle. Si une part incompressible de turn over subsistera quoi que l'on fasse en raison d'événements non maîtrisables (mutation du conjoint, recherche d'une autre voie professionnelle...), nous avons une grande marge de manoeuvre pour le diminuer.

COÛT SALARIAL POUR CHAQUE CATÉGORIE

CAT \ COUTS	A: les fidélisés	B: les presque fidèles	C: les animateurs épisodiques	D: les nouveaux embauchés
Salaire (brut + charges patronales) de l'animateur pour une mission de 2j	233.88€	221.68€	203.38€	203.38€
Frais de gestion	13.22€	14.8€	46.8€	88€
Total	247.10€	236.48€	250.18€	291.38€

Les coûts salariaux correspondent à la moyenne des rémunération des animateurs de la catégorie. On se rend compte que la catégorie A a des exigences salariales plus élevées que les autres.

On s'aperçoit également que plus les animateurs travaillent épisodiquement, plus les frais de gestion vont croissants. Pour la catégorie A par exemple, les frais correspondent à une visite de courtoisie de la part de notre Commercial, un rapide briefing sur le produit à vendre et l'analyse des reportings. Pour la catégorie B, il faut ajouter le temps pris pour déterminer avec l'animateur les dates de disponibilité. La catégorie C nécessite en plus du temps de formation sur le produit et d'explication sur le déroulement de l'animation. Enfin, la catégorie D comprend le recrutement (sélection des candidats, entretien, déclaration d'embauche), la formation aux techniques de vente directe, le suivi de la période d'essai...

➔ La catégorie la plus intéressante à fidéliser est la B car les animateurs ont une ancienneté inférieure à 3 ans et se situent donc dans une période optimale pour PH Comm., dans la mesure où leur motivation est encore grande alors que leurs prétentions salariales sont encore raisonnables.

On ne pourra pas fidéliser plus qu'elle n'est déjà la catégorie A. Mais bien que chère, elle représente des « jokers » pour l'entreprise, qui peut s'en servir pour l'ouverture sur de nouveaux marchés ou services, ou pour une délégation de compétences. Il conviendra donc de diriger aussi vers eux nos actions de fidélisation.

GAINS DE PRODUCTIVITE

Situation actuelle	Coût par opération	Pourcentage sur 6000 opérations de 2j réalisées en 2003	Coût total
Catégorie A	247.10€	12%	177 912€
Catégorie B	236.48€	17%	234 115€
Catégorie C & D	250.18€	71%	1 073 272€
TOTAL			1 485 299€

Objectif raisonnable à court terme	Coût par opération	Pourcentage sur 6000 opérations réalisées en 2003	Coût total
Catégorie A	247.10€	12%	177 912€
Catégorie B	236.48€	52%	737 817€
Catégorie C & D	250.18€	36%	540 388€
TOTAL			1 456 118€

GAIN : 29 181€

Objectif idéal à long terme	Coût par opération	Pourcentage sur 6000 opérations réalisées en 2003	Coût total
Catégorie A	247.10€	12%	177 912€
Catégorie B	236.48€	68%	964 838€
Catégorie C & D	250.18€	20%	300 216€
GAIN			1 442 966€

GAIN : 42 333€

Si nous arrivons, dans un premier temps et grâce aux outils de fidélisation d'application immédiate, à faire baisser le nombre d'animateurs épisodiques de 71% à 36%, nous économiserions 29 181€. Mais il ne s'agirait pas d'une économie financière pure, mais bien d'une économie de temps de travail pour le personnel permanent. Ce gain de temps pourrait servir à mettre en place les outils de fidélisation à long terme. L'idéal serait d'arriver à 20% seulement de turn over, qui nous dégagerait encore du temps de travail, que nous pourrions consacrer à l'amélioration de notre suivi commercial.

→ La politique de fidélisation aurait donc pour conséquence la satisfaction des animateurs dans un premier temps et des clients, dans un second temps.

CONCLUSION

Fidéliser nos animateurs semble être une opération rentable pour PH Comm., comme il semble que ce soit le cas pour la majorité des entreprises françaises, qui se mettent progressivement et efficacement à fidéliser leurs salariés. De la même manière qu'un client fidèle est plus rentable qu'un prospect, il est moins coûteux de garder un bon employé que d'en recruter un nouveau, particulièrement dans un marché tendu. La fidélisation n'est donc pas seulement un outil efficace, c'est aussi un outil bon marché.

Notre difficulté majeure dans la mise en place d'une politique de fidélisation est la même que les Sociétés d'intérim, : nous offrons des « job » et non des métiers. Le manque de perspectives d'avenir pèse donc lourd dans notre démarche. Nous avons donc un gros effort à fournir au niveau de la perception de l'animation commerciale qu'en a le grand public.

2 conditions sont également nécessaires à la mise en place de cette politique : l'implication du personnel permanent dans un véritable projet d'entreprise et la création d'un poste RH à temps plein. En effet, ce sont des études comme celle-ci qui permettent de donner à la Direction les outils nécessaires aux décisions et de déterminer les orientations à faire prendre à l'entreprise. Les ressources humaines influencent de manière déterminante le discours commercial, dans le but d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Qui a dit que le service Ressources Humaines était une charge non productive ?

GNU Free Documentation License

Version 1.2, November 2002

Copyright (C) 2000,2001,2002 Free Software Foundation, Inc.

59 Temple Place, Suite 330, Boston, MA 02111-1307 USA

Everyone is permitted to copy and distribute verbatim copies of this license document, but changing it is not allowed.

0. PREAMBLE

The purpose of this License is to make a manual, textbook, or other functional and useful document "free" in the sense of freedom: to assure everyone the effective freedom to copy and redistribute it, with or without modifying it, either commercially or noncommercially. Secondly, this License preserves for the author and publisher a way to get credit for their work, while not being considered responsible for modifications made by others.

This License is a kind of "copyleft", which means that derivative works of the document must themselves be free in the same sense. It complements the GNU General Public License, which is a copyleft license designed for free software.

We have designed this License in order to use it for manuals for free software, because free software needs free documentation: a free program should come with manuals providing the same freedoms that the software does. But this License is not limited to software manuals; it can be used for any textual work, regardless of subject matter or whether it is published as a printed book. We recommend this License principally for works whose purpose is instruction or reference.

1. APPLICABILITY AND DEFINITIONS

This License applies to any manual or other work, in any medium, that contains a notice placed by the copyright holder saying it can be distributed under the terms of this License. Such a notice grants a world-wide, royalty-free license, unlimited in duration, to use that work under the conditions stated herein. The "Document", below, refers to any such manual or work. Any member of the public is a licensee, and is addressed as "you". You accept the license if you copy, modify or distribute the work in a way requiring permission under copyright law.

A "Modified Version" of the Document means any work containing the Document or a portion of it, either copied verbatim, or with modifications and/or translated into another language.

A "Secondary Section" is a named appendix or a front-matter section of the Document that deals exclusively with the relationship of the publishers or authors of the Document to the Document's overall subject (or to related matters) and contains nothing that could fall directly within that overall subject. (Thus, if the Document is in part a textbook of mathematics, a Secondary Section may not explain any mathematics.) The relationship could be a matter of historical connection with the subject or with related matters, or of legal, commercial, philosophical, ethical or political position regarding them.

The "Invariant Sections" are certain Secondary Sections whose titles are designated, as being those of Invariant Sections, in the notice that says that the Document is released under this License. If a section does not fit the above definition of Secondary then it is not allowed to be designated as Invariant. The Document may contain zero Invariant Sections. If the Document does not identify any Invariant Sections then there are none.

The "Cover Texts" are certain short passages of text that are listed, as Front-Cover Texts or Back-Cover Texts, in the notice that says that the Document is released under this License. A Front-Cover Text may be at most 5 words, and a Back-Cover Text may be at most 25 words.

A "Transparent" copy of the Document means a machine-readable copy, represented in a format whose specification is available to the general public, that is suitable for revising the document straightforwardly with generic text editors or (for images composed of pixels) generic paint programs or (for drawings) some widely available drawing editor, and that is suitable for input to text formatters or for automatic translation to a variety of formats suitable for input to text formatters. A copy made in an otherwise Transparent file format whose markup, or absence of markup, has been arranged to thwart or discourage subsequent modification by readers is not Transparent. An image format is not Transparent if used for any substantial amount of text. A copy that is not "Transparent" is called "Opaque".

Examples of suitable formats for Transparent copies include plain ASCII without markup, Texinfo input format, LaTeX input format, SGML or XML using a publicly available DTD, and standard-conforming simple HTML, PostScript or PDF designed for human modification. Examples of transparent image formats include PNG, XCF and JPG. Opaque formats

include proprietary formats that can be read and edited only by proprietary word processors, SGML or XML for which the DTD and/or processing tools are not generally available, and the machine-generated HTML, PostScript or PDF produced by some word processors for output purposes only.

The "Title Page" means, for a printed book, the title page itself, plus such following pages as are needed to hold, legibly, the material this License requires to appear in the title page. For works in formats which do not have any title page as such, "Title Page" means the text near the most prominent appearance of the work's title, preceding the beginning of the body of the text.

A section "Entitled XYZ" means a named subunit of the Document whose title either is precisely XYZ or contains XYZ in parentheses following text that translates XYZ in another language. (Here XYZ stands for a specific section name mentioned below, such as "Acknowledgements", "Dedications", "Endorsements", or "History".) To "Preserve the Title" of such a section when you modify the Document means that it remains a section "Entitled XYZ" according to this definition.

The Document may include Warranty Disclaimers next to the notice which states that this License applies to the Document. These Warranty Disclaimers are considered to be included by reference in this License, but only as regards disclaiming warranties: any other implication that these Warranty Disclaimers may have is void and has no effect on the meaning of this License.

2. VERBATIM COPYING

You may copy and distribute the Document in any medium, either commercially or noncommercially, provided that this License, the copyright notices, and the license notice saying this License applies to the Document are reproduced in all copies, and that you add no other conditions whatsoever to those of this License. You may not use technical measures to obstruct or control the reading or further copying of the copies you make or distribute. However, you may accept compensation in exchange for copies. If you distribute a large enough number of copies you must also follow the conditions in section 3.

You may also lend copies, under the same conditions stated above, and you may publicly display copies.

3. COPYING IN QUANTITY

If you publish printed copies (or copies in media that commonly have printed covers) of the Document, numbering more than 100, and the Document's license notice requires Cover Texts, you must enclose the copies in covers that carry, clearly and legibly, all these Cover Texts: Front-Cover Texts on the front cover, and Back-Cover Texts on the back cover. Both covers must also clearly and legibly identify you as the publisher of these copies. The front cover must present the full title with all words of the title equally prominent and visible. You may add other material on the covers in addition. Copying with changes limited to the covers, as long as they preserve the title of the Document and satisfy these conditions, can be treated as verbatim copying in other respects.

If the required texts for either cover are too voluminous to fit legibly, you should put the first ones listed (as many as fit reasonably) on the actual cover, and continue the rest onto adjacent pages.

If you publish or distribute Opaque copies of the Document numbering more than 100, you must either include a machine-readable Transparent copy along with each Opaque copy, or state in or with each Opaque copy a computer-network location from which the general network-using public has access to download using public-standard network protocols a complete Transparent copy of the Document, free of added material. If you use the latter option, you must take reasonably prudent steps, when you begin distribution of Opaque copies in quantity, to ensure that this Transparent copy will remain thus accessible at the stated location until at least one year after the last time you distribute an Opaque copy (directly or through your agents or retailers) of that edition to the public.

It is requested, but not required, that you contact the authors of the Document well before redistributing any large number of copies, to give them a chance to provide you with an updated version of the Document.

4. MODIFICATIONS

You may copy and distribute a Modified Version of the Document under the conditions of sections 2 and 3 above, provided that you release the Modified Version under precisely this License, with the Modified Version filling the role of the Document, thus licensing distribution and modification of the Modified Version to whoever possesses a copy of it. In addition, you must do these things in the Modified Version:

- A. Use in the Title Page (and on the covers, if any) a title distinct from that of the Document, and from those of previous versions (which should, if there were any, be listed in the History section of the Document). You may use the same title as a previous version if the original publisher of that version gives permission.
- B. List on the Title Page, as authors, one or more persons or entities responsible for authorship of the modifications in the Modified Version, together with at least five of the principal authors of the Document (all of its principal authors, if it has fewer than five), unless they release you from this requirement.
- C. State on the Title page the name of the publisher of the Modified Version, as the publisher.
- D. Preserve all the copyright notices of the Document.
- E. Add an appropriate copyright notice for your modifications adjacent to the other copyright notices.
- F. Include, immediately after the copyright notices, a license notice giving the public permission to use the Modified Version under the terms of this License, in the form shown in the Addendum below.
- G. Preserve in that license notice the full lists of Invariant Sections and required Cover Texts given in the Document's license notice.
- H. Include an unaltered copy of this License.
- I. Preserve the section Entitled "History", Preserve its Title, and add to it an item stating at least the title, year, new authors, and publisher of the Modified Version as given on the Title Page. If there is no section Entitled "History" in the Document, create one stating the title, year, authors, and publisher of the Document as given on its Title Page, then add an item describing the Modified Version as stated in the previous sentence.
- J. Preserve the network location, if any, given in the Document for public access to a Transparent copy of the Document, and likewise the network locations given in the Document for previous versions it was based on. These may be placed in the "History" section. You may omit a network location for a work that was published at least four years before the Document itself, or if the original publisher of the version it refers to gives permission.
- K. For any section Entitled "Acknowledgements" or "Dedications", Preserve the Title of the section, and preserve in the section all the substance and tone of each of the contributor acknowledgements and/or dedications given therein.
- L. Preserve all the Invariant Sections of the Document, unaltered in their text and in their titles. Section numbers or the equivalent are not considered part of the section titles.
- M. Delete any section Entitled "Endorsements". Such a section may not be included in the Modified Version.
- N. Do not retitle any existing section to be Entitled "Endorsements" or to conflict in title with any Invariant Section.

O. Preserve any Warranty Disclaimers.

If the Modified Version includes new front-matter sections or appendices that qualify as Secondary Sections and contain no material copied from the Document, you may at your option designate some or all of these sections as invariant. To do this, add their titles to the list of Invariant Sections in the Modified Version's license notice. These titles must be distinct from any other section titles.

You may add a section Entitled "Endorsements", provided it contains nothing but endorsements of your Modified Version by various parties--for example, statements of peer review or that the text has been approved by an organization as the authoritative definition of a standard.

You may add a passage of up to five words as a Front-Cover Text, and a passage of up to 25 words as a Back-Cover Text, to the end of the list of Cover Texts in the Modified Version. Only one passage of Front-Cover Text and one of Back-Cover Text may be added by (or through arrangements made by) any one entity. If the Document already includes a cover text for the same cover, previously added by you or by arrangement made by the same entity you are acting on behalf of, you may not add another; but you may replace the old one, on explicit permission from the previous publisher that added the old one.

The author(s) and publisher(s) of the Document do not by this License give permission to use their names for publicity for or to assert or imply endorsement of any Modified Version.

5. COMBINING DOCUMENTS

You may combine the Document with other documents released under this License, under the terms defined in section 4 above for modified versions, provided that you include in the combination all of the Invariant Sections of all of the original documents, unmodified, and list them all as Invariant Sections of your combined work in its license notice, and that you preserve all their Warranty Disclaimers.

The combined work need only contain one copy of this License, and multiple identical Invariant Sections may be replaced with a single copy. If there are multiple Invariant Sections with the same name but different contents, make the title of each such section unique by adding at the end of it, in parentheses, the name of the original author or publisher of that section if known, or else a unique number. Make the same adjustment to the section titles in the list of

Invariant Sections in the license notice of the combined work.

In the combination, you must combine any sections Entitled "History" in the various original documents, forming one section Entitled "History"; likewise combine any sections Entitled "Acknowledgements", and any sections Entitled "Dedications". You must delete all sections Entitled "Endorsements".

6. COLLECTIONS OF DOCUMENTS

You may make a collection consisting of the Document and other documents released under this License, and replace the individual copies of this License in the various documents with a single copy that is included in the collection, provided that you follow the rules of this License for verbatim copying of each of the documents in all other respects.

You may extract a single document from such a collection, and distribute it individually under this License, provided you insert a copy of this License into the extracted document, and follow this License in all other respects regarding verbatim copying of that document.

7. AGGREGATION WITH INDEPENDENT WORKS

A compilation of the Document or its derivatives with other separate and independent documents or works, in or on a volume of a storage or distribution medium, is called an "aggregate" if the copyright resulting from the compilation is not used to limit the legal rights of the compilation's users beyond what the individual works permit. When the Document is included in an aggregate, this License does not apply to the other works in the aggregate which are not themselves derivative works of the Document.

If the Cover Text requirement of section 3 is applicable to these copies of the Document, then if the Document is less than one half of the entire aggregate, the Document's Cover Texts may be placed on covers that bracket the Document within the aggregate, or the electronic equivalent of covers if the Document is in electronic form. Otherwise they must appear on printed covers that bracket the whole aggregate.

8. TRANSLATION

Translation is considered a kind of modification, so you may

distribute translations of the Document under the terms of section 4. Replacing Invariant Sections with translations requires special permission from their copyright holders, but you may include translations of some or all Invariant Sections in addition to the original versions of these Invariant Sections. You may include a translation of this License, and all the license notices in the Document, and any Warranty Disclaimers, provided that you also include the original English version of this License and the original versions of those notices and disclaimers. In case of a disagreement between the translation and the original version of this License or a notice or disclaimer, the original version will prevail.

If a section in the Document is Entitled "Acknowledgements", "Dedications", or "History", the requirement (section 4) to Preserve its Title (section 1) will typically require changing the actual title.

9. TERMINATION

You may not copy, modify, sublicense, or distribute the Document except as expressly provided for under this License. Any other attempt to copy, modify, sublicense or distribute the Document is void, and will automatically terminate your rights under this License. However, parties who have received copies, or rights, from you under this License will not have their licenses terminated so long as such parties remain in full compliance.

10. FUTURE REVISIONS OF THIS LICENSE

The Free Software Foundation may publish new, revised versions of the GNU Free Documentation License from time to time. Such new versions will be similar in spirit to the present version, but may differ in detail to address new problems or concerns. See <http://www.gnu.org/copyleft/>.

Each version of the License is given a distinguishing version number. If the Document specifies that a particular numbered version of this License "or any later version" applies to it, you have the option of following the terms and conditions either of that specified version or of any later version that has been published (not as a draft) by the Free Software Foundation. If the Document does not specify a version number of this License, you may choose any version ever published (not as a draft) by the Free Software Foundation.