

Copyright (c) Didier DEMANGE

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".



Faculté des Sciences Economiques, Sociales et Juridiques
Licence professionnelle Gestion des Ressources Humaines



Le Coq Sportif International
Sausheim

Didier Demange
2001-2002



Maître de stage
Sandra Demont-Werner

Professeur tuteur
Delphine Humbert



Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier toute l'équipe du service Marketing du Coq Sportif International, pour leur accueil et leur collaboration.

Plus précisément, je tiens à remercier sincèrement :

- **Olivier Jacques**, Président Directeur Général, pour m'avoir accueilli dans son entreprise et permis de découvrir les différentes fonctions des Ressources Humaines ainsi que les mécanismes de l'entreprise ;
- **Sandra Demont-Werner**, mon maître de stage pour m'avoir accueilli dans son équipe, pris en charge, confié des tâches, fait confiance, conseillé, encouragé...
- **Thomas Viganotti**, du service Juridique ;
- **Patrick, Cédric, Odile, Caroline et Virginie**, pour leur accueil, leur soutien et leur confiance.

Ainsi, je félicite tout le service pour avoir facilité mon intégration dans cette équipe jeune, dynamique et sympathique !

Je tiens également à remercier toutes les personnes qui ont concouru à rendre ce passage en entreprise agréable.

De plus j'adresse mes remerciements à :

- **Delphine Humbert**, mon professeur tuteur, pour le suivi qu'elle a apporté à mon stage, ses conseils (notamment en droit), explications...
- **L'IUT de Mulhouse**, le département GEA et l'ensemble des professeurs, pour ces trois heureuses années d'enseignements et de collaboration !



Sommaire

Remerciements	p 3
Introduction	p 6
I. <u>Présentation de l'entreprise</u>	p 8
II. <u>Mes tâches dans le service : description</u>	p 15
III. <u>Mes apports à l'entreprise, place de mes missions dans la stratégie de l'entreprise</u>	p 24
Conclusion.....	p 35
Table des matières	p 37
Résumé et mots clés.....	p 40
Annexes	p 41



Introduction

La formation en Licence professionnelle Gestion des Ressources Humaines se complète par un stage en entreprise de 15 semaines. Celui-ci constitue une étape obligatoire pour l'obtention du diplôme.

Dans le cursus de formation de la Licence Professionnelle Gestion des Ressources Humaines, le stage est conçu comme un processus d'immersion réelle dans une fonction opérationnelle tant dans ses dimensions gestionnaires que juridiques. J'ai choisi d'effectuer mon stage au sein du Coq Sportif International.

Au cours de ce stage, je n'ai pas effectué une seule mission principale mais un ensemble de tâches ayant attrait à différents domaines des Ressources Humaines. En quoi consistent mes missions ? Quelles sont leurs utilités ?

Ce rapport, après une présentation de l'entreprise en première partie, explicitera les différentes tâches que j'ai effectuées, puis démontrera leur utilité en les positionnant au cœur du schéma stratégique des Ressources Humaines (RH) de l'entreprise.

I. Présentation de l'Entreprise

A/ Le groupe Le Coq Sportif

1. Historique

Le secteur des articles de sport est une branche d'activité dans laquelle l'histoire d'une marque tient une place prépondérante dans le processus d'achat des consommateurs.



Émile Camuset, né à Romilly (près de Troyes), berceau du textile français, a créé dans les années 20 une société spécialisée dans la bonneterie sportive. Passionné par le sport, il invente le maillot de compétition et le survêtement. Dans les années 30, les partenariats avec des clubs de football français permettent à ses établissements de se développer. En 1948, la marque Le Coq Sportif est créée, de même que le logo : un coq élané inséré dans son triangle. En 1951, ce dernier est pour la première fois floqué sur le vêtement (ceci afin de pallier les pratiques des détaillants qui décousaient les étiquettes de la marque).

1966 marque le rapprochement avec Adidas, nouvelles orientations : tennis, running, chaussures, golf. Deux ans plus tard, le Coq Sportif est la première marque française de vêtement de sport à faire de la publicité à la télévision. En 1974, le Coq Sportif est confié au groupe Adidas, qui décide, en 1980, d'en faire une marque internationale. A cette époque, la marque sponsorise l'équipe d'Italie qui est alors championne du monde. **Au niveau du sponsoring**, la marque a souvent fait des choix gagnants. On peut prendre l'exemple de **Yannick Noah**, figure emblématique du tennis français. Le Coq Sportif le sponsorise tout au long de sa carrière et la marque développe une collection très remarquée dans le monde du tennis entre 1975 et 1980. Yannick Noah atteint son apogée en 1983 lors de sa victoire à Roland Garros. En 1981, elle habille Michel Platini et l'AS Saint Etienne alors qu'ils sont sacrés champions de France. En 1987, le Coq Sportif équipe l'Argentine (Champion du monde). En 1988, c'est la fermeture des usines en France. En 1995, acquisition du Coq Sportif par le groupe américain Brown Shoes Company. Ce groupe fera un mauvais usage de la marque malgré son formidable potentiel.

En 1999, un groupe d'entrepreneurs mulhousiens achète Le Coq Sportif qui devient Le Coq Sportif holding SA France. Entre autres, on peut citer M. **Olivier JACQUES** (actuel PDG), M. **Gérard BOOTZ** et M. **Henri ELLENBACH**. Ils sont convaincus que le prestige de la marque, toujours intact, la fera renaître en France où elle a quelque peu disparu.

2. Réseau et activité

Depuis la création de la marque par Monsieur Camuset, l'entreprise ainsi que l'environnement économique ont énormément évolué.



Aujourd'hui, la marque bénéficie d'une renommée internationale et vend ses produits à travers tous les continents. Le Coq Sportif SA a racheté les droits d'exploitation de la marque dans une cinquantaine de pays et la distribution exclusive de la marque sur le marché français.

La marque se positionne en challenger sur le marché des articles de sport.

LE COQ SPORTIF se développe désormais selon deux directions :

↳ **Une gamme sport** référencée chez les détaillants de sport et axée sur trois grands axes à savoir le **football**, le **running** et le **tennis** ; Le Coq Sportif a mis au point un concept technique et global d'avant-garde pour un contrôle total du pied pendant l'effort et l'a adapté à chaque pratique sportive dans lesquels elle veut occuper le marché. Il s'agit du Reactiv' System



↳ **Une gamme vintage** référencée dans les boutiques mode haut de gamme ; la ligne vintage est une ligne des années 60 réédité aujourd'hui dans une gamme de coloris originaux. La ligne vintage aborde un look rétro chic qui se décline de deux façons : logo pour les puristes et signature pour les esthètes.



Le Coq Sportif est à l'heure actuelle un groupe international géré par une holding. Une holding est une société financière détenant des participations dans d'autres sociétés dont elle assure l'unité de direction et le contrôle des activités. Le Coq Sportif Holding S.A détient des titres dans huit sociétés différentes et possède un capital de 9.417.248 €uros.

B/ Le Coq Sportif International Holding S.A. Sausheim

Depuis 1999, le groupe a connu un développement impressionnant.

Actuellement, Le Coq Sportif SA est basé près de Mulhouse, où une nouvelle structure de développement a été mise en place, en terme de produits, textile, chaussures et accessoires. La marque a la volonté de retrouver ses racines à travers des produits vintage (chaussures, vêtements et petite bagagerie) s'inscrivant dans les tendances actuelles. Ce positionnement lui permet de s'adresser à des cibles consommateurs plus jeunes qui ne connaissent pas forcément la marque.

La holding emploie désormais plus de 70 employés et génère un chiffre d'affaires de 170 millions d'€uros.



Ce développement important et soudain cause cependant certains problèmes.

La holding doit être réactive et adapter l'organisation interne du groupe en fonction de la croissance.

La structure est en perpétuelle évolution avec l'apparition de nouveaux services et l'embauche de nouveaux personnels pour répondre à la demande grandissante.

L'entreprise est organisée selon l'organigramme ci-après :

C/ Le service Ressources Humaines du Coq Sportif International

Le service des Ressources Humaines au Coq Sportif n'existait pas au moment où j'ai effectué mon stage. Trois personnes se répartissent les tâches quotidiennes qui couvrent une partie de la Gestion des Ressources Humaines

- Gestion des temps de travail, heures supplémentaires :

Tous les employés sont obligés de « pointer », les données des pointages sont directement mises sur le logiciel de réseau interne (elles servent à l'établissement des salaires et au comptage des heures supplémentaires...)

- Gestion des absences, congés, maladies et accidents :

Toutes les absences et les congés sont saisis sur le logiciel à partir des bons complétés par les employés. Les autres absences et maladies sont traitées au jour le jour (saisie, récolte de certificats...)

- Recrutement :

Rédaction et envoi des nombreuses lettres de confirmation de candidatures, invitation à un entretien, réponses négatives... Organisation des passages des entretiens (RDV avec le supérieur concerné), rédactions des annonces....

- Contrats, attestation, administration... :

Attestation et certificat de travail, rédaction et signature des contrats de travail, modification des statuts des salariés : mutations, augmentations, état civil...

- Relation avec les agences temporaires :

Etablissement des contrats de collaboration, organisation des missions des intérimaires, vérification des heures et des factures

- Salaires :

Etablissement des fiches de salaire en fonction des heures effectuées, des congés....

Mes tâches dans le service ont été assez diverses et ont touché plusieurs domaines des Ressources Humaines. Pour ma part, je faisais plutôt office de consultant interne. Je m'apparentais à une entreprise de conseil en Ressources Humaines. Je prenais en charge la réalisation de projets ou d'activités, notamment la mise à plat des procédures RH. Les « prestations » que je fournissais correspondaient à des besoins de la société.

II. Mes tâches dans le service : description

Mes travaux au sein de l'entreprise ont été aussi variés qu'intéressants. Une majorité des tâches a requis l'utilisation des moyens informatique et bureautique. Cette deuxième partie est une présentation non exhaustive de quelques tâches principales qui m'ont paru intéressantes (du point de vue des RH et des apports personnels) à présenter dans mon rapport.

A/ Communication

Etant donné mon affectation dans le service Marketing du Coq Sportif, mon premier travail et l'un des plus conséquents, a été la communication interne. La communication est devenue, dans les entreprises, un des points clés de leur succès social. Si la communication apporte certaines réponses par une bonne circulation de l'information, on sait le coût social et économique d'une communication interne déficiente : blocage divers, rétention d'informations, démotivation... Remplir ses missions, atteindre ses objectifs ne peut que passer par la faculté qu'à la société à communiquer, à informer et à faire participer. La gestion du personnel et la communication interne sont donc étroitement liées.

1. Organisation de divers évènements

Soucieuse de garder la sérénité de son climat social, la société organise, en fonction des évènements liés à son activité, des repas afin d'impliquer et de motiver son personnel.

a/ Organisation de la fête de Noël

Une des missions en communication qui tenait à cœur à ma tutrice, était l'organisation de la fête de Noël de la société. Elle m'a donc confié la réalisation de cette mission que j'ai pris en charge entièrement.

Voici un condensé des différentes étapes :

- Elaboration et diffusion d'un questionnaire auprès de tous les salariés (annexe 1) ;
- Recueil des réponses ;
- Demande de devis et de proposition de menu, visite aux restaurants ;
- Négociation des prix et confirmation de réservation.

A ce stade, tous les salariés ont été prévenus du déroulement de la soirée. Il ne me reste plus qu'à leur faire parvenir les invitations.

b/ Organisation d'un buffet spécial Coupe du Monde

Le Coq Sportif, sponsorise depuis peu l'Equipe Nationale du Sénégal. Cette équipe était présente durant la Coupe du Monde 2002 en Corée et au Japon. En match d'ouverture de la coupe du monde, le Sénégal a affronté l'Equipe Nationale de France (championne du monde en 1998), le 31 Mai 2002. Afin de marquer le coup, la société a décidé de faire une pause pendant la durée du match (de 13h30 à 15h30) et d'organiser un buffet afin que tous les salariés passent un bon moment.

J'ai également réalisé un mémo interne pour prévenir tous les salariés (annexe 2) de la société.

Voici quelques étapes de la préparation du buffet :

- Demandes de devis et proposition de buffet à différents traiteurs ;
- Réponses négatives aux traiteurs non choisis, lettre d'acceptation à un traiteur ;
- Diffusion du mémo spécial Coupe du Monde (annexe 2) ;
- Réservation tables et chaises pour 60 personnes ;
- Achats divers (verres, assiettes, chips, boissons...) ;
- Mise en place du vidéo projecteur et de l'écran géant pour le match.



Cette manifestation s'est déroulée dans une ambiance conviviale et chaleureuse et a vu la victoire des Lions de la Teranga face à l'équipe de France 1 à 0. On sait, par ailleurs, le parcours exemplaire que les sénégalais ont réalisé.



2. Livret d'accueil

La société n'avait pas à sa disposition, de document permettant à chaque nouvel entrant de se situer dans l'organisation. J'ai donc travaillé sur l'élaboration d'un livret d'accueil.

J'ai tenu à solliciter les doléances des autres stagiaires présents dans l'entreprise ainsi que celles de personnes nouvellement recrutées. Certains d'entre eux m'ont fait part de leurs difficultés à trouver les informations qu'ils recherchaient et à se diriger vers le service adéquat. Cependant l'accueil au sein de chaque service n'est, en aucun cas remis en cause.

L'idée de l'élaboration d'un livret d'accueil a été jugée intéressante et nécessaire car cela permettrait de répondre à leurs interrogations.

Pour m'aider dans la tâche, j'ai commencé à diffuser un sommaire provisoire du livret d'accueil aux salariés pour qu'il soit enrichi de nouvelles données. Ce sommaire temporaire a été diffusé avec une note accompagnatrice.

J'ai décidé de commencer l'élaboration du livret avant d'avoir reçu toutes les réponses, étant donné que certaines parties pouvaient déjà être traitées.

A ce stade, je commence à recevoir des retours des feuilles diffusées aux salariés avec quelques annotations sur le sommaire.

Dans l'ensemble, tous étaient satisfaits, l'idée a été qualifiée de bonne et certains ont émis des suggestions :

Par exemple, parmi celles retenues, on peut trouver :

- La newsletter ;
- Le site Internet ;
- La liste des postes ;
- Où doit-on stationner ;
- Quelques documents pratiques : demande de congé, de formation, formulaire de note de frais ;
- Les catalogues des produits.

Certains documents à intégrer dans le livret d'accueil n'existaient pas. Il fallait les créer et les faire approuver.

Il s'agit :

- Des organigrammes ;
- De la liste du personnel ;
- Du mot de bienvenue du P-DG.

Cette étape a pris beaucoup plus de temps que prévu. En effet, l'entreprise étant en pleine expansion, l'organigramme évoluait sans cesse, donc toujours remis en question. Par ailleurs, Le Coq Sportif ayant le statut juridique d'une holding, il existe, sur le site, plusieurs autres sociétés possédant leur propre organigramme, ce qui a compliqué l'avancée des travaux. Il était nécessaire de faire valider ces organigrammes par plusieurs personnes et cette procédure s'avérait longue.

Le livret d'accueil sera adressé à chaque nouvel entrant au Coq Sportif. Je devais faire attention à ce que le livret d'accueil ne prenne pas une tournure commerciale car ce n'était pas le but. En effet, l'objectif principal est d'intégrer le collaborateur à l'environnement social et de lui faire prendre conscience de la nécessité de son adaptation au sein de l'entreprise.

Actuellement, le support prévu pour le livret d'accueil est traditionnel c'est-à-dire, sous la forme d'un « book ». Cependant sur le plus long terme, on peut imaginer qu'il soit disponible sur l'intranet, ainsi le « book d'intégration » servira de relais aux données disponibles sur le net.

Le livret doit, dans son ensemble, être complet et convenir aux différentes personnes impliquées dans le projet.

L'élaboration du contenu du livret d'accueil constitue la partie la plus délicate du sujet. Elle résulte d'un travail exhaustif :

- De tri (classement par thèmes des informations reçues) ;
- De synthèse, dont l'objectif est de donner un maximum d'information sans pour autant rendre la lecture trop fastidieuse ;
- De rédaction, les phrases doivent être courtes, claires et sans ambiguïté. Les informations doivent être immédiatement compréhensibles.

Ce livret d'accueil sera le premier livret d'accueil diffusé aux nouveaux entrants dans la société Le Coq Sportif.

Cependant, je pense qu'il peut encore être amélioré. Pour cela, on peut envisager la mise en place d'un questionnaire qui serait remis avec le livret d'accueil où le salarié pourra émettre son opinion. Cela permettrait de l'enrichir et de le mettre en totale adéquation avec leurs besoins.

L'ensemble de ce travail, réalisé dès les premiers jours du stage a été un bon moyen de m'introduire dans le concret des Ressources Humaines « sur le terrain » et de me familiariser avec ce nouvel environnement.



B/ Emploi et recrutement

1. Description de fonction

Comme il n'existait aucune procédure pour décrire les postes dans la société, j'ai du créer une procédure de description de fonction formalisée. Cette procédure devait rendre les descriptions plus faciles. Pour réaliser le travail, j'ai demandé conseil à différents professeurs et je me suis inspiré de cours qui nous ont été dispensé sur le sujet. J'ai également demandé des descriptions de fonction à différentes sociétés, mais, malheureusement, je n'ai pu obtenir que celle de la Jet Aviation (voir en annexe 3). Après avoir réunis toutes les informations, j'ai commencé à créer ma procédure en me demandant quelles seraient les informations pertinentes à recueillir, utiles pour le salarié et pour la société. J'ai établi cette procédure en fonction des éléments indispensables à la prise en compte des postes de la société. Photographie instantanée du poste, la description de fonction cherche à donner une vision globale de sa logique et de sa dynamique afin d'en permettre la compréhension. Dans cette perspective, elle s'efforce donc de répondre à de nombreuses questions parmi lesquelles on peut citer les suivantes :

- Pourquoi le poste existe-t-il ? Quelle est sa vocation ? Quelle contribution apporte-t-il à l'organisation et quels résultats doit-il atteindre ?
- Pour atteindre ces résultats, quels types de problèmes doivent être identifiés et résolus ?
- Dans quel cadre agit-il ? Quelle est sa place dans l'organisation ? Quelles liaisons internes et externes doit-il prendre ? Quelle est son autonomie de décision et d'engagement de ressources ?
- De quels moyens d'action dispose-t-il ? De quels moyens techniques et financiers dispose-t-il ?

Une fois la procédure créée (voir en annexe 4), j'ai commencé à effectuer les entretiens. L'entretien était important ; il était l'occasion privilégiée de faire le point, de régler, le cas échéant, des malentendus sur le fonctionnement du poste.

Une fois l'entretien effectué, je le retranscrivais par ordinateur et je réalisais une fiche de profil de poste (voir en annexe 5). Par la suite, je donnais la description et le profil au salarié pour qu'il les relise et les approuve, en datant et signant sur une feuille prévue à cet effet. La relecture permettait de contrôler la cohérence, la complémentarité des informations et la couverture de l'ensemble des aspects importants du poste. Puis le salarié devait donner le tout à son supérieur hiérarchique pour qu'il en prenne connaissance. Le supérieur devait lire la description de fonction puis dater et signer le profil de poste. L'objet de l'entretien n'est pas de rechercher un compromis. Il faut prévoir au minimum 1 heure d'entretien dans un environnement favorable. L'entretien permet de vérifier que les deux parties ont bien la même vision du poste et, en particulier, des responsabilités dont le salarié à la charge.

Comme cette procédure était une nouveauté, je me suis aussi chargé de renseigner et de répondre aux différentes questions des collaborateurs. J'ai élaboré un petit guide d'utilisation qui reprend les apports de la description de fonction et qui explicite l'utilisation

de la description. Les descriptions et les profils sont classés par service. A ce jour, j'ai effectué 11 descriptions de fonction et autant de profils de poste.

La procédure de description de fonction fait désormais partie intégrante des documents mis à la disposition par le service RH.

2. Recrutement

Le recrutement est une tâche importante du service RH. Vu que l'entreprise est en constante évolution, beaucoup de départements recherchent sans cesse de nouveaux collaborateurs compétents. Les nombreuses annonces (dans la presse, Internet...) et la notoriété du groupe sont ainsi à la source de nombreuses candidatures provenant du monde entier et de corps de métiers très variés. La sélection des candidats est faite par les chefs de service.

a/ Gestion des candidatures

Chaque jour, l'entreprise reçoit plusieurs candidatures (de 1 à 20 environ), chaque candidature est ensuite prise en compte selon le processus suivant :

- Ouverture du courrier, réception des fax et e-mails
- Quel est le poste désiré ?
- La candidature est-elle recevable ?
- Traitement de la candidature
- Une fois la décision prise, une lettre est envoyée au candidat : une invitation à prendre un RDV avec le service ou une réponse négative.
- Un ou plusieurs entretiens (selon l'importance du poste) sont ensuite organisés entre le candidat et le chef de service
- Un choix est alors fait entre les différents candidats : les réponses négatives sont envoyées et le contrat de la personne sélectionnée discuté.

Ce processus de recrutement se répète d'une manière similaire pour toutes les candidatures. Lors de mon stage, j'ai pu prendre part à toutes ces étapes du processus de recrutement en ayant en charge la rédaction des réponses négatives ou de confirmation.

b/ Elaboration d'une offre d'emploi

Lors de mon stage, la société devait procéder à son inventaire. Le recrutement d'étudiants s'avérait une solution simple, peu chère et efficace pour aider la société à procéder à son inventaire. En fonction du travail à faire, j'ai réalisé une annonce d'offre d'emploi (annexe 6).

Par la suite, j'ai affiché cette offre sur le campus mulhousien (faculté et I.U.T).

C/ Juridique

La fonction RH devient de plus en plus une fonction juridique dans les sociétés. Dans une entreprise, le droit du travail a une importance capitale. Il convient d'apporter une attention particulière aux relations contractuelles qui vont être nouées entre l'entreprise et ses salariés dès la conclusion du contrat de travail, mais également tout au long de la durée de celui-ci. Au sein du Coq Sportif, un juriste d'entreprise s'occupe d'organiser le cadre des activités de la société par la rédaction et le suivi des contrats (distribution, licence, sponsoring et social), ainsi que l'organisation interne de l'entreprise. Le temps consacré au droit du travail est faible, car les autres tâches qui lui sont afférées demande beaucoup de réflexion. Alors, j'ai proposé mes services.

1. Rédaction de contrat de travail

Un de mes travaux régulier pour le service juridique était la rédaction de contrat de travail. Avant de me donner des contrats de travail à faire, j'ai pu regarder le classeur des contrats afin de m'imprégner de la philosophie et de voir tous les différents contrats types que nous utilisons au sein de la société. Le juriste m'a fait un rappel sur les différentes clauses (clause de confidentialité, clause de dédit formation, clause d'exclusivité, clause de non concurrence, clause de mobilité ...) et m'a montré la structure des différents contrats de travail.

Le juriste m'a envoyé par mail un modèle de contrat de travail type, et, à l'aide des données du salarié, je complétais les différentes parties et articles. De plus, j'ai aidé à la mise en forme des contrats de travail.

Ensuite, je le transmettais au salarié qui devait le signer. Au retour du contrat signé, celui-ci est conservé dans le dossier personnel du salarié avec les différents documents d'entrée. Je rangeais le contrat dans le classeur prévu à cet effet.

2. Rédaction de notes diverses

Parallèlement au reste de mon travail, le juriste me demandait des notes de synthèses sur différents sujets. J'ai eu l'occasion de travailler sur les élections des Institutions Représentatives du Personnel. En effet, la société ne dispose pas de Délégué du Personnel (malgré un seuil d'effectif supérieur à 11), j'ai été chargé de faire des recherches sur ce sujet. Je lui ai fait un rappel des conditions d'effectif pour chaque institution et la procédure à suivre pour réaliser les élections.

Lors de la visite de mon professeur tuteur en entreprise, nous avons évoqué la structure juridique du Coq Sportif et parlé de l'Unité Economique et Social (U.E.S). Le juriste m'a confié la tâche de lui expliquer ce qu'était l'U.E.S. J'ai donc rédigé une note sur ce sujet avec les critères de reconnaissance et les conséquences pour la société. Pour ce faire, je me suis aidé des cours de droit dispensés cette année, du code de travail et d'internet. La note est en phase d'analyse au service juridique. Je devrai présenter les enjeux de l'U.E.S au P-DG avec l'aide du juriste avant la fin de mon stage.

L'ensemble de mes tâches lors du stage a ainsi constitué une mission globale et générale dans les Ressources Humaines, celles-ci s'inscrivant dans le cadre des missions du service, ma troisième partie se consacre au bilan de ces tâches à l'intérieur du cadre stratégique des Ressources Humaines dans l'entreprise.

III. Mes apports à l'entreprise, place de mes missions dans la stratégie de l'entreprise

A/ Présentation et définition du modèle de Gestion des Ressources Humaines

En faisant du benchmarking auprès d'autres sociétés, j'ai pu obtenir le modèle stratégique de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) à la Jet Aviation. Ce modèle est basé sur un schéma stratégique qui leur est propre mais dont la logique peut être appliquée dans la majorité des services RH des grandes entreprises.

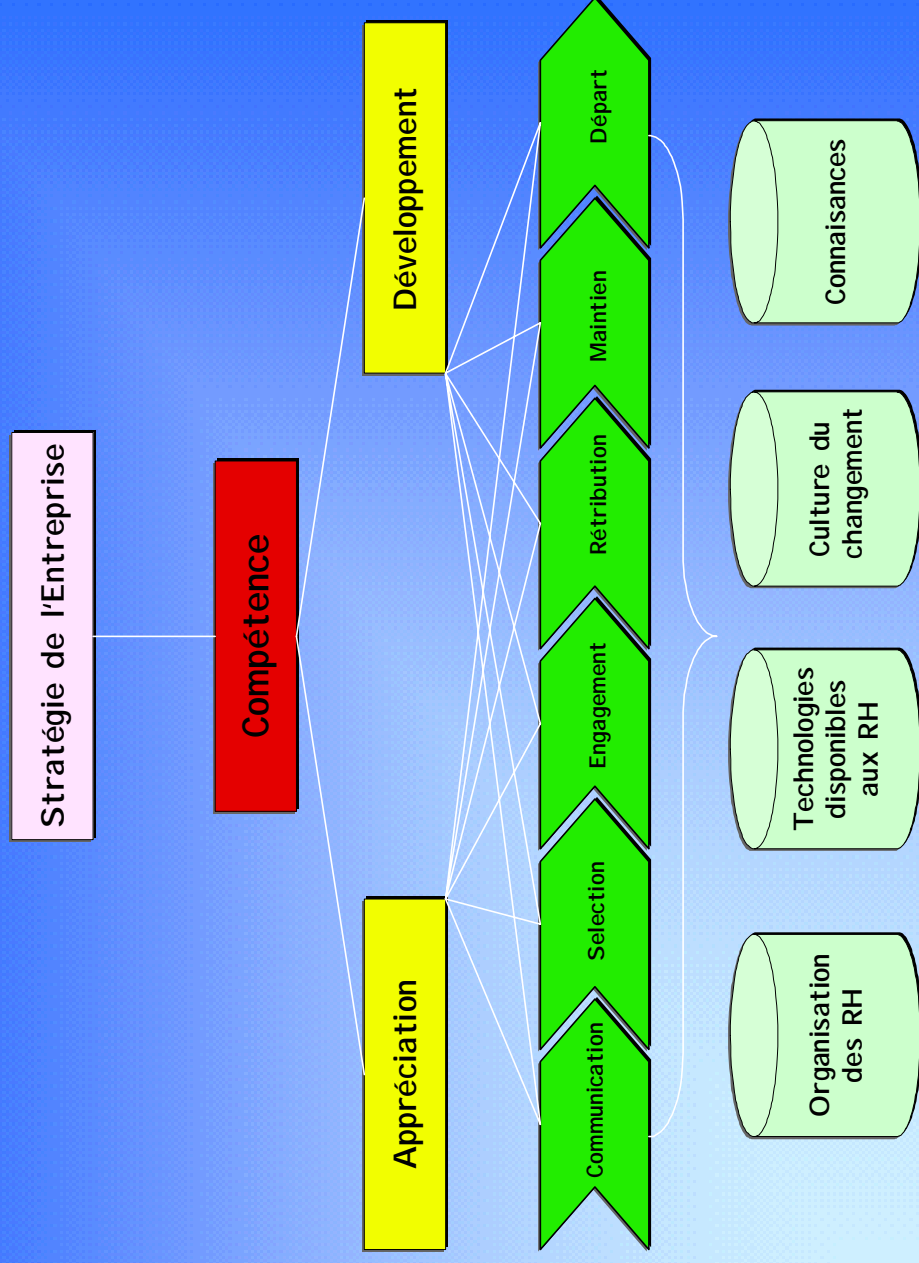
1. Schéma du modèle appliqué dans l'entreprise

Ce schéma reprend les différents points stratégiques et essentiels à la GRH. Toutes les activités des Ressources Humaines se basent sur les compétences qu'il faut apprécier et développer. Le processus de fonctionnement de la GRH est représenté : communication, sélection, engagement, rétribution, maintien et départ. Les activités de soutien aux RH sont résumées en : organisation, technologies, culture et connaissances.

Voici le schéma stratégique des RH :



Gestion des Ressources Humaines



2. Explications

Ce schéma est appliqué au sein du service RH de l'entreprise. Plus que la procédure, ce schéma représente la conception des RH au Coq Sportif, une manière de voir les RH et de justifier leur utilité.

Les RH prennent leur source dans la **stratégie** (de l'entreprise, du DRH et du service RH) et basent leur utilité sur les **compétences** (du service et du personnel le composant).

Chaque notion englobe différents points :

- **Appréciation** : appréciation et jugement des collaborateurs (contrôle, critique...)
- **Développement** : développement des compétences, cours, amélioration des procédures RH et développement de l'entreprise

La procédure globale des RH est :

- **Communication** : communication interne (affiches, lettres...) et externe (offres d'emploi, courriers), dialogue,...
- **Sélection** : recrutement des employés (entretiens, rotation des candidatures...)
- **Engagement** : contrats, introduction des nouveaux embauchés. Motivation et évaluation des performances
- **Rétribution** : salaire (en fonction des compétences), primes...
- **Maintien** : sauvegarde des collaborateurs et de leurs savoirs par le dialogue, les primes d'ancienneté, l'amélioration des conditions de travail...
- **Départ** : démission et licenciement, recherche des causes et gestion des emplois (selon les arrivées, les départs et les besoins)

Les activités de soutien sont :

- **Organisation des RH** : organisation du service et management du DRH, différentes procédures, formulaires
- **Technologies disponibles aux RH** : informatique, Internet, e-mails, logiciel global de l'entreprise, serveur interne, téléphone, courrier...
- **Culture du changement** : évolution (stratégique, des compétences, des besoins), flexibilité, remise à niveau...
- **Connaissances** : gestion des compétences, développement des connaissances, efficacité des savoirs du service RH

Le déplacement dans le schéma doit se faire de haut en bas ; la stratégie mène à un élément des RH, pour chaque élément, une ou plusieurs activités de soutien peuvent être sollicitées.

B/ La place de mes missions

1. Communication

a/ Organisation de divers évènements

L'intérêt d'organiser de tels évènements pour la société se trouve au niveau de l'implication et de la motivation des salariés pour la société. Le temps semble donc venu pour les ressources humaines d'entrer dans une logique nouvelle : celle de la mesure concrète de l'impact des actions des entreprises par le management et leur organisation, sur les collaborateurs, au même titre que le marketing, la vente, la production ou les résultats financiers.

C'est pourquoi, depuis quelques années, la notion d'implication commence à s'imposer : elle présuppose à la fois l'adhésion à la mission et aux objectifs de l'entreprise Le Coq Sportif et une réelle recherche de résultats. C'est cette notion qui est à la base des approches les plus prometteuses dans le domaine des ressources humaines : les collaborateurs s'engagent, avec leur identité propre et en valorisant leur potentiel, au profit d'une identité collective – celle de l'entreprise – dont ils partagent la finalité, les valeurs. Ils s'approprient leur mission et leurs responsabilités.

Organiser des évènements permet de développer l'implication des collaborateurs, cela s'inscrit dans une politique du personnel pour la compétitivité de la société. Il existe tout un corpus autour de la motivation et de l'implication des collaborateurs (cercles de qualité ; projets d'entreprises ; stages outdoor ; programmes de formation complets ; stages de développement personnel ; récemment politiques de rémunération incitative ; avantages en nature ; ...), mais les échecs sont nombreux. Souvent les solutions les plus simples sont les meilleures et il semblerait que Le Coq Sportif a trouvé dans cette manière de communiquer un bon moyen d'impliquer son personnel.

b/ Livret d'accueil

Dans un premier temps, il était nécessaire de réfléchir sur ce qu'est un livret d'accueil et réfléchir au sens du mot « accueillir ».

La procédure d'accueil consiste à instaurer un climat de confiance entre les deux parties en présence.

Accueillir une personne récemment recrutée, c'est d'une part lui présenter l'entreprise (ses ressources, ses contraintes, ses partenaires, son fonctionnement, sa politique, ses orientations...) et d'autre part, reconnaître sa future place au sein de l'organisation.

La communication est à privilégier lors de l'accueil d'un nouvel arrivant. Il faut que, dès son arrivée, au-delà du simple contenu de l'information transmise, il existe un aspect affectif dû à la considération qu'on lui témoigne.

Consciente que le sentiment d'appartenance des salariés est nécessaire à un bon environnement social et soucieux d'assurer une meilleure circulation de l'information au sein de l'entreprise, la Direction a décidé de lancer le projet d'élaboration d'un livret d'accueil.

Le livret d'accueil s'inscrit dans la politique de communication interne. Offre de bienvenue, c'est un outil de management dont l'objectif principal est de faciliter l'insertion professionnelle du nouvel embauché.

Le livret d'accueil présente un double intérêt :

- C'est un mode d'emploi susceptible de fournir au salarié nouvellement recruté des éléments d'information les plus complets possibles sur la vie interne de la société ainsi que sur les dispositions issues du statut de personnel, les activités de l'entreprise, les documents... Il permet de sensibiliser le nouveau venu au système de valeurs véhiculées par la société.
- C'est un guide pratique auquel l'employé peut se référer à tout moment.

Ainsi, le livret d'accueil doit être évolutif et remis à jour de manière permanente afin d'éviter des désagréments aux nouvelles personnes intégrant la grande famille du Coq Sportif.

2. Emploi et recrutement

a/ Description de fonction

La description de fonction peut être considérée comme l'outil de gestion des Ressources Humaines – et aussi l'outil d'organisation – par excellence. Aussi, les descriptions de fonction sont utilisées pour l'évaluation du travail, le recrutement, l'évaluation de la performance, la formation et le développement personnel, la planification des remplacements, la politique de salaire... Elles identifient le travail dans l'entreprise et fournissent des informations décrivant les responsabilités, les tâches, l'effort, les conditions de travail, les qualifications et la connaissance minimum, exigés pour exécuter le travail.

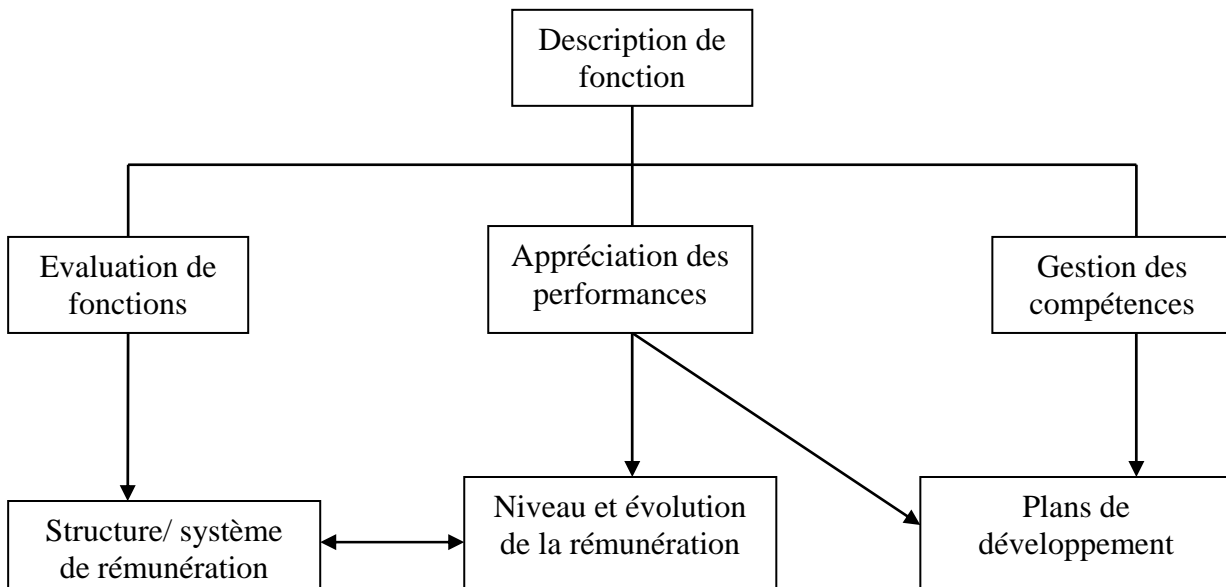
Une description de fonction fournit les informations nécessaires et suffisantes pour comprendre et analyser la spécificité de chaque poste.

La description a pour objectif de comparer les postes entre eux grâce à une méthode rigoureuse et à des critères de mesure fiables, de les classer les uns par rapport aux autres.

Il y a des avantages à cet outil, tant pour l'employé que pour le dirigeant, et ce, à plusieurs niveaux :

- **Clarification des attentes** : *L'employé connaîtra clairement les attentes du dirigeant et prendra note des compétences à maintenir ou à développer pour remplir efficacement son rôle au sein de l'entreprise ;*
- **Démonstration des compétences** : *Un employé peut démontrer son potentiel et son dynamisme en mettant l'accent sur des compétences existantes ou s'inscrire à des cours pour développer celles qui sont nécessaires au nouvel emploi ;*
- **Définition des rôles** : *Les employés et les dirigeants sauront à quel collègue se référer pour un travail à accomplir ou pour une question ;*
- **Outil d'évaluation** : *La description de fonction aide à évaluer avec précision le rendement d'un employé, qui est alors basé sur des connaissances mesurables plutôt que sur des impressions. De plus l'employé sera en mesure de suggérer des pistes d'amélioration liées à des responsabilités particulières ;*
- **Outil de recrutement** : *La description de fonction décrit les différentes caractéristiques du poste, les tâches et exigences ;*
- **Outil de planification de la formation** : *La description de fonction facilite l'établissement des besoins en formation.*

Ainsi formulée, la description de fonction constitue donc la base de la délégation des compétences et d'un réel « empowerment » des collaborateurs. La description de fonction sert aussi à plusieurs volets essentiels d'une politique Ressources humaines (graphique 1).



Graphique 1: Descriptions de fonctions et politique ressources humaines

La description de fonction est donc indispensable pour toute politique de rémunération, afin de pouvoir procéder à une évaluation appropriée des fonctions dans l'entreprise. Sans une définition claire des missions et responsabilités, l'évaluation des performances ne peut être qu'un instrument subjectif de pilotage d'un collaborateur. Enfin, la description de fonction sert de base à la gestion et au développement des compétences.

b/ Recrutement

L'ensemble des tâches de recrutement constitue un des grands blocs des RH, recruter des collaborateurs est un acte important et prend part entièrement à la stratégie de l'entreprise.

Les tâches consacrées au recrutement occupent pleinement une partie du schéma stratégique de la GRH au Coq Sportif, elles combinent à la fois appréciation et développement lors du processus de communication, sélection et engagement.

Cet ensemble stratégique se complète par l'ensemble des activités de soutien disponibles aux Ressources Humaines : l'organisation du service, les technologies, la culture et la gestion des connaissances.

Malgré cela, il est juste de comprendre le recrutement comme un acte stratégique déterminant pour une entreprise car c'est lui qui dirige l'entreprise vers l'avenir, diffuse une certaine image, oriente la culture et l'ambiance de l'entreprise (en sélectionnant certains profils plutôt que d'autres), fait une sélection des compétences nécessaires au développement de l'entreprise...le tout dans un but créateur et évolutif tout en essayant de réduire les coûts.

3. Juridique

L'ensemble des tâches juridiques constitue une partie des activités de la RH. En effet, de plus en plus la Gestion des Ressources Humaines prend une dimension juridique. Les études que j'ai menées correspondaient à un besoin de la société par rapport à son évolution. Quand le juriste était confronté à une préoccupation liée à l'application de la législation sociale, qu'il souhaitait la confirmation d'un point particulier pour être sûr de la décision à prendre ou pour certaines questions qui nécessitaient une analyse ou des recherches complémentaires qui prennent du temps, j'essayais de conseiller le juriste d'entreprise. Il s'agissait, pour moi, de répondre, à l'omniprésence des règles du droit dans la gestion des contrats et des relations sociales.

Il est important de garder à l'esprit que le respect du droit du travail est une pièce maîtresse pour la stratégie de l'entreprise.

Chaque activité du service tient donc bien une place dans la stratégie de l'entreprise et plus particulièrement du service RH. L'ensemble de mes missions de stage prend aussi place à l'intérieur de ce schéma stratégique et leur utilité y est démontrée car chaque tâche met en œuvre des connaissances dans différents domaines des RH et permettent au service d'évoluer et de progresser.

C/ Compétences

L'objectif de la Licence Professionnelle Gestion des Ressources Humaines visé est, de transmettre à ses étudiants, une double compétence professionnalisante en Gestion des Ressources Humaines et en Droit du Travail et Droit Social.

Concernant les travaux que j'ai accomplis durant ces quelques mois, je pense que le bénéfice a été double, tant pour Le Coq Sportif que pour moi-même. En effet, au cours de ce stage, j'ai mis à profit tous les enseignements dispensés durant cette année. Ainsi, j'ai pu utiliser et évaluer mes capacités acquises dans le cadre de ma formation universitaire et acquies de nouvelles connaissances au niveau de la pratique.

Par rapport au poste que j'ai occupé durant le stage, je peux dire que le programme de la licence est complet notamment au travers des deux matières les plus importantes de notre formation : le droit et la Gestion des Ressources Humaines. Ces nouvelles compétences m'ont permis d'effectuer des tâches quotidiennes et surtout d'élaborer un projet de création d'un service des Ressources Humaines.

Moins qu'un manque de connaissances de la part du programme de la Licence Professionnelle, j'ai éprouvé des difficultés dans la réalisation de certaine mission. En effet, l'objectif principal était de créer ou d'amorcer un service des ressources humaines. J'ai utilisé toutes les connaissances acquises au cours de cette année et de ma formation durant le D.U.T, et je pense que le travail demandé était plus du ressort d'un DESS que d'une Licence. J'ai, cependant, réussi à amorcer un service des Ressources Humaines au sein de la société.

Grâce au programme de la licence professionnelle, je suis plus apte à :

- Organiser la représentation du personnel (préparation des élections professionnelles, des réunions, instruction des dossiers) et conseiller la Direction lors des discussions, négociations, conflits ;
- Evaluer l'impact, sur le plan humain et social, des politiques de l'organisation en matière de communication ;
- Organiser l'interface entre l'organisation et les administrations publiques et sociales ;
- Assurer une fonction de veille par rapport à l'environnement juridique, économique et social de l'organisation (branches professionnelles, institutions du bassin d'emplois, politiques publiques, ...) et fournir à la direction les informations dont elle a besoin pour prendre ses décisions ;
- Comprendre les enjeux économiques et sociaux de l'entreprise ;
- Communiquer par écrit et oralement, tant en français qu'en anglais.

D/ Bilan du stage

Lors de mon stage, j'ai donc réalisé différentes missions en Ressources Humaines qui ont toutes pris part aux buts stratégiques du service, dans différents domaines des RH. Je pense avoir été une aide pour l'entreprise en ayant effectué un travail effectif et utile : gain de temps, amélioration de la communication interne, part de travail d'un employé normal...

Outre l'accomplissement des différentes tâches lors du stage, on peut ainsi comprendre facilement l'intérêt qu'elles présentent en matière RH, car mes missions intègrent la stratégie du Coq Sportif et donc présentent une utilité stratégique dans l'entreprise et pour la création d'un futur service RH.

La polyvalence et la diversité de mes missions (qui ne sont pas toutes développées dans le rapport) m'ont beaucoup appris sur le métier des Ressources Humaines, surtout dans ce contexte international, où le mélange des cultures se fait tant sur le plan professionnel que personnel.



Conclusion

Ainsi, j'ai effectué mon stage de fin d'étude de la Licence Professionnelle en Gestion des Ressources Humaines au sein de l'entreprise Le Coq Sportif. Lors de ce stage de 15 semaines, j'ai pu mettre en pratique mes connaissances théoriques acquises durant ma formation, de plus, je me suis confronté aux difficultés réelles du monde du travail et des Ressources Humaines

Après ma rapide intégration dans l'équipe, j'ai eu l'occasion de réaliser plusieurs tâches qui ont constitué une mission de stage globale.

Chacune de ces tâches, utiles au service, se sont inscrites dans la stratégie de l'entreprise et plus précisément dans celle du service RH en mettant en avant les différents domaines des Ressources Humaines. Je garde du stage un excellent souvenir, il constitue désormais une expérience professionnelle valorisante et encourageante pour mon avenir.

Je pense que cette expérience en entreprise m'a offert une bonne préparation à mon insertion professionnelle.

Ce stage a été pour moi une expérience enrichissante et complète qui conforte mon désir d'exercer un emploi dans ce domaine

Enfin, je tiens à exprimer ma satisfaction d'avoir pu travailler dans de bonnes conditions matérielles et un environnement agréable.

Table des matières

Remerciements	p 3
Introduction.....	p 6
I. <u>Présentation de l'entreprise</u>	p 8
A/ Le groupe Le Coq Sportif	p 8
1. Historique.....	p 8
2. Réseau et activité.....	p 9
B/ Le Coq Sportif International Holding S.A Sausheim.....	p 10
C/ Le service Ressources Humaines du Coq Sportif International.....	p 13
II. <u>Mes tâches dans le service : description</u>	p 15
A/ Communication.....	p 15
1. Organisation de divers évènements.....	p 15
a/ La fête de Noël.....	p 15
b/ Organisation d'un buffet spécial Coupe du Monde...	p 16
2. Livret d'accueil	p 17
B/ Emploi et recrutement	p 19
1. Description de fonction	p 19
2. Recrutement	p 20
a/ Gestion des candidatures.....	p 20
b/ Elaboration d'une offre d'emploi	p 20
C/ Juridique.....	p 21
1. Rédaction de contrat de travail.....	p 21
2. Rédaction de notes diverses	p 22



III. Mes apports à l'entreprise, place de mes missions dans la stratégie de l'entreprise p 24

A/ Présentation et définition du modèle de Gestion des Ressources Humaines p 24

1. Schéma du modèle appliqué dans l'entreprise..... p 24

2. Explication p 26

B/ La place de mes missions p 27

1. Communication..... p 27

a/ Organisation de divers évènements..... p 27

b/ Livret d'accueil p 28

2. Emploi et recrutement..... p 29

a/ Description de fonction p 29

b/ Recrutement p 30

3. Juridique p 31

C/ Compétences p 32

D/ Bilan du stage p 33

Conclusion..... p 35

Table des matières p 37

Résumé et mots clés..... p 40

Annexes p 41

Annexe 1	Questionnaire fête de Noël
Annexe 2	Mémo « Coupe du Monde »
Annexe 3	Job description de la Jet Aviation
Annexe 4	Procédure de description de fonction
Annexe 5	Profil de poste
Annexe 6	Offre d'emploi

Résumé et mots clés

Résumé

Rapport de stage RH au Coq Sportif International, entreprise de sport. Ma mission est constituée de différentes tâches importantes pour l'entreprise : emploi et recrutement, communication, juridique...

L'ensemble de ces travaux prend une place au sein du schéma stratégique de l'entreprise qui met en valeur l'utilité du futur service RH.

Mots clés

- Le Coq Sportif
- Gestion des Ressources Humaines
- Emploi et recrutement
- Communication interne
- Juridique
- Offre d'emploi
- Stratégie et utilité des RH

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.