

■ GESTION DU PERSONNEL

material de formation en gestion de coopératives agricoles

MANUEL DU FORMATEUR

bureau international du travail génève

© MATCOM 1978-2001

par Malcolm Harper



MATCOM

Matériel et techniques de formation en gestion coopérative

Le projet MATCOM a été lancé en 1978 par le Bureau International du Travail avec l'aide financière de la Suède. Depuis 1984, MATCOM est financé par le Danemark, la Finlande et la Norvège.

En collaboration avec les organisations coopérative et les instituts de formation coopérative des diverses régions du monde, MATCOM prépare et élite du matériel destiné à la formation des gérant de coopératives. Il participe aussi à la formation des gérants de coopératives. Il participe aussi à la réalisation de versions de ce matériel adaptées aux besoins particuliers des différents pays. En outre, il fournit son assistance pour l'amélioration des méthodes de formation coopérative, et pour la formation de formateurs.

Les publications du Bureau International du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du Protocole No. 2, annexe à la Convention Universelle pour la protection du droit d'auteur. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être adressée à : Publication du BIT, Bureau International du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse. Ces demandes seront les bienvenues.

Droits réservés © Organisation International du Travail

Préface

Ce programme de formation fait partie d'une série de cours élaborés par le projet BIT-MATCOM destinés à aider les personnes qui veulent entreprendre des activités de formation à l'intention du personnel chargé de la gestion des coopératives agricoles dans les pays en développement.

La formation fournie au titre du programme, de même que celle qu'offrent les autres cours de la série repose sur une analyse approfondie:

- (i) des tâches et fonctions qui incombent aux coopératives agricoles dans les pays en développement;
- (ii) des problèmes et obstacles auxquels on doit faire face pour mener à bien ces tâches et fonctions.

Les résultats de cette analyse sont reflétés dans le "Guide du Programme de formation pour la gestion des coopératives agricoles" de MATCOM. Le Guide comprend 24 sections traitant de la gestion et MATCOM a élaboré des cours de formation semblables à ce manuel pour les thèmes suivants:

- Collecte et réception des produits agricoles
- Gestion du transport
- Commercialisation des produits agricoles
- Gestion du personnel
- Gestion financière
- Préparation et évaluation des projets
- Planification du travail
- Gestion des coopératives agricoles

Pour de plus amples informations sur le matériel de formation ci-dessus, vous êtes priés de vous adresser au:

Projet MATCOM
c/o Service COOP
CH-1211 Genève 22
Suisse

LE PROGRAMME DE FORMATION1. Groupe cible

Ce programme de formation sur la "Gestion du personnel" S'adresse à des gérants de coopératives agricoles, à leurs adjoints et aux membres du conseil ou comité de gestion chargé du personnel.

Il peut également être utile à du personnel auxiliaire de ce groupe cible: animateurs chargés des coopératives ou agents de vulgarisation.

1. Objectif

L'objectif de ce programme est de permettre aux participants de faire le meilleur usage des ressources humaines dont ils disposent dans l'intérêt des deux parties et de mettre en pratique toutes les procédures officielles et juridiques concernant l'emploi du personnel. En particulier, le programme permettra aux participants de:

- décrire l'organisation d'une coopérative, d'identifier et d'expliquer le rôle vital que jouent des groupes spontanés dans une structure organisée;
- établir des objectifs appropriés pour une coopérative et son personnel (pris individuellement) pour arriver à une unité d'action;
- analyser les tâches que doivent réaliser les employés, choisir les techniques appropriées pour mesurer le travail et établir des descriptions des tâches;
- appliquer des méthodes efficaces pour choisir et recruter le personnel;
- s'assurer que le personnel est dûment informé de tous ses droits et responsabilités et que les renseignements nécessaires sur le personnel sont notés à tout moment;

- identifier les facteurs qui peuvent influencer les salaires et choisir la méthode de rétribution convenant à un travail donné;
- motiver le personnel pour que le travail soit satisfaisant, reconnaître la nature ennuyeuse de travaux "faciles" et trouver des moyens de les "enrichir pour améliorer le moral et la productivité des employés;
- établir une communication réelle et efficace sur les lieux de travail;
- identifier les raisons pour réaliser des interviews, pour évaluer les performances, mener de telles interviews et traiter les questions de discipline;
- identifier le rôle des syndicats dans les relations de travail coopératif et de négocier avec eux ou avec toute autre organisation de manière efficace en tenant compte des lois applicables concernant le travail;
- identifier ce que la formation du personnel permet d'obtenir et choisir des méthodes appropriées de formation pour obtenir une augmentation de l'efficacité du personnel;

3. Utilisation

Le programme décrit dans ce manuel peut être utilisé pour faire un cours spécialisé sur la gestion du personnel. Le programme dans son ensemble ou en parties peut aussi être incorporé à un plan d'études plus générales sur la formation en gestion.

4. Durée

Le programme décrit dans ce manuel comprend 31 cours qui peuvent durer de une à trois heures (engagement à l'action: huit heures). Le programme entier prendra à peu près 60 heures soit environ 10 jours, selon les qualifications et l'expérience des participants. Un horaire des cours devra donc être préparé en conséquence.

5. Aspects et méthodes de la formation

Le programme se base sur l'idée que la formation coûte cher et que les fonds disponibles sont rares. On la considère donc comme un investissement et si on n'obtient pas de bons résultats, on n'en retirera aucun bénéfice.

Une fois rentrés chez eux, les participants devraient donc être en mesure de montrer de nettes améliorations dans leur gestion. Afin d'y préparer les participants et de leur en donner les moyens, on a adopté un système d'enseignement particulièrement actif en utilisant des méthodes d'apprentissage "participatives" et un engagement à l'action intégré.

Les participants n'étudieront pas la gestion du personnel d'une manière générale et passive: les problèmes quotidiens qu'implique la gestion seront, dans la mesure du possible, abordés par des études de cas concrets, des jeux de rôles et d'autres exercices visant à résoudre ces problèmes. Les participants qui, la plupart du temps, travaillent en groupe apprendront en résolvant ces problèmes comme dans la vie réelle avec l'assistance et l'orientation dont ils auront besoin fournies par le formateur dont le rôle sera davantage de leur faciliter la tâche que de leur faire un cours.

L'engagement à l'action prévu à la fin du programme donnera à chaque participant l'occasion d'utiliser les connaissances et l'expérience de ses collègues pour trouver une solution concrète et valable à un problème spécifique auquel il sera confronté. Le participant s'engagera à appliquer cette solution.

6. Structure

Le programme est divisé en 13 thèmes (voir table des

matières pages XII et XIV) faisant chacun l'objet d'un certain nombre de cours. Le matériel suivant est fourni pour chaque cours:

- un guide pour le formateur (pages jaunes), qui indique l'objectif du cours, évalue le temps nécessaire et donne un plan d'ensemble comprenant les instructions pour conduire le cours;
- des imprimés (pages blanches) pour les études de cas, les jeux de rôles, les exercices, à reproduire pour distribuer aux participants.

7. Adaptation du matériel

Avant d'utiliser le programme pour une formation dans la pratique, il peut être nécessaire de l'adapter. Cela peut se faire comme suit:

Lire le programme dans son ensemble et décider si:

- le programme peut être utilisé tel quel;
- seuls certains thèmes ou certains cours doivent être utilisés;
- de nouveaux thèmes ou de nouveaux cours doivent être ajoutés.

La décision dépendra des besoins de formation des participants, du temps et des moyens dont vous disposerez.

Le formateur lira en détail les cours qu'il aura décidé de faire. Il vérifiera les sujets à traiter dans le guide et dans les imprimés, y apportant les modifications nécessaires pour inclure monnaies, noms, cultures utilisés localement. Cette adaptation aidera les participants à s'identifier plus facilement avec les gens et les situations décrites dans les textes distribués et

augmentera considérablement l'impact et l'efficacité du programme.

Ne considérez pas ce manuel comme un livre qui donnerait les seules réponses justes. C'est plutôt une suite de suggestions et d'idées que vous devez adapter, modifier ou rejeter comme vous l'entendez. La meilleure preuve du bon usage que vous en ferez sera la quantité de changements, additions et modifications que vous y aurez apportés.

8. Préparation du matériel de formation

Les imprimés à distribuer représentent une part importante du matériel de formation utilisé dans le programme. Ils peuvent être obtenus par reproduction à partir des originaux, fournis dans le classeur après qu'ils aient été adaptés selon les besoins. La reproduction peut se faire à l'aide de n'importe quelle méthode: polycopie, tirage en offset, photocopie.

Le seul instrument indispensable à la formation est le tableau noir.

Dans les guides des cours on trouvera quelques suggestions sur l'utilisation des méthodes audiovisuelles. Si vous disposez de rétroprojecteurs ou de tableaux de papier, préparez-les à l'avance. Si vous n'en avez pas, utilisez le tableau noir.

Le Questionnaire préliminaire sera envoyé aux participants à l'avance. Ils devront le remplir chez eux et le remettre au début de la formation.

9. Préparation du formateur

Certains formateurs penseront qu'un matériel didactique de ce genre n'exige que quelques minutes de préparation pour chaque cours. Ce n'est pas le cas.

VIII

Avant le cours qui se fera entièrement ou en partie à l'aide de ce matériel le formateur:

- a) Lira attentivement le cours, s'assurera d'en comprendre le contenu et d'être capable de prévoir son déroulement en classe;
- b) Refera tous les exercices, s'assurera de les comprendre parfaitement et essaiera de prévoir les erreurs que les participants pourront faire, les différentes réponses qu'ils pourront donner qui peuvent ne pas être fausses et mériter qu'on s'y arrête;
- c) Reverra les études de cas et tentera de prévoir toutes les analyses et les réponses que peuvent faire les participants;
- d) Cherchera autant d'exemples que possible pris dans la région afin d'illustrer les points soulevés et les notera dans son manuel;
- e) Préparera avec le plus grand soin le plan du cours, essaiera de prévoir à peu près combien de minutes prendra chaque partie et fera les modifications qui s'imposent pour l'ajuster au temps imparti; il ne se sentira pas obligé de respecter à la lettre la durée prévue dans le manuel.

10. Application du programme

En utilisant le matériel didactique essayez d'observer les directives suivantes:

- a) Placez les participants de manière à ce qu'ils se trouvent le plus possible les uns en face des autres; ne les mettez pas en rangs les uns derrière les autres car vous seriez le seul qu'ils pourraient voir de face;

- b) Assurez-vous que les participants ont une idée claire de la structure du cours; indiquez-la au début du cours et suivez-la; sinon, informez-en les participants et faites à la fin du cours un résumé de la façon dont il s'est déroulé;
- c) Ayez bien présents à l'esprit tous les points qu'il faut enseigner et n'oubliez pas que les objectifs du cours sont axés sur le travail;
- d) Montrez-vous flexible, ne soyez pas esclave du manuel et n'hésitez pas à changer de point de vue en fonction d'éventuelles suggestions émises par les participants;
- e) Evitez chaque fois que c'est possible de dire quoi que ce soit aux participants; dans un cours réussi des questions habilement posées leur permettront de déduire eux-mêmes réponses et solutions;
- f) Si vous ne parvenez pas à leur faire trouver une certaine réponse, c'est votre faute, non la leur; persistez, posez la question de manière différente, mettez-les sur la piste et ne donnez vous-même la solution que si tout autre moyen a échoué.
- g) utilisez le silence comme une arme; si personne ne répond à une question posée, préparez-vous à attendre 20 ou 30 secondes afin que quelqu'un se hasarde à rompre le silence;
- h) En ce qui vous concerne, évitez de parler. Les discussions et les suggestions des participants doivent prendre les trois-quarts du temps; posez des questions, écoutez et dirigez les discussions plutôt que de parler. (Plus vous parlez, plus vous révélez votre propre manque d'assurance et votre ignorance sur le sujet car vous montrez par là que vous ne voulez pas

pas prendre le risque de devoir répondre à des questions ou à des observations qui vous embarrasseraient).

- i) Ne ridiculisez jamais un participant qui pose une question ou fait une suggestion; elles ont toujours un aspect valable et le fait de l'avoir posée ou faite est en soi méritoire.
- j) Si vous ne pouvez pas répondre à une question d'un participant ou faire un commentaire sur une suggestion (et même si vous le pouvez) demandez à un autre de répondre ou de donner son avis. Vous n'êtes pas la source de toutes connaissances; vous êtes là pour en faciliter l'acquisition.
- k) Chaque fois que l'occasion s'en présente, écrivez au tableau les mots employés par les participants; n'employez pas ceux du manuel, même s'ils sont plus précis.
- l) Soyez prêt à jouer "l'avocat du diable"; il n'y a pas, en 'général, de réponses justes ou fausses dans les problèmes de gestion et les participants doivent voir et comprendre les deux aspects de toute question.
- m) Si les participants semblent suivre une direction très différente de celle qui est indiquée dans le manuel, ne vous y opposez pas ouvertement; elle peut présenter autant, sinon plus d'avantages.
- n) Faites parler ceux qui gardent le silence et, au besoin, faites taire ceux qui parlent trop.
- o) Assurez-vous que tout le monde comprend ce qui se passe; évitez que seuls ceux qui comprennent monopolisent la discussion.

11. Après le cours

Six mois après le cours mettez-vous en contact, en personne (ou par lettre), avec chacun des participants pour savoir comment ils ont su appliquer ce qu'ils ont appris, et comment ils parviennent à réaliser leur "engagement à l'action". S'ils n'ont pas réussi, c'est la faute du programme de formation et non la leur. La formation était inefficace, les participants mal choisis ou bien vous n'avez pas réussi à reconnaître les problèmes qui les ont empêchés de mettre en application ce qu'ils ont appris.

TABLE DES MATIERES

THEMES	COURS
1 ORGANISATION ET CONTROLE	1.1 Introduction 1.2 Structures formelles d'organisation 1.3 Groupes informels
2 OBJECTIFS	2.1 Objectifs d'organisation 2.2 Objectifs individuels
3 LE TRAVAIL	3.1 Mesure du travail 3.2 Descriptions des tâches
4 SELECTION ET RECRUTE- MENT	4.1 Qui chercher 4.2 Comment attirer des candidats 4.3 Présélection 4.4 Interviews
5 RENSEIGNEMENTS SUR LE PERSONNEL	5.1 Renseignements sur le per- sonnel
6 RENUMERATION	6.1 Pourquoi paie-t-on ce que l'on paie 6.2 Paiement selon le temps passé ou selon les résultats ob- tenus
7 COMMUNICATION	7.1 Pourquoi les gens agissent comme ils le font 7.2 Motivation et participation
8 SATISFACTION DANS LE TRAVAIL	8.1 Ennui et responsabilité 8.2 Enrichissement du travail coopératif
9 COMMUNICATION	9.1 Communication unilatérale 9.2 Savoir écouter 9.3 Communication bilatérale
10 PERFORMANCES DU PERSONNEL	10.1 Pourquoi et comment appré- cier les performances 10.2 Evaluation des performances 10.3 Discipline du personnel

XIV

THEMES	COURS
11 SYNDICATS, SERVICES SOCIAUX ET DROIT DU TRAVAIL	11.1 Origine et valeur des syndicats 11.2 Négocier avec les syndicats 11.3 Emploi et loi
12 FORMATION ET EDUCA- TION	12.1 Limites et méthodes de la formation 12.2 Conception et utilisation des cours de formation
13 PLAN D'ACTION ET ENGAGEMENT A L'ACTION	13.1 Plan d'action et engagement à l'action

GESTION DU PERSONNEL

Questionnaire préliminaire

- 1) NOM, Prénom:
- 2) Coopérative/Organisme:
.....
Localité:
- 3) Désignation de votre poste:
- 4) Description de vos tâches:
- 5) Formation de base:
.....
Formation(s) complémentaire(s):
.....
- 6) Quelles sont, parmi les aspects de votre travail avec le personnel, ceux que vous préférez?
.....
.....
- 7) Quelles sont, parmi les aspects de votre travail avec le personnel, ceux que vous aimez le moins?
.....
.....
- 8) Principaux problèmes auxquels votre coopérative doit faire face en matière de gestion du personnel:
.....
.....
- 9) Complétez la phrase: "A la suite du cours sur la gestion du personnel, j'espère être en mesure de
.....
.....

thème

1

organisation et contrôle

Cours 1.1 Introduction

Cours 1.2 Structures formelles d'organisation

Cours 1.3 Groupes informels

COURS 1.1

INTRODUCTION

Objectif: Assurer que tous les détails administratifs ont été réglés, présenter les participants les uns aux autres, souligner l'importance du cours pour améliorer la gestion coopérative et expliquer la nature et le contenu du programme.

Durée: Deux Heures.

Matériel: Questionnaire préliminaire dûment rempli, calendrier et liste des participants.

Guide pour le formateur :

1) Si le cours est inauguré officiellement, on donnera à la personne qui en sera chargée des informations pour qu'elle mette l'accent sur les points suivants:

- L'importance des coopératives dans le développement national.
- Le rôle vital et essentiel de la gestion. Une bonne gestion peut assurer la réussite d'une coopérative même si les moyens financiers sont inadéquats, si les marchés sont fortement concurrentiels et si le climat est hostile. Même de grandes ressources peuvent être gaspillées par la faute d'une mauvaise gestion.
- La nécessité de faire le meilleur usage possible de toutes les ressources et en particulier des ressources humaines. Les militaires disent qu'il n'y a pas de bons ou de mauvais soldats, seulement de bons ou de mauvais officiers. Cela s'applique aussi aux coopératives.

Le formateur soulignera ces points lui aussi si le cours n'est pas inauguré officiellement par un visiteur de marque.

1) Assurez-vous que tous les aspects administratifs du cours sont clairement compris et qu'il n'y a pas de problèmes non encore résolus qui risquent d'affecter l'efficacité de l'apprentissage. Montrez bien que ceci est un exemple d'une gestion efficace du personnel. De même que les participants ne peuvent apprendre s'ils ne sont pas sûrs de la durée du cours, des conditions d'hébergement, repas, coûts et autres détails, les employés d'une coopérative ne donneront pas le meilleur d'eux-mêmes s'ils ne connaissent pas les conditions de travail, les salaires et autres questions du même ordre.

- 3) Expliquez que l'objectif du cours est d'améliorer la capacité des participants pour qu'ils travaillent avec une plus grande efficacité avec leurs collègues et leurs subordonnés. Il ne s'agit pas simplement de répéter des théories et des principes sans les mettre en pratique. Le cours traite du travail avec les gens et bien des leçons consisteront à apprendre en faisant. Les participants travailleront les uns avec les autres en simulant des situations qui tendront à comprimer des expériences de la vie réelle en périodes courtes de façon à ce qu'ils puissent en tirer profit pour leur apprentissage.

Ces simulations peuvent au début paraître enfantines ou une perte de temps. Les participants doivent persévérer et faire comme on leur dit; ils seront récompensés par une meilleure compréhension de la manière dont ils (ou d'autres) se comportent pendant le travail et comment elle peut être améliorée.

- 4) Divisez les participants par paires. Demandez à un membre de chaque paire de parler à l'autre brièvement et à voix basse de son travail et d'un problème de gestion du personnel auquel il est confronté en ce moment. Puis, demandez à l'autre membre de chaque paire de donner les mêmes informations à son partenaire. Enfin, demandez à chaque participant d'informer chacun à son tour le reste du groupe sur ce qu'il a appris de son partenaire. Faites un résumé au tableau ou sur le rétroprojecteur comme suit:

- Les principaux domaines d'expérience que chaque participant a apportés au groupe (par exemple administration générale, administration du personnel, formation, supervision sur le terrain, expérience académique récente).
- Les principaux domaines auxquels se réfèrent les problèmes décrits par chaque participant à son partenaire (par exemple discipline, communication, administration, politique salariale, corruption). Au besoin, utilisez les renseignements fournis dans le questionnaire préliminaire.

- 5) Dites aux participants qu'à la fin du cours on s'attend à ce que chacun, individuellement, conçoive et s'engage à réaliser un plan d'action qui devra comprendre:

- Un exposé sur un problème de gestion du personnel dans son entreprise.
- Une brève description de la manière dont il pense résoudre le problème.
- Des idées sur la façon dont il "vendra" cette solution à son personnel subalterne et, le cas échéant, au comité et aux adhérents.

- Une description spécifique de ce que le participant espère exactement avoir atteint à une date déterminée (dans les six mois après la fin du cours).

Dites aux participants que les formateurs, essaieront de se mettre en contact avec eux après cette période pour évaluer le succès qu'ils auront obtenu en réalisant leurs plans. Le programme, plutôt que les participants, sera évalué par le succès obtenu.

- 6) Assurez-vous que chaque participant ait une copie du calendrier. Examinez-le rapidement. Indiquez quand les divers problèmes identifiés par les participants seront traités. Insistez sur le fait que le cours est fait dans l'intérêt des participants et que toutes suggestions pour apporter des changements tant sur l'attention accordée aux divers sujets que sur l'horaire seront bienvenues.

COURS 1.2

STRUCTURES FORMELLES D'ORGANISATION

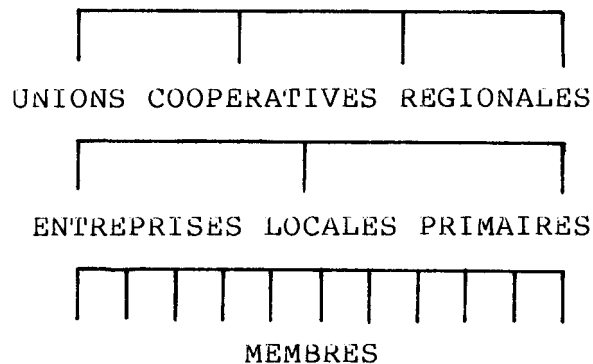
Objectif : Permettre aux participants d'identifier, de décrire et d'évaluer la structure formelle d'organisation d'une entreprise coopérative.

Durée : Deux heures.

Guide du formateur :

- 1) Demandez aux participants de décrire la structure d'une coopérative de leur pays au niveau primaire, secondaire et tertiaire. Invitez un participant à dessiner la structure au tableau. Il utilisera probablement un diagramme en forme d'"arbre généalogique" comme suit :

FEDERATION NATIONALE DES COOPERATIVES



Assurez-vous que les membres y figurent et que tous les participants comprennent le sens d'un diagramme de ce genre.

- 2) Demandez aux participants de suggérer la place des éléments suivants et celle de leur direction dans un tel diagramme :

- Produits fermiers.
- Intrants agricoles.
- Argent.
- Les produits agricoles vont des membres "vers le haut".
- Les intrants agricoles vont des niveaux supérieurs aux membres "vers le bas".

- L'argent va aux membres en se dirigeant "vers le bas" et des membres aux entreprises, unions ou aux organisations de services au niveau national en se dirigeant "vers le haut".

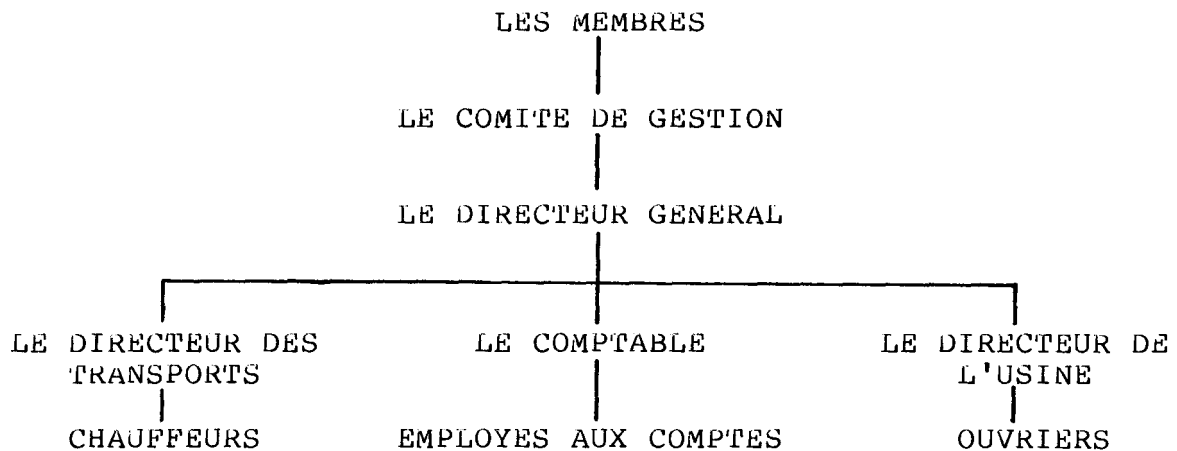
- 3) Demandez aux participants de décrire le flux d'instructions et de contrôle dans leur diagramme. Montrez comment l'autorité globale prend son origine, en théorie, dans les membres et se dirige "vers le haut" mais que les instructions journalières comme les commandes de produits vont en général vers le bas, vers les membres.

Un ministère ou autre organisme peut contrôler et diriger les activités d'en haut, de telle sorte que les instructions se dirigent vers le bas tant pour les affaires à long qu'à court terme.

- 4) Faites sur le tableau ou rétroprojecteur la liste des individus/groupes suivants dans une entreprise hypothétique et demandez aux participants d'essayer de dessiner sur un papier un diagramme pour décrire leurs relations:

- Le comptable
- Les membres
- Les ouvriers de l'usine
- Le comité
- Le directeur des transports
- Le directeur général
- Le directeur de l'usine de traitement
- Un employé aux comptes
- Des chauffeurs

- 5) Demandez à un participant de reproduire sa réponse sur le tableau. Il aura sans doute fait un diagramme du genre suivant:



6) Demandez aux participants de décrire le flux d' :

a) instructions et

b) information

dans une entreprise coopérative de ce genre.

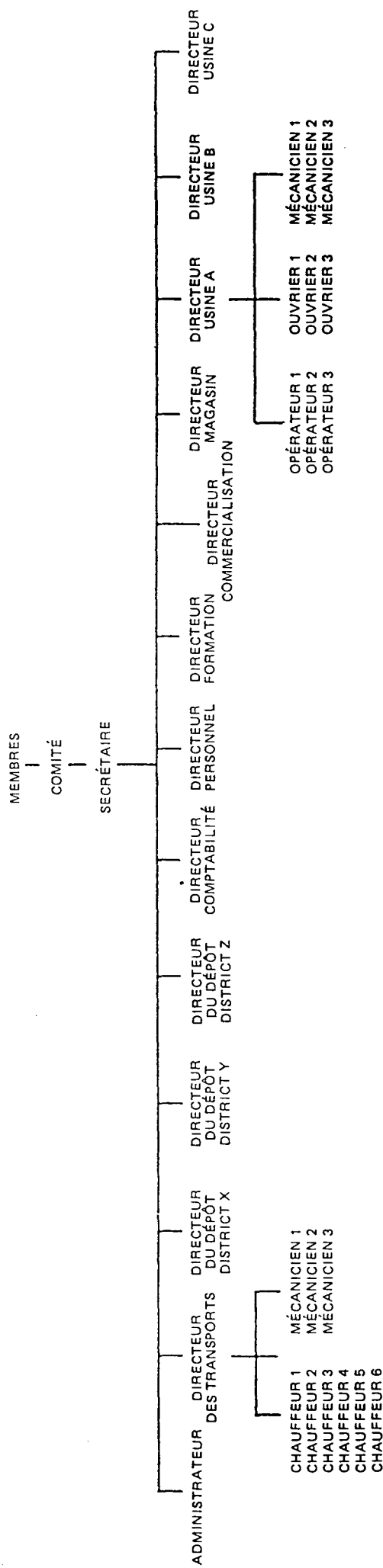
Les instructions et l'information vont depuis les membres en descendant vers les employés en passant par tous les niveaux de personnel. L'information va dans les deux directions et peut consister en instructions dans certains cas et à certains stades.

7) Ecrivez la liste suivante sur le tableau ou le rétroprojecteur :

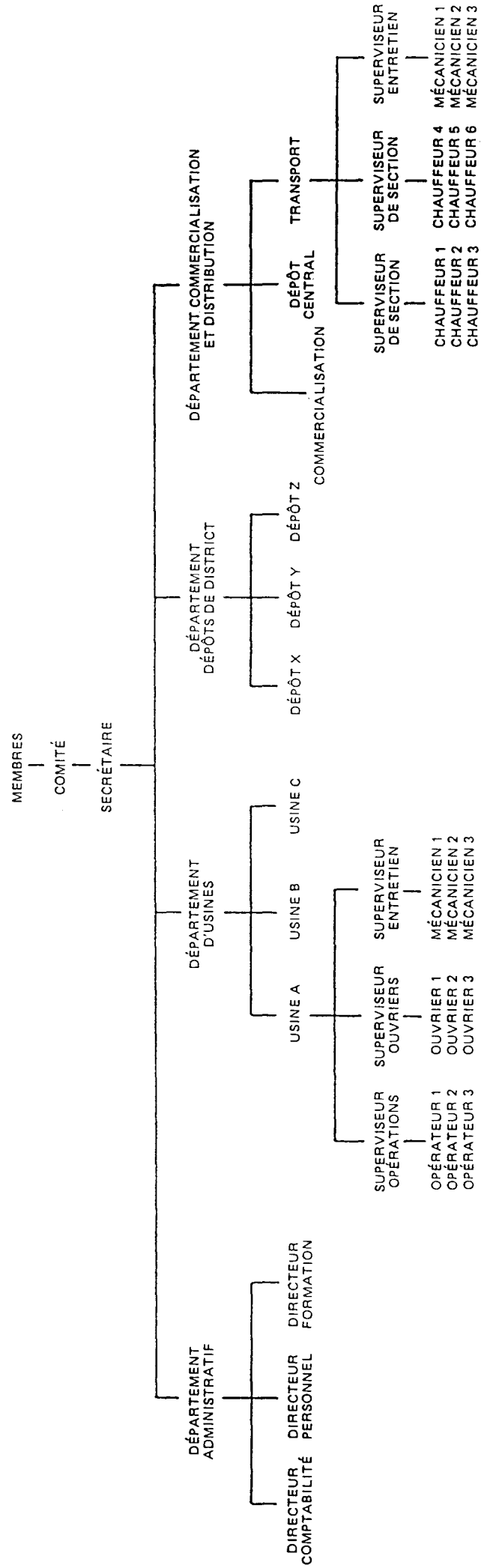
- Trois dépôts de district
- Trois usines
- Un département des transports
- Un département de commercialisation
- Un département de dépôt central
- Un département administratif
- Un département de comptabilité
- Un département de la formation
- Un département du personnel

Demandez aux participants d'imaginer deux entreprises coopératives ayant chacune la même liste de fonctions. Dessinez ou distribuez des copies des deux organigrammes suivants pour montrer comment les entreprises A et B qui ont des fonctions identiques sont organisées.

ENTREPRISE A

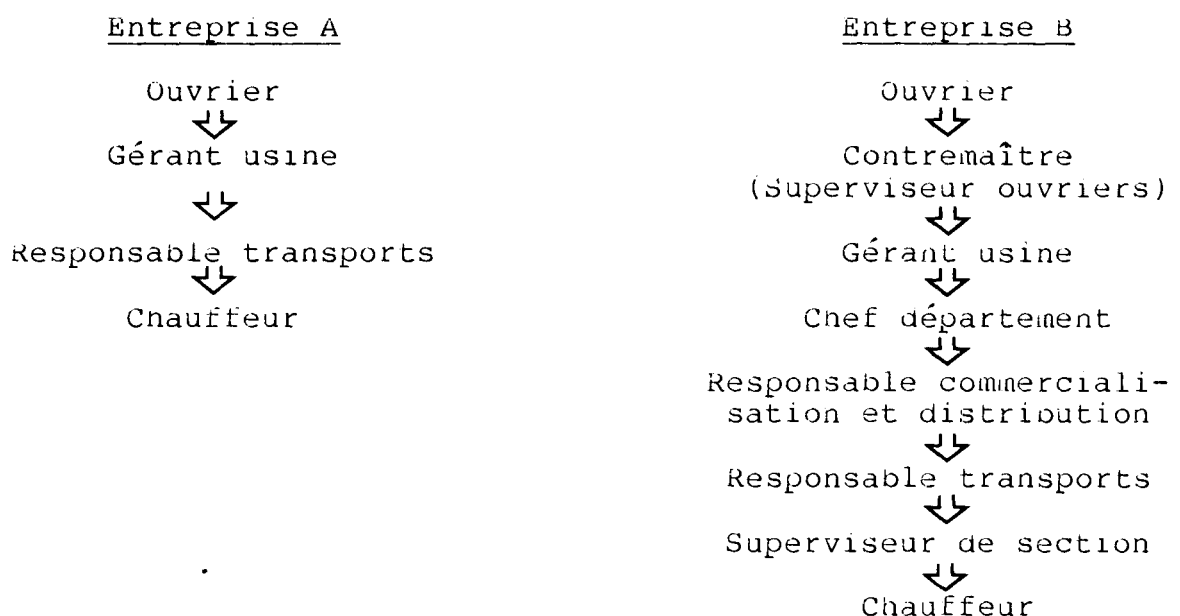


ENTREPRISE B



Indiquez que d'autres fonctions occupent aussi du personnel, comme dans les dépôts de district. Seuls l'usine A et le département des transports ont été montrés en détail. Accordez de cinq à dix minutes aux participants pour étudier les diagrammes et assurez-vous qu'ils ont compris leur signification.

- 8) Demandez aux participants d'imaginer qu'ils sont eux-mêmes ouvriers dans l'usine A et d'expliquer à un chauffeur les détails d'une livraison. Quel serait le circuit officiel de communication dans l'une et l'autre entreprise?



Ceci montre clairement quel circuit causera le plus de délais et de possibilités de malentendus.

Demandez aux participants quelle entreprise sera mieux en mesure de superviser et de guider efficacement son personnel, A ou B ?

- Combien de personnes se trouvent sous l'autorité du responsable des transports dans l'entreprise A ? (neuf)
- Combien de personnes se trouvent sous l'autorité du superviseur de section dans B (trois)

Il est évident qu'un superviseur qui est responsable de trois personnes pourra avoir avec elles un contact plus étroit que s'il est responsable de neuf personnes.

- 9) Assurez-vous que tous les participants comprennent la différence entre les deux types d'organisation en leur posant des questions de ce genre:

- Comment un mécanicien affecté aux transports empruntera-t-il des outils ou des pièces de rechange à un mécanicien de l'usine?
- Comment un membre du comité obtiendra-t-il des renseignements d'un chauffeur?
- Comment le Département du personnel demandera-t-il certaines informations à un ouvrier ?

10) Montrez la différence essentielle entre une organisation "horizontale" et une organisation "verticale" Expliquez comment le nombre de personnes qui sont placées sous les ordres d'un gérant ou lui font rapport (marge de contrôle) affecte une organisation.

Montrez que, quand la marge de contrôle est étroite, lorsque par exemple un gérant a un petit nombre de personnes sous ses ordres, cela mène à une organisation "verticale", où les circuits de communication officiels sont très longs et sans doute lents. Quand la marge de contrôle est grande, un gérant a pas mal de gens sous ses ordres; les circuits de communication dans ce cas sont courts et rapides mais le gérant peut ne pas être en mesure d'exercer efficacement ses fonctions s'il a trop de gens sous ses ordres.

Demandez aux participants d'indiquer comment et dans quelle mesure on pourrait remédier aux inconvénients que présentent ces deux types d'organisations dans la vie réelle.

Horizontal

- Des employés bien qualifiés et motivés qui n'ont pas besoin d'une supervision rigoureuse.
- Des procédés clairs connus de tous.

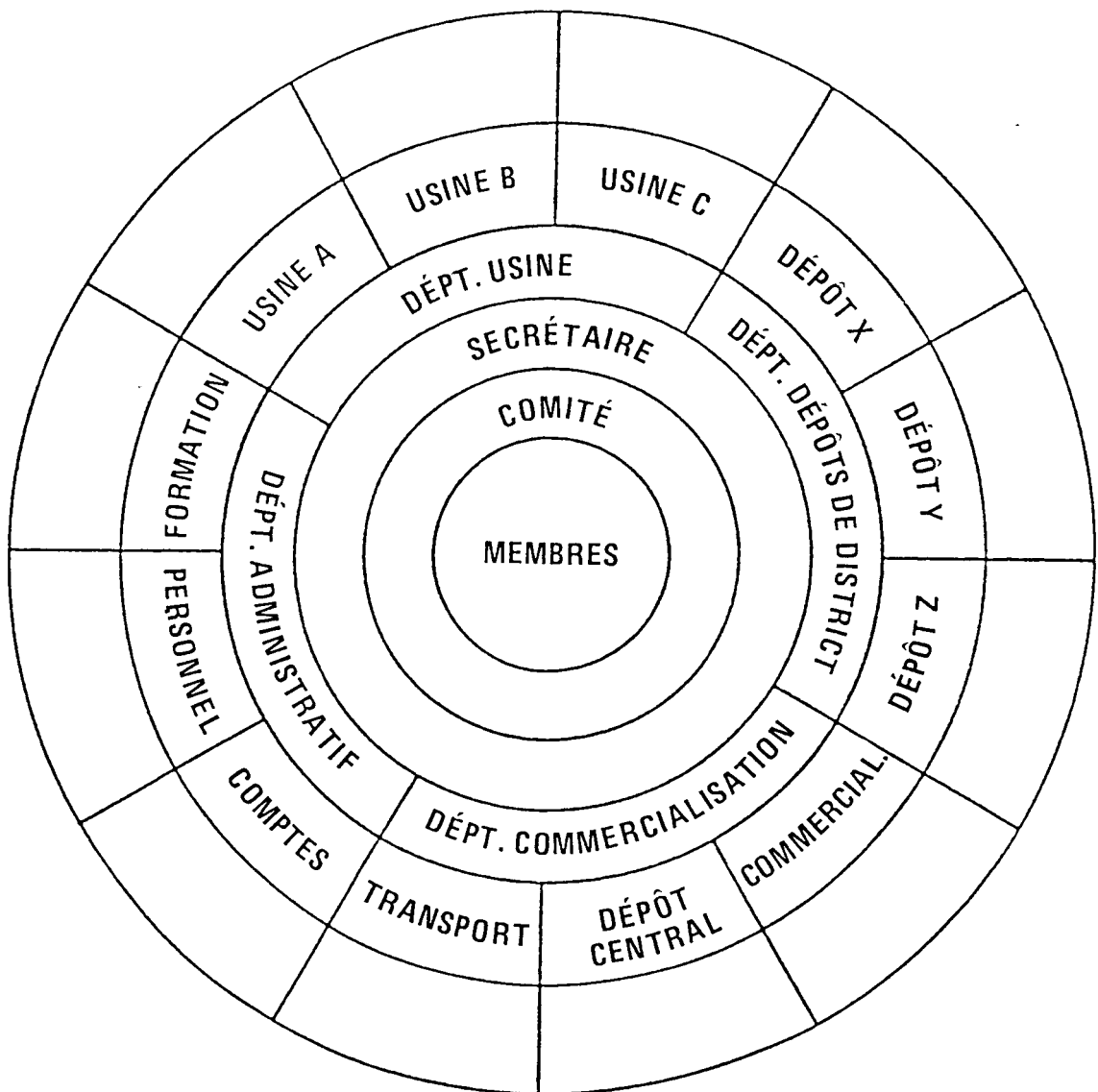
Vertical

- Des méthodes non officielles et efficaces de communication qui, au besoin, évitent les circuits officiels.
- Des attitudes flexibles à tous les niveaux de manière à ce que la direction n'exige pas le respect des voies officielles.

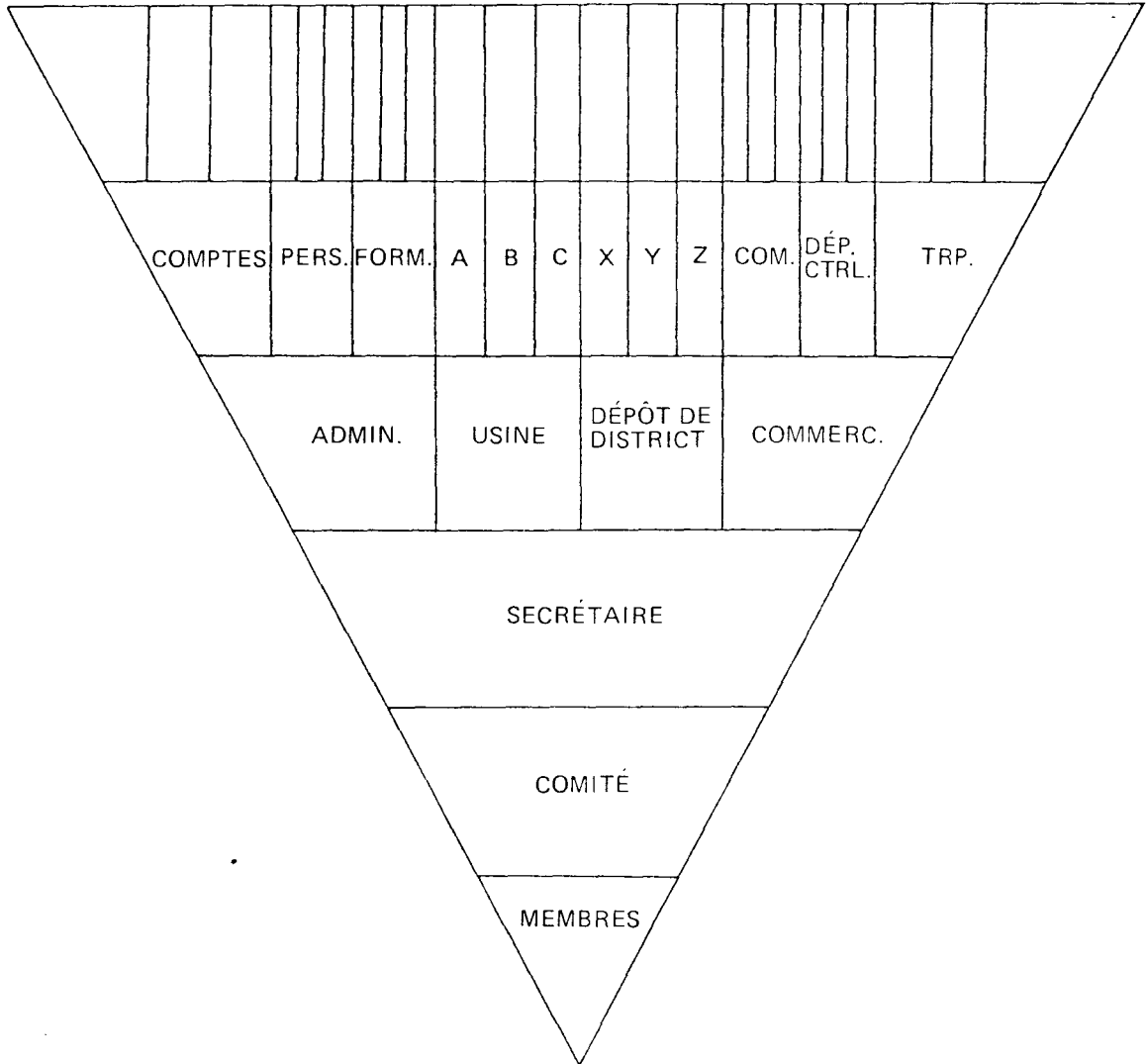
11) Faites remarquer qu'un organigramme ne doit pas forcément être en forme de pyramide avec le contrôle au sommet.

Montrez par un dessin au tableau ou au rétroprojecteur qu'il peut tout aussi bien être:

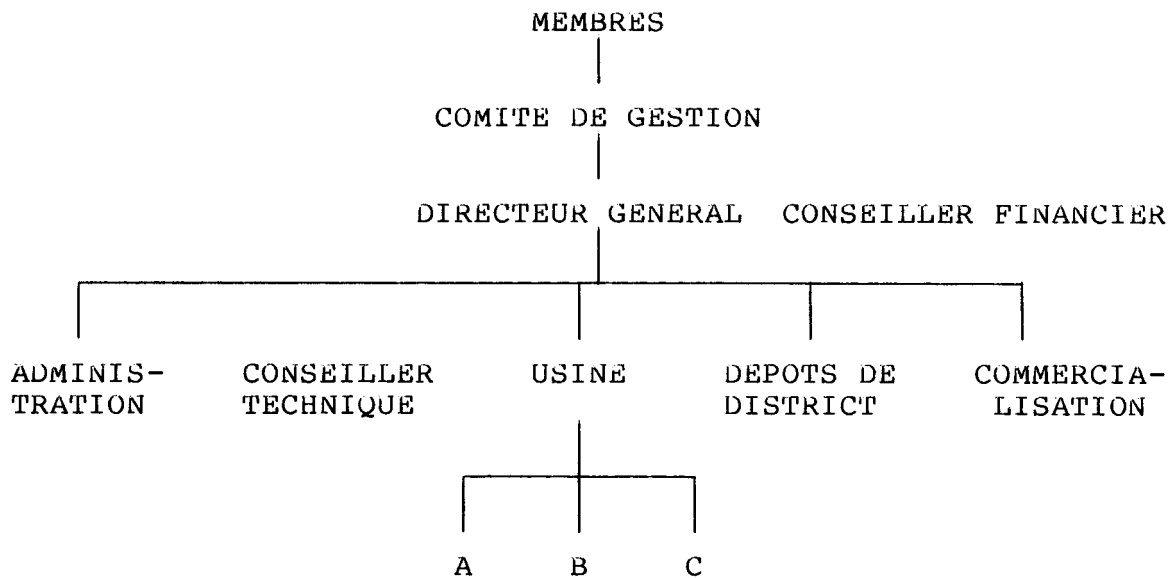
- Un cercle, dans lequel le contrôle rayonne du centre vers l'extérieur vers les départements représentés par des segments, les personnes ayant le même niveau d'autorité étant à la même distance du centre.



- Une pyramide inversée dans laquelle le contrôle va de la pointe vers le sommet où le personnel d'exécution est situé.



- 12) Demandez à chaque participant de dessiner sur un papier un organigramme de son entreprise. Si cela vous paraît utile, expliquez-leur comment certaines fonctions du personnel comme les conseillers en commercialisation ou des conseillers techniques peuvent être représentés dans un diagramme de ce genre.



- 13) Demandez à certains participants de reproduire leurs diagrammes au tableau ou au rétroprojecteur. Discutez de leur horizontalité ou de leur verticalité et demandez aux participants de décrire les problèmes qui paraissent avoir leur origine dans la nature de leur organisation, ou dans l'absence de relations clairement définies. Discutez pour savoir si ces problèmes peuvent être résolus en modifiant la structure formelle de l'organisation ou par des changements du comportement de ceux qui y travaillent.

- 14) Expliquez qu'une structure organisationnelle bien définie met clairement en évidence les devoirs, les responsabilités et les relations entre les membres du personnel ce qui permet d'éviter plus facilement des conflits.

COURS 1.3

GROUPES INFORMELS

Objectif : Permettre aux participants d'identifier et d'expliquer le rôle vital que jouent les groupes informels à l'intérieur de la structure formelle d'une coopérative.

Durée : Une à deux heures.

Matériel : Etude de cas comprenant : "Les chauffeurs peu pressés", "Les femmes entêtées", "Les secrétaires trop gâtées".

Guide du formateur :

- 1) Expliquez que les gens qui travaillent ensemble dans une entreprise formellement structurée peuvent spontanément développer des relations ou former des groupes.

Un groupe informel ou spontané est un groupe de personnes qui sont plus ou moins régulièrement en relation dans le but de se communiquer des informations. L'appartenance à ces groupes est volontaire et leurs membres ont des relations principalement sociales.

Faites remarquer que les structures formelles des entreprises mettent l'accent sur la situation ou l'emploi en termes d'autorité et de fonctions, tandis que les groupes informels s'intéressent aux relations privées et sociales.

- 2) Distribuez l'étude de cas et donnez jusqu'à une heure aux participants, en groupes ou individuellement, pour analyser et discuter les trois problèmes et pour essayer d'expliquer la diminution de productivité inattendue qui a suivi les changements dans chacun des cas.
- 3) Les participants peuvent suggérer différentes raisons. Le facteur commun dans chaque cas a été la destruction d'un groupe de travail spontané, qui, c'est évident, contribuait grandement à la productivité.

Les groupes pourraient contribuer à améliorer la productivité des manières suivantes :

Les cnauffeurs

- En se donnant mutuellement des conseils sur les problèmes d'entretien.
- En échangeant des idées sur leur travail, notamment des problèmes particuliers concernant la manipulation ou la livraison de produits.
- En réduisant la sensation d'être isolés dans l'entreprise, pouvant provenir de la nature solitaire de leur travail.
- En discutant d'améliorations possibles dans leurs horaires de travail.

Les ouvrières chargées de l'emballage des graines

- En travaillant vers un objectif commun.
- En s'aidant en cas de maladie ou d'absence de l'une d'entre elles.
- En s'assurant que chacune peut faire le travail des autres et, au besoin, tout le travail.
- En se rendant compte de leurs qualités respectives.

Les dactylos

- En se partageant le travail quand il y en a trop.
- En s'aidant sur des questions d'orthographe, de mise en page et autres problèmes de ce genre.
- En s'aidant mutuellement en cas de maladie ou d'absence.

- 4) Les participants proposeront peut-être des moyens par lesquels ces groupes spontanés peuvent travailler contre leurs employeurs.

Des groupes informels aident à travailler avec plus d'efficacité vers des objectifs communs, quelque'ils soient.

Un gérant efficace doit motiver son personnel pour qu'il travaille vers un objectif commun et doit l'encourager à travailler en petits groupes efficaces.

- 5) Demandez aux participants de réfléchir sur leurs coopératives. Peuvent-ils se souvenir de situations comme:
- La destruction d'un groupe spontané ayant provoqué une diminution de la productivité comme dans l'étude de cas.

- Un essai tenté pour supprimer un tel groupe peut l'avoir incité à travailler contre les objectifs de la coopérative plutôt qu'en leur faveur.
- La création d'un groupe informel a été encouragée ou s'est faite naturellement pour résoudre un problème - ce que le groupe a réussi à faire.

6) Demandez aux participants de penser à leurs propres entreprises et d'identifier et de décrire des groupes spontanés qu'ils connaissent.

Il peut s'agir:

- De groupes de personnes qui sont dans la même entreprise mais qui en réalité ne travaillent pas ensemble (au même endroit). Elles se retrouvent pour les repas, pour le café ou après le travail.
- De sous-groupes spontanés qui se sont créés à l'intérieur de plus grands groupes organisés qui travaillent ensemble.
- De groupes qui travaillent ensemble (groupes officiels) et qui forment aussi un groupe informel, les deux structures coïncidant.

7) Discutez des questions suivantes:

- Est-ce que les groupes aident l'organisation à atteindre ses objectifs ou l'en empêchent?
- Est-ce que les chefs des groupes spontanés sont les mêmes que les superviseurs officiellement désignés? Sinon, quel est le résultat?
- Quel est l'effet du groupe informel sur ceux qui en sont exclus bien que d'après leur lieu de travail ou leur position ils devraient en faire partie?
- Les participants encouragent-ils les groupes spontanés ou y font-ils obstacle?

Etude de cas

Les chauffeurs peu pressés

Le responsable des transports de la coopérative A était toujours à la recherche de méthodes pour améliorer la rentabilité de ses six véhicules. Il savait que beaucoup de coûts d'opération étaient fixes et qu'il devait essayer de réduire le plus possible le temps que ses véhicules ne passaient pas sur la route.

Il décida d'examiner le plan d'entretien et de nettoyage. Normalement, les chauffeurs nettoyaient leurs véhicules et procédaient à l'entretien de routine les samedis matin. Il n'y avait qu'un tuyau d'arrosage dans le garage et qu'une fosse d'inspection et chaque véhicule ne demandait qu'une heure de travail environ de la part du chauffeur. Pourtant les six chauffeurs passaient toute la matinée du samedi dans le garage avec leurs véhicules.

Le gérant se rendit compte qu'on avait besoin de transport les samedis matin et qu'il serait avantageux d'utiliser les véhicules à ce moment-là. Il établit donc un système selon lequel chaque chauffeur devait passer une heure dans le garage de 8 à 9 n une fois par semaine. Il n'y avait qu'un chauffeur de prévu par jour, ce qui lui permettait d'utiliser les installations sans interruption.

Les chauffeurs acceptèrent le nouveau système et le gérant se montrait satisfait d'avoir économisé beaucoup d'heures d'inutilisation des véhicules. Selon ses estimations, le système précédent avait paralysé six véhicules pendant quatre heures, soit 24 heures en tout, tandis qu'avec le nouveau système on ne perdait plus que six heures de transport par semaine.

Après quelques semaines, cependant, et bien que les charges totales de transport ne semblaient pas avoir augmenté, le gérant trouva qu'il devenait plus difficile d'exécuter le travail. Les véhicules semblaient être plus souvent immobilisés et les chauffeurs devenaient de moins en moins réguliers. Le gérant les trouvait souvent en train de bavarder les matins quand ils auraient dû être au travail et il fit de sévères reproches à deux d'entre eux. Cela eut peu d'effet et il se demanda s'il ne devrait pas en licencier un ou deux pour que cela serve de leçon aux autres.

Les femmes entêtées

Le gérant de la coopérative B se montra ravi lorsque finalement le comité de gestion approuva l'achat d'un transporteur à rouleaux de neuf mètres qu'il désirait depuis longtemps pour le Département d'emballage des grains. Jusqu'alors, quatre femmes assises autour d'une table faisaient des boîtes en carton, pesaient les grains, remplissaient les boîtes, les fermaient, les scellaient et les étiquetaient. Le travail était manifestement mal organisé. Parfois une femme faisait toutes les opérations; d'autres fois elles se répartissaient le travail et la table autour de laquelle elles travaillaient avait l'air en désordre. Les femmes bavardaient tout le temps malgré le bruit du séchoir dans la pièce contiguë. Il était clair qu'elles n'étaient pas assez concentrées sur leur travail!

Le gérant installa le transporteur à rouleaux le long de la grande pièce où se trouvait auparavant la table. Il avait fait de son mieux pour trouver quelle femme était la plus apte à remplir telle ou telle tâche en les observant pendant leur travail et il avait divisé le travail en quatre opérations qui consistaient à préparer les boîtes, à peser les grains et à remplir les boîtes, à les fermer et à les sceller, et à mettre les étiquettes. Il avait estimé que chaque opération prenait à peu près le même temps et avait placé les femmes le long du transporteur de façon à ce que chacune d'elle puisse passer son travail à la suivante. Il s'assura qu'il y avait une distance de trois mètres entre chaque femme, de sorte qu'une petite marge régulatrice existait en cas de délais ou de petites variations dans la vitesse du travail.

Il savait que les gens du village étaient très conservateurs et qu'ils risquaient de faire obstacle au changement. Il avait donc procuré aux femmes des chaises plus confortables que les chaises de bois qu'elles utilisaient auparavant. Les femmes s'étaient montrées ravies et l'avaient beaucoup remercié.

La production augmenta d'un tiers le premier jour et l'amélioration du rendement se maintint pendant deux semaines. Puis elle retomba. Deux semaines plus tard elle avait atteint le niveau antérieur et continua à baisser encore de 20%. Le gérant était naturellement déçu. Il fit aux femmes de sérieux reproches et deux d'entre elles se sentant offensées quittèrent le travail, disant qu'elles préféraient rester à la maison. On put facilement engager deux autres femmes mais la production ne rattrapa jamais le niveau qu'elle avait avant le changement.

Les secrétaires trop gâtées

La coopérative C s'agrandissant, on eut besoin de plus de secrétaires. Il'abord il n'y avait qu'une seule, puis une autre fut employée et maintenant il y en avait trois occupées à taper des lettres, des rapports, etc. Le gérant et le superviseur de la production étaient les principaux utilisateurs de ce service et d'autres employés avaient de temps en temps des travaux à faire taper. Les trois secrétaires étaient assises plutôt à l'étroit dans une pièce peu pratique avec très peu d'espace pour leurs bureaux et leurs fichiers.

Il y avait parfois des problèmes parce que les secrétaires étaient surchargées de travail et ne savaient pas quel travail était prioritaire car on ne le leur disait pas à temps.

Le superviseur de la production se plaignait, disant que dans sa position il aurait dû avoir sa propre secrétaire et des amis du gérant s'étonnaient qu'il n'ait pas ce privilège.

Par conséquent, quand la coopérative eut de nouveaux bureaux, le gérant s'arrangea pour qu'une secrétaire ait une place dans l'antichambre de son bureau. Le chef de la production était en général dans l'usine et il était tout à fait d'accord pour qu'une secrétaire partage son grand bureau. La troisième secrétaire fut mise à la disposition du reste du personnel et elle resta dans le vieux bureau disposant naturellement de plus de place.

Quand ouvrit le nouveau bureau il y eut quelques problèmes et le gérant ne fut pas surpris du retard de certains rapports de routine. Pourtant, après quelques semaines, comme la situation ne faisait qu'empirer, il demanda au personnel responsable des explications sur le délais. Ils dirent tous que les secrétaires étaient lentes et peu coopératives, que le travail devait être retapé et était toujours en retard.

En même temps le superviseur de la production demanda au gérant s'il pourrait avoir une nouvelle secrétaire. Il dit que celle qu'il avait était devenue paresseuse et inefficace et que le travail en souffrait. Le gérant s'était rendu compte que le travail de sa secrétaire n'était plus aussi bon qu'avant et il était particulièrement déçu parce qu'il avait obtenu pour elle une nouvelle machine à écrire peu après l'ouverture du nouveau bureau. Il avait donc espéré que son travail s'améliorerait.

Exercice

Analysez et discutez les trois cas et expliquez pourquoi il y avait eu une baisse inattendue de la productivité à la suite du changement dans chaque cas et proposez des moyens grâce auxquels les groupes auraient pu contribuer à augmenter la productivité.

COURS 2.1

OBJECTIFS D'ORGANISATION

Objectifs: Permettre aux participants de déterminer des objectifs appropriés pour leurs coopératives.

Durée: Une heure.

Guide du formateur:

- 1) Demandez aux participants ce dont ils ont besoin avant d'entreprendre un voyage. Ils pourront mentionner un moyen de transport et une carte ou connaître la route. Rappelez-leur qu'avant tout ils doivent savoir où ils veulent aller; c'est-à-dire leur objectif.

Demandez-leur quel est parmi les objectifs suivants le meilleur quand il s'agit de préparer et de faire un voyage:

- "Voyager en direction de l'est."
- "Voyager pendant trois jours."
- "Se rendre à la province Z.."
- "Arriver au bureau X dans la ville Y à 3 h de l'après-midi, le mercredi 21 novembre."

Il est clair que seul le dernier objectif est suffisant. Les autres sont trop vagues. Un bon objectif est:

- spécifique
- quantifiable
- mesurable
- réaliste

- 2) Demandez aux participants de dire quels sont leurs objectifs en assistant à ce cours, sans se référer à ce qu'on a pu leur dire au début. Ils peuvent donner les réponses suivantes:

- Apprendre à connaître les principes d'une gestion moderne du personnel.
- Apprendre comment gérer le personnel.

Rappelez-leur certains objectifs moins souvent mentionnés comme:

- Les aider à passer un examen sur la gestion des coopératives.
- Passer quelque temps en ville.
- Recevoir des indemnités en plus de leur salaire normal.
- Prendre un peu de repos.

Dites-leur que ces derniers objectifs peuvent être au moins objectivement vérifiés. Ils sauront à la fin du cours sans aucun doute s'ils ont ou non été atteints. Comment peut-on savoir si des objectifs aussi vagues que les premiers objectifs mentionnés ont été atteints ou non? Demandez aux participants de proposer des objectifs pour le cours qui:

- aient trait à leur travail actuel;
- puissent être objectivement vérifiés.

Il se peut que les participants trouvent cela difficile. Demandez-leur de se souvenir des problèmes de gestion du personnel dont ils ont fait l'expérience et de faire le rapprochement entre les objectifs du cours et la solution de ces problèmes.

Les objectifs peuvent être les suivants:

- "Me permettre de réduire le taux de rotation actuel du personnel qui est de 35% à moins de 20% par an pendant les 12 mois à venir."
- "Me permettre d'administrer mon personnel de manière à ce que l'entreprise puisse faire face à une augmentation de 50% de ses activités l'année prochaine sans qu'on ait besoin d'embaucher d'autres ouvriers."
- "Me permettre d'établir et de maintenir un système de rémunération du personnel qui minimise les coûts et maximise la satisfaction du personnel."

- 3) Demandez aux participants de proposer des objectifs pour leurs propres coopératives. Ils seront de différentes sortes mais peuvent entrer dans les deux catégories suivantes:
 - a) Les objectifs qui sont liés à la survie et à la croissance de l'entreprise ou aux bénéfices des membres mais qui sont trop vagues pour servir de guides à une action, comme:
 - Servir les intérêts des membres et du pays;
 - Contribuer au développement national;
 - Rester solvable;

objectifs

Cours 2.1 Objectifs d'organisation

Cours 2.2 Objectifs individuels

- Augmenter le chiffre d'affaires.
- b) Les objectifs qui sont spécifiques et dont la réussite peut être mesurée, comme:
- Augmenter les paiements aux membres de 10% pendant l'année en cours;
 - Commercialiser la même quantité de production que pendant la dernière saison mais à un prix supérieur de 15% au moins.
 - Démarrer un service d'approvisionnement agricole et avoir procuré, à la fin de l'année, à au moins 50% des membres, un sac d'engrais au minimum.
- 4) Inscrivez au tableau ou au rétroprojecteur des exemples des objectifs proposés. Demandez aux participants qui n'ont proposé que des objectifs d'ordre général qui ont trait à la survie et à la croissance de l'entreprise:
- Quelle garantie y a-t-il que les membres en profitent si les objectifs sont atteints?
 - Si l'existence de l'entreprise est une fin en soi, si elle ne sert qu'à procurer un emploi à ses membres ou à améliorer leurs revenus?

Demandez aux participants qui ont proposé des objectifs d'ordre général liés aux bénéfices des membres:

- Quelle orientation leur procurent les objectifs sur ce que l'entreprise devrait réellement faire?
 - Comment les membres ou d'autres peuvent-ils se rendre compte si les objectifs ont été ou non atteints?
- 5) Si les participants n'ont pas proposé d'objectifs spécifiques mesurables, écrivez-en un ou plusieurs sur le tableau ou le rétroprojecteur et demandez-leur de faire des commentaires.

Signalez-leur qu'une entreprise doit avoir un plan à long terme pour toutes ses activités. A partir de là, le gérant doit déterminer autant d'objectifs à court terme qu'il est nécessaire et les réviser le cas échéant.

- ô) Demandez aux participants de formuler à nouveau les objectifs de leurs coopératives sous la forme proposée.

COURS 2.2

OBJECTIFS INDIVIDUELS

Objectif : Permettre aux participants, en consultation avec le personnel intéressé, de ventiler les objectifs globaux d'une coopérative agricole en objectifs individuels pour le personnel à tous les niveaux et de s'assurer que ces objectifs coïncident, dans la mesure du possible avec les objectifs personnels des individus.

Durée : Deux heures.

Matériel : Etude de cas comportant : "Le chauffeur diligent", "L'employé soigneux", et "Le comptable précis".

Guide du formateur :

- 1) Référez-vous au cours précédent. Les participants doivent avoir compris :
 - L'importance d'objectifs spécifiques mesurables.
 - La nécessité d'intégrer les objectifs de groupe et les objectifs individuels afin qu'ils contribuent aux objectifs de l'organisation.
- 2) Distribuez l'étude de cas et donnez aux participants, en groupes ou individuellement, jusqu'à 30 minutes pour faire l'exercice.
- 3) Les participants doivent remarquer que dans chacun des cas le problème est né d'un conflit d'objectifs. Tous ont bien travaillé pour atteindre leur objectif comme on le leur avait décrit mais ils n'ont pas joint leurs efforts pour atteindre l'objectif global de l'entreprise.

Les objectifs dans chaque cas étaient les suivants :

a) Gérant : livrer le thé dans les délais fixés pour réduire au minimum la détérioration possible de la marchandise.

Chauffeur : réduire de 10% les frais de combustible.

b) Responsable du dépôt : entreposer les engrais de manière efficace et économique.

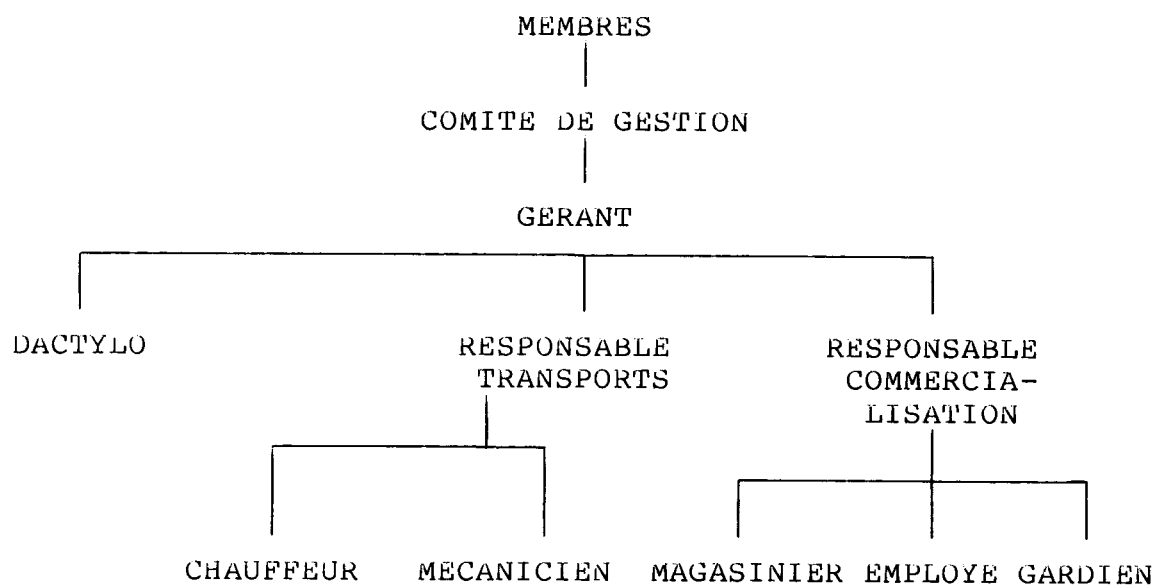
Magasinier : réduire au minimum les coûts de téléphone.

c) Gérant: terminer les comptes en temps voulu.

Comptable: améliorer la compétence du personnel.

Dans chaque cas les problèmes auraient pu être évités si le chauffeur, le magasinier et le comptable avaient su comment intégrer leurs objectifs aux objectifs globaux de la coopérative.

Dessiner sur le tableau ou le rétroprojecteur l'organigramme simplifié suivant:



Ecrivez l'objectif suivant sous l'organigramme, en expliquant que c'est là l'objectif global de la coopérative qui a été établi par le comité pour l'année à venir:

"En dépit de l'augmentation prévue de tous les coûts de 15%, maintenir au moins l'excédent actuel en récoltant, entreposant et commercialisant jusqu'à 20% de produits des membres de plus que l'an passé et cela sans augmenter le personnel."

- 5) Divisez les participants en deux groupes égaux. Demandez à un groupe de sortir. Désignez dans le groupe restant le gérant et les deux responsables qui figurent sur l'organigramme. Chaque participant déterminera des objectifs clairs, spécifiques et mesurables pour ses subordonnés immédiats: le gérant pour les deux responsables et la dactylo, le responsable des transports pour le chauffeur et le mécanicien, et le responsable de la commercialisation pour le magasinier, l'employé et le gardien. Ils écriront ces objectifs en deux exemplaires.

Demandez à ce groupe de quitter la pièce. Faites entrer les autres et assignez-leur les fonctions du personnel subalterne qui figure sur l'organigramme. Demandez aux participants d'imaginer qu'ils sont ces membres du personnel. Ils devront écrire, en deux exemplaires également, quels seraient leurs objectifs personnels dans le travail et ce qu'ils espèrent atteindre.

- b) Donnez aux participants une quinzaine de minutes pour faire l'exercice. Vérifiez qu'ils le font comme il faut et que le second groupe en particulier mentionne des objectifs comme un bon salaire, la sécurité dans l'emploi, une vie facile ou toute chose qui peut leur paraître désirable.
- 7) Ramassez une des copies de chaque participant. Placez-les par paires, de telle sorte que celui qui a écrit les objectifs d'un membre du personnel du point de vue du gérant ou du responsable soit avec celui qui a écrit les objectifs de la même personne du point de vue individuel.

Expliquez que le gérant ou le responsable dans chaque cas désirent discuter et se mettre d'accord avec le membre du personnel en question sur un objectif pour l'année à venir. Accordez aux participants une trentaine de minutes, en les plaçant de façon à ce que chaque paire ne puisse pas entendre les autres et assurez-vous que chaque paire écrive à la fin de cette période un objectif sur lequel ils sont d'accord.

- d) Réunissez le groupe et demandez à un représentant de chaque paire de lire l'objectif sur lequel ils se sont mis d'accord. Comparez-le, dans chaque cas, avec les objectifs qu'ils ont écrits précédemment sans s'être consultés.

Evidemment, les objectifs seront différents selon les idées que les participants se font de l'entreprise et de la personnalité de ses employés respectifs. Ils ne seront pas forcément en accord les uns avec les autres, venant de personnes différentes qui ne se sont pas consultées.

Discutez les points suivants:

- Est-ce que les objectifs finaux sont clairs, sans ambiguïtés?
- Peut-on vérifier objectivement que le résultat recherché par l'objectif a été atteint?
- Est-ce que l'employé en question a autorité pour faire le nécessaire afin d'atteindre l'objectif ou peut-il en être empêché par des actions d'autres membres de la coopérative qu'il ne peut contrôler?

- Quels changements ont été apportés aux objectifs originaux décrits par le gérant/responsable après consultation avec l'employé? A-t-on obligé le personnel à accepter ces objectifs ou bien y a-t-il eu des changements véritables résultant de la consultation et ces objectifs peuvent-ils être facilement atteints?

9) Si le temps le permet, modifiez les "meilleurs" objectifs pour qu'ils s'accordent les uns avec les autres et "faites-en la somme" pour atteindre l'objectif global de la coopérative et, en même temps, l'objectif du gérant pour lequel il s'est probablement mis d'accord avec le comité.

Le chauffeur diligent

Le gérant de la coopérative A était furieux. Il était d'importance capitale que le thé produit par les membres soit livré à l'usine de traitement de l'Union quatre heures après la récolte. mais voilà que, pour la troisième fois ce mois-ci, le camion de la coopérative était arrivé après la fermeture de l'usine. Il avait quitté la zone des cultures à temps pour arriver à l'usine avant la fermeture. Le gérant se rendit dans la cour au retour du chauffeur et lui demanda s'il avait eu un accident ou une panne en chemin. Le chauffeur dit que non et le gérant le réprimanda sévèrement. Finalement le chauffeur put trouver une excuse. Il rappela au gérant que dans son dernier mémorandum il avait dit que "Tous les chauffeurs doivent réduire de 10% les frais de coconoustible". on ne pouvait y arriver, dit le chauffeur qu'en descendant toutes les collines sur la route de l'usine avec le moteur arrêté. Par suite, le voyage avait duré 50 minutes de plus.

L'employé soigneux

Le responsable des dépôts de la coopérative agricole B ne pouvait en croire ses yeux. En revenant de déjeuner il avait vu que 10 tonnes d'engrais avaient été vidées sur le sol devant le dépôt d'en haut. Et cela bien qu'il ait instamment demandé à l'employé chargé des commandes de s'assurer que le fournisseur livre bien les engrais au dépôt d'en bas, à 10 km de là. Le camion était déjà parti quand il s'en rendit compte. Les engrais étaient dehors parce que le dépôt était plein. La pluie menaçait et il n'y avait ni main-d'oeuvre ni moyen de transport pour les transporter ailleurs.

Il entra, hors de lui, dans le bureau et demanda des explications à l'employé.

"Je lui ai dit de livrer les engrais au dépôt d'en bas dès que vous me l'avez fait savoir, c'est-à-dire il y a cinq jours," répondit l'employé.

"Pourquoi ont-ils donc ignoré vos instructions?" demanda le responsable des dépôts.

"Bon, vous savez bien que le courrier arrive toujours en retard en ce moment," répondit l'employé.

"Quoi" s'exclama le responsable, "Vous ne leur avez pas téléphoné?"

"oh non!", dit l'employé, "Le gérant a dit qu'on ne devait pas donner des coups de téléphone à longue distance à moins qu'il ne s'agisse d'une question de vie ou de mort. Ce sont ses propres mots. C'est parce que la dernière note de téléphone était si élevée!"

Le comptable précis

Le gérant de la coopérative C était très ennuyé. De nouveau ses comptes n'étaient pas terminés pour la date limite fixée par le Ministère malgré de nombreux avertissements. Le gérant demanda au comptable d'expliquer ce retard.

"Je n'ai pas encore réussi à trouver un remplaçant pour l'employé chargé des factures", répondit le comptable.

"Quoi?", demanda le gérant "n'est-il pas déjà parti il y a trois mois? Il y a des centaines d'élèves qui viennent d'obtenir leur diplôme et prient le ciel de trouver un emploi comme celui-là!"

"Oui, bien sûr", répondit le comptable, "mais vous savez bien que vous avez dit alors que notre objectif primordial devait être d'améliorer la qualité de notre service comptable en recrutant des gens compétents qui ont de l'expérience{ Je n'en ai pas encore trouvé qui aient ces qualités-là."

"Oui, bien sûr", répondit le comptable, "mais vous savez bien que vous avez dit alors que notre objectif primordial devait être d'améliorer la qualité de notre service comptable en recrutant des gens compétents qui ont de l'expérience? Je n'en ai pas encore trouvé qui aient ces qualités-là."

Exercice:

Qu'est-ce qui a mal marché dans chaque cas? Comment aurait-on pu éviter les problèmes?

thème

3

le travail

Cours 3.1 Mesure du travail

Cours 3.2 Description des tâches

COURS 3.1

MESURE DU TRAVAIL

Objectif: Permettre aux participants d'analyser les caractéristiques d'un travail et de choisir les techniques appropriées pour le mesurer.

Durée: Une à deux heures.

Matériel: Imprimés à distribuer 1 et 2 sur la "Construction d'un bateau". Dix feuilles de papier environ par participant.

Guide du formateur:

- 1) Demandez aux participants pourquoi il peut être nécessaire d'analyser les caractéristiques des tâches et de mesurer combien de temps il faut pour les accomplir. Essayez d'obtenir des participants les réponses suivantes:
 - Si une tâche doit être divisée entre plusieurs personnes, il est nécessaire de l'analyser pour la ventiler en éléments dont l'exécution nécessite à peu près le même temps.
 - Si on doit recruter du personnel ou assigner un travail, il est nécessaire de savoir combien de temps il faut pour faire le travail afin de savoir le nombre de personnes dont on aura besoin.
 - Si on décide d'essayer de rendre un travail plus simple et plus facile, il est nécessaire de la découper en mouvements individuels pour voir lesquels on peut simplifier ou éliminer.
 - S'il faut estimer les coûts de production, il est nécessaire de savoir combien de temps prennent les diverses opérations.
 - Si on veut établir des stimulants efficaces, il est nécessaire de savoir combien de temps il faut normalement à un ouvrier pour faire le travail.
- 2) Divisez les participants en groupes de six à huit personnes et donnez à une moitié de chaque groupe le rôle de "gestion" et à l'autre moitié celui d'"ouvriers". On doit donner à la "gestion" un nombre suffisant de copies de l'imprimé 1 pour elle et ses ouvriers, une copie de l'imprimé 2 qui donne les instructions pour la tâche et

environ une centaine de feuilles de brouillon à peu près du format de ce manuel. Ils doivent aussi recevoir un modèle du "bateau" terminé que l'on aura préparé avant le cours.

Le formateur doit s'assurer qu'il est capable de faire le bateau et devrait en faire un devant toute la classe. On doit donner jusqu'à 45 minutes aux groupes pour réaliser la tâche décrite dans leurs imprimés. Assurez-vous que dans chaque groupe un gérant au moins a une montre pour chronométrer des opérations courtes.

3) Réunissez les participants. Tout d'abord demandez à des représentants de la gestion combien de personnes ils recruteront et d'expliquer comment ils sont arrivés à cette conclusion. Demandez-leur en particulier de répondre aux questions suivantes:

- Ont-ils donné l'imprimé 1 aux ouvriers? Quelles autres instructions leur ont-ils données?
- Ont-ils demandé aux ouvriers de trouver la meilleure manière de faire les bateaux? Ont-ils élaboré une méthode en consultant les ouvriers ou ont-ils eux-mêmes élaboré la méthode et dit aux ouvriers de l'utiliser?
- Une fois décidée la méthode, comment ont-ils calculé le temps qu'il faudrait pour réaliser la tâche? Ont-ils fait eux-mêmes un essai ou ont-ils mesuré le temps mis par les ouvriers?
- Si un ouvrier a été chronométré, comment les gérants ont-ils tenu compte des tentatives délibérées de travailler lentement ou à un rythme plus rapide dû à un enthousiasme initial?
- Ont-ils chronométré tous les ouvriers ou seulement une partie d'entre eux? Si seuls certains ouvriers ont été chronométrés comment ont-ils été choisis?
- Comment ont-ils tenu compte de la "courbe apprentissage", qui exprime l'augmentation de la rapidité et la facilité que l'on obtient grâce à la pratique d'un travail?
- Comment ont-ils tenu compte des temps de repos ou autres moments pendant les heures de travail où les ouvriers ne sont pas censés travailler?

4) Demandez aux ouvriers quel rôle ils ont joué dans la décision:

- Ont-ils été satisfaits du taux de production établi par la gestion?

- Ont-ils essayé de modifier leur rythme de travail pour obtenir un taux de production plus facile à atteindre?
 - Comment ont-ils vu leur participation, s'il y en a eu, dans l'exercice pour établir les taux de production?
- 5) Demandez aux participants si l'un d'eux a jamais essayé de mesurer le temps nécessaire pour réaliser une tâche quelconque dans leurs coopératives afin de l'utiliser comme base pour des décisions concernant le personnel ou pour mesurer le rendement. Si quelqu'un l'a fait, demandez-lui de décrire la tâche et ses résultats. Si, comme s'est probable, il n'y a pas eu de telle tentative pour mesurer le travail, demandez aux participants de suggérer des travaux dans leurs entreprises qui conviendraient pour qu'on essaie de mesurer le taux idéal de production. Les suggestions pourraient inclure:
- Toute sorte d'opération d'emballage.
 - Taper des lettres ou reproduire et envoyer des circulaires.
 - Envoyer des relevés de comptes aux adhérents.
 - Charger ou décharger des véhicules.
 - Travaux courants de nettoyage ou de balayage.

Demandez aux participants s'ils sont sûrs que tous ces travaux sont exécutés de la manière la plus économique. Les méthodes existantes peuvent-elles être améliorées en examinant les différentes phases de travail de façon critique en vue d'éliminer, combiner, réorganiser ou simplifier? Quel potentiel y a-t-il pour augmenter la production et réduire les coûts? Demandez aux participants de répondre aux questions suivantes:

- Est-il nécessaire de connaître chaque opération telle qu'elle est actuellement réalisée dans tous ses détails?
- Est-ce que le travail est assigné à la personne la plus qualifiée dans l'entreprise? Peut-on apporter des changements dans l'assignation actuelle des tâches afin d'améliorer la productivité?
- Le travail se fait-il dans l'endroit le plus approprié? Est-ce que des modifications quelconques de l'emplacement ou de la disposition du lieu de travail peuvent améliorer la productivité?
- Des changements dans le temps imparti aux opérations ou dans leur séquence peuvent-ils améliorer les résultats?

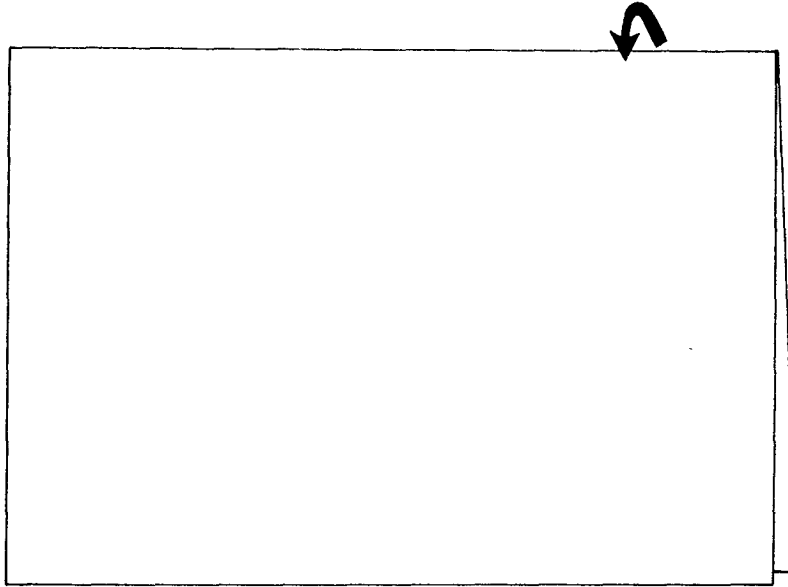
6) Assurez-vous que le plus grand nombre possible de participants identifie au moins une tâche dans leur entreprise qu'ils croient susceptible de profiter de l'analyse et de la mesure du travail. Discutez-en avec le reste du groupe et faites-leur faire des suggestions sur les points suivants:

- Comment peut-on faire participer les travailleurs à l'ergonomie d'une tâche quelconque?
- Comment la tâche doit-elle être analysée?
- Comment le régime de la production peut-il être mesuré?

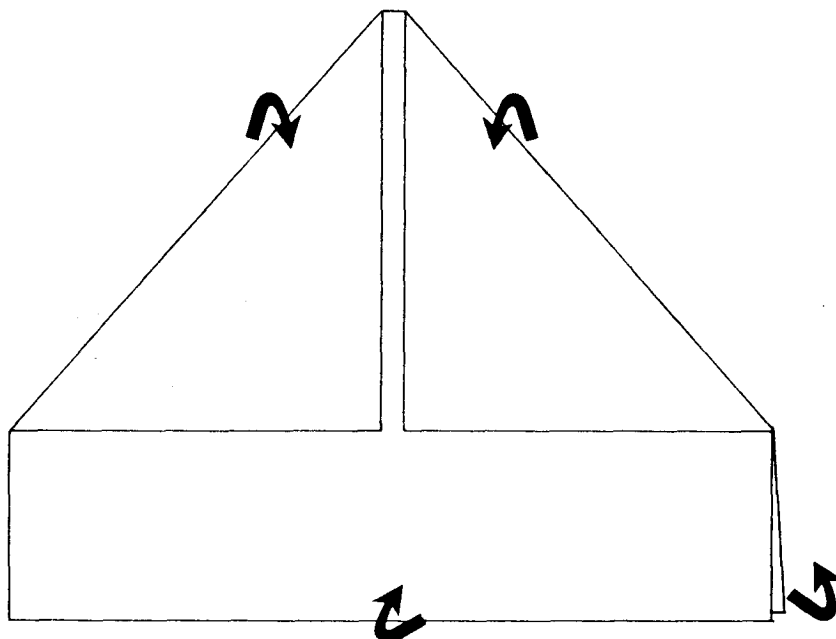
Imprimé 1: Construction d'un bateau

Les instructions suivantes montrent les neuf étapes de la construction d'un bateau de papier avec une feuille de format habituel.

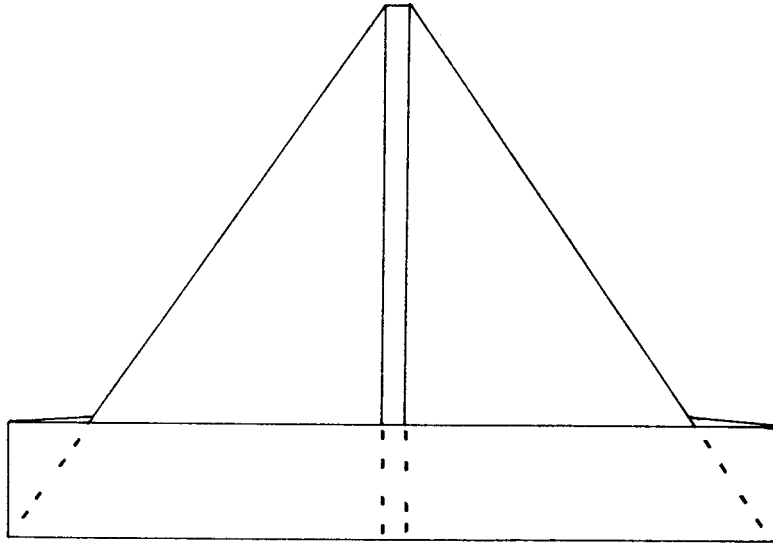
- 1) Pliez le papier en deux en son milieu.



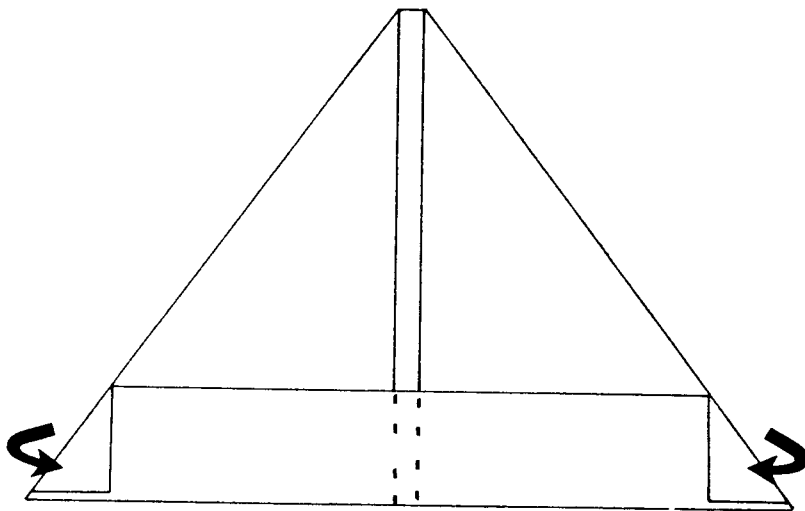
- 2) Pliez les deux coins supérieurs de façon à ce qu'ils se rejoignent au milieu de la feuille pliée et
- 3) Rabattez les bords du bas de la feuille sur la base du triangle (l'un vers l'avant, l'autre vers l'arrière).



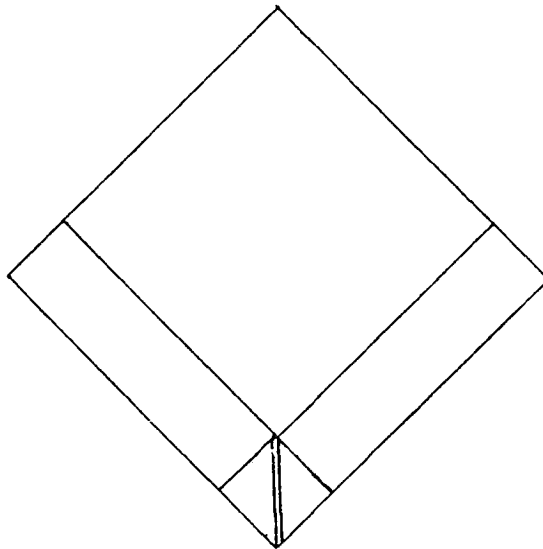
Vous devez obtenir la figure suivante:



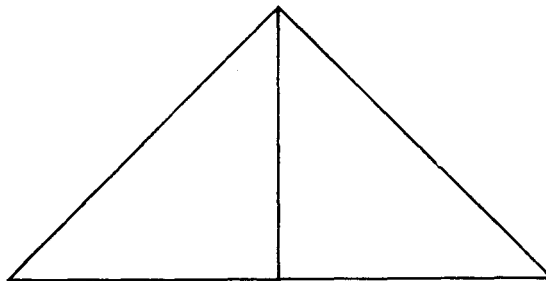
Pliez les quatre coins en les rabattant sur les côtés du triangle.



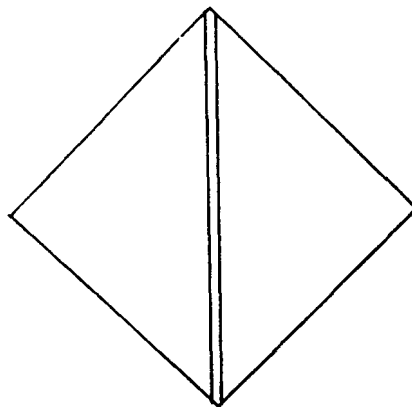
- 5) Introduisez votre index ou votre pouce dans l'intérieur du triangle et séparez les côtés en les ouvrant pour former un carré; aplatissez-le.



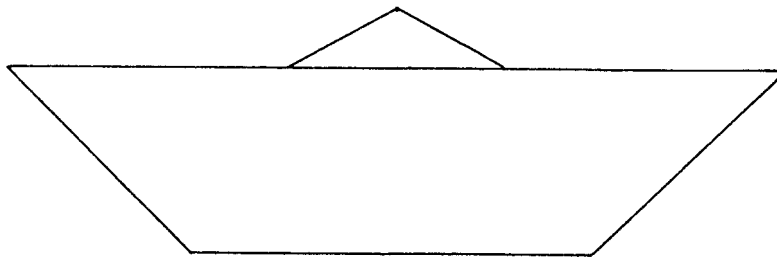
- 6) Pliez de chaque côté les pointes libres du carré de manière à ce que la pointe du bas coïncide avec celle du haut pour obtenir un triangle plus petit.



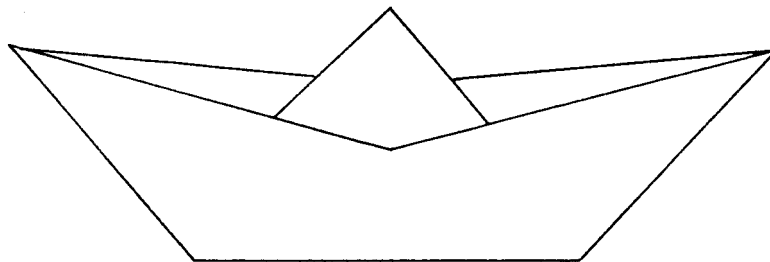
- 7) Répétez l'opération 5) pour faire de ce triangle un nouveau carré plus petit.



- 8) Tirez les pointes vers l'extérieur pour faire la "coque" du bateau avec la "voile" au milieu.



- 9) Introduisez l'index ou le pouce sous la voile pour ouvrir la base afin que le bateau puisse "flotter" sur une surface plane.



Imprimé 2: Construction d'un bateau

Instructions pour la gestion

Vous êtes gérant dans une entreprise coopérative. Dans votre groupe vous avez quelques collègues qui sont aussi gérants et un nombre à peu près égal d'ouvriers. La coopérative doit réaliser une tâche comme celle décrite dans l'imprimé 1. La coopérative doit produire 20 000 de ces bateaux par semaine et la gestion doit décider combien de personnes elle doit recruter pour produire cette quantité. Vous pouvez utiliser les ouvriers de votre groupe comme vous le désirez pour vous aider à prendre votre décision. Ils ont en moyenne l'intelligence, l'habileté et l'attitude qu'auraient les ouvriers que l'entreprise pourrait recruter. Vous devez exécuter cette tâche en deux étapes:

- 1) Décidez quelle est la meilleure manière de faire le travail. Il peut se faire de n'importe quelle façon pourvu que le produit final soit semblable au modèle fourni par le formateur.
- 2) Décidez combien de travailleurs il faudra pour atteindre une production de 20 000 par semaine.

COURS 3.2

DESCRIPTION DE TACHES

Objectif : Permettre aux participants d'identifier les raisons qui font que les descriptions de tâches sont nécessaires et de rédiger des descriptions con formes à leur tâche ou à d'autres tâches dans leurs coopératives.

Durée : Deux à trois heures.

Matériel : Modèle de description de tâches.

Guide du formateur :

- 1) Rapportez-vous aux cours précédents. Demandez aux participants de décrire le travail d'un ouvrier qui assemble les "bateaux" de telle façon que cet ouvrier sache exactement ce qu'on attend de lui. Il doit être clair (que cette description ne sera pas très difficile à faire puisqu'il s'agit d'une tâche simple.

Demandez aux participants combien de tâches dans la co-opérative sont en fait aussi simples et répétitives que faire ces "bateaux". Dans la plupart des entreprises même les tâches les plus modestes sont très variées et moins faciles. à décrire que celle-ci.

- 2) Demandez aux participants s'ils ont rédigé des descriptions de tâches dans leurs entreprises. Demandez à ceux qui ne l'ont pas fait:
 - Comment évalue-t-on la performance des travailleurs?
 - Comment les travailleurs savent-ils ce qu'ils doivent faire quand ils n'ont pas de superviseur immédiat?
 - Comment résoud-on les controverses sur "qui fait quoi"?
 - Comment les nouveaux employés sont-ils informés de leurs responsabilités?
 - Comment les superviseurs peuvent-ils s'assurer que toutes les tâches qu'ils désirent déléguer à d'autres sont en fait couvertes?

Les participants peuvent objecter que beaucoup d'employés de rang inférieur ne savent ni lire ni écrire. Faites remarquer qu'une description écrite de la tâche

est néanmoins essentielle pour les mettre au courant de leur travail et pour garantir que tout travail qui doit être réalisé soit assigné à quelqu'un.

3) Demandez à des participants dont la coopérative dispose de descriptions de tâches de dire comment elles sont utilisées. Il se peut que dans certains cas elles aient été préparées à un certain moment mais n'aient pas été utilisées et ne soient plus actuelles ni correctes. Si cela a été le cas dans une entreprise, discutez-en la raison. Les descriptions de tâches, comme d'autres techniques administratives, n'ont pas de valeur à moins d'être utilisées. Il est important pour les participants de comprendre non seulement comment écrire mais aussi comment utiliser les descriptions de tâches.

4) Distribuez des copies du modèle de description de tâches et examinez-le avec les participants en insistant sur les points suivants:

- La description de tâches comprend six parties:

1) Le titre de la fonction.

2) La personne devant laquelle l'employé est responsable.

3) Le personnel ou les biens pour lesquels l'employé est responsable.

4) Le but de la tâche.

5) Les obligations, ou ce que l'employé doit faire en réalité.

Les critères pour évaluer les performances de l'employé et le juger.

- La description de tâches comprend une phrase générale pour couvrir des tâches spéciales ou peu usuelles qui peuvent être assignées de temps en temps à l'employé.

- La description de tâches est brève et claire. Ce n'est pas un document légal mais un instrument de travail.

5) Demandez aux participants de faire des commentaires sur leur description de tâches.

- Est-elle semblable à celle qu'utilisent d'autres entreprises?

- Si elles ne sont pas établies, les participants pourraient-ils en préparer une?

Demandez aux participants qui ont des descriptions de tâches dans leur entreprise:

- Qui les a préparées?
- Comment ont-elles été préparées?

Ils peuvent mentionner vies consultants ou les membres du comité. Demandez si les personnes qui occupent actuellement les postes décrits ont pris part ou non au processus.

Soulignez qu'elles auraient dû le faire étant donné qu'elles savent mieux que personne en quoi réellement consiste leur travail.

- 7) Demandez aux participants qui ne disposent pas de descriptions de tâches, d'en préparer. Dites-leur de suivre la structure du modèle donné dans l'imprimé en y apportant toutes les modifications sur lesquelles on s'est mis d'accord pendant la discussion qui a suivi le cours.

Tous les participants qui avaient des descriptions de tâches pour leur emploi pourraient jouer le rôle de "consultants" auprès de ceux qui n'en ont pas pour les aider à les rédiger.

- 8) Donnez-leur une trentaine de minutes pour le faire. Si c'est possible on devrait à ce stade ménager un intervalle pour choisir la description qui sera dactylographiée et reproduite pour être distribuée aux autres participants. Demandez aux participants dont les travaux ont été distribués d'étudier la description avec tout le groupe avec l'aide de leurs "consultants", s'ils en ont. Ils devraient:

- Expliquer les parties qui ne sont pas claires.
- Décrire comment ils ont résolu les difficultés.
- Répondre à des suggestions en démontrant pourquoi elles ne sont pas acceptables ou en modifiant en conséquence la description de tâches.
- Décrire en détail tout point qui leur a causé des difficultés parce que les responsabilités et les obligations n'étaient pas claires.

Si on ne peut pas distribuer de copies, les participants choisis seront ceux qui ont les descriptions de tâches les plus courtes; elles devront être résumées et écrites au tableau ou rétroprojecteur.

9) Demandez aux participants qui ont fini les descriptions de tâches de dire comment ils les utiliseront une fois de retour dans leurs entreprises. Ils devraient être en mesure de:

- Montrer le document à leurs superviseurs, au Président, aux membres du comité, obtenir leur approbation et l'autorisation d'introduire de telles descriptions dans leur entreprise à la fois pour leur emploi et pour les emplois du reste du personnel.
- Utiliser les descriptions de tâches comme exemple pour leurs collègues pour les encourager à préparer la leur.

Le travail qui consiste à préparer des descriptions de tâches aura une valeur en soi en attirant l'attention sur des duplications ou des omissions de responsabilités que l'on pourra ainsi corriger.

Les descriptions préparées pendant le cours peuvent aussi être utilisées:

- Comme base pour l'interview d'évaluation annuelle (voir thème 10).
- Pour la mise au courant de personnel nouvellement recruté.
- Quand on redéfinit les responsabilités des emplois ou réorganise le personnel pour faire face à des situations nouvelles.
- Comme référence en cas de désaccord ou de disputes.

Modèle de description de tâches

Titre de la fonction: Gérant du magasin de l'entreprise coopérative agricole.

Objectif: Gérer le magasin de la coopérative.

Responsable devant: Le secrétaire de la coopérative.

Responsable de: Personnel du magasin, bâtiment, équipement, stock et documents comptables.

Tâches: 1) Assurer le fonctionnement du magasin et exécuter ou faire exécuter les tâches suivantes:

- S'assurer que tous les registres de stock sont à jour.
- Sélectionner, former, motiver et, au besoin, licencier le personnel sous vos ordres.
- Veiller à ce que le magasin soit toujours propre.
- Prendre des mesures pour assurer la sécurité du magasin.
- Veiller à ce que le niveau des stocks soit constant.
- Veiller à ce que toutes les informations concernant les prix soient à jour.
- Informer le secrétaire de toute irrégularité.
- Inspecter tous les produits reçus et vérifier leur qualité.
- Faire des inventaires des stocks à intervalles réguliers comme l'auront déterminé les vérificateurs des comptes.
- Coopérer en ce qui concerne les dispositions à prendre pour la réception et l'envoi de véhicules selon les besoins des fournisseurs, des adhérents et des clients et la gestion économique du magasin.

- 2) S'assurer que le personnel est honnête et l'encourager à avoir une attitude positive envers la coopérative.
- 3) Remplir d'autres tâches qui peuvent être de temps en temps requises par le secrétaire de la coopérative.

Facteurs d'évaluation des performances :

- L'apparence et la propreté du magasin en général.
- L'état et l'exactitude des registres du magasin.
- Le taux de rotation du personnel du magasin.
- Les coûts d'exploitation du magasin en relation avec les mouvements des stocks.
- Le nombre de commandes auxquelles on n'a pas donné suite.
- Le niveau des stocks par rapport au mouvement des stocks.
- Le pourcentage de culage déterminé au moment de l'inventaire.

thème

4

sélection et recrutement

Cours 4.1 Qui chercher

Cours 4.2 Comment attirer les candidats

Cours 4.3 Présélection

Cours 4.4 Interviews

COURS 4.1

QUI CHERCHER

Objectif: Permettre aux participants de préparer des listes des caractéristiques que doivent posséder les candidats pour pouvoir être recrutés et sélectionnés.

Durée: Une à deux heures.

Guide du formateur:

- 1) Demandez aux participants d'écrire sans ordre précis le plus grand nombre possible de caractéristiques qu'ils souhaiteraient que possède un candidat désirant être sélectionné et recruté comme magasinier.
- 2) Pendant que les participants font cet exercice, divisez le tableau ou rétroprojecteur en cinq sections. Nommez-les A, B, C, D, E sans autre explication.
- 3) Un quart d'heure plus tard demandez aux participants de lire ce qu'ils ont écrit, l'un après l'autre. Sans en expliquer la raison, inscrivez les caractéristiques mentionnées dans chaque liste dans la section respective, comme suit:
 - Caractéristiques physiques (par exemple "Vivre à moins de 10 minutes de marche de l'entreprise" ou "Assez fort pour soulever des sacs de 50 kg".)
 - B - Qualifications scolaires (par exemple "A passé le brevet élémentaire".)
 - C - Expérience du travail (par exemple "A occupé pendant un an au moins un certain poste dans l'entreprise".)
 - D - Compétences particulières (par exemple "Etre capable d'établir et de faire fonctionner un système simple de fichier dans un magasin".)
 - E - Attitudes (par exemple "Etre honnête et bon travailleur".)

Après que vous ayez placé les caractéristiques dans chaque section, demandez-leur de les ranger par ordre d'importance. Essayez de montrer que les qualifications scolaires sont moins importantes que l'attitude et l'expérience et que les compétences particulières peuvent être acquises. Une classification idéale pourrait être A, E, C, D, B.

- 4) Divisez les participants en groupes de trois à cinq personnes. Demandez à deux groupes d'établir, indépendamment l'un de l'autre, une liste des caractéristiques d'un gardien d'après les cinq catégories ci-dessus et par ordre d'importance. Deux autres groupes feront la même chose pour un comptable, deux autres encore pour une secrétaire. S'il y a encore d'autres groupes libres, faites-leur faire la même chose pour d'autres postes d'une coopérative.

- 5) Accordez-leur une trentaine de minutes pour cet exercice. Réunissez ensuite tous les participants et demandez à un groupe d'écrire ses suggestions et spécifications pour un gardien (sur le tableau/rétroprojecteur). Demandez à l'autre groupe de cette paire d'indiquer en quoi il diffère. Demandez au reste de la classe de faire des commentaires sur ces différences et d'essayer d'arriver à une spécification du poste de gardien sur laquelle ils sont à peu près tous d'accord. Procédez de même pour le comptable et la secrétaire ou tout autre poste considéré. Assurez-vous qu'un participant au moins note par écrit les caractéristiques et les priorités.

- 6) Demandez aux participants de suggérer comment ils pourraient déterminer si un candidat satisfait aux caractéristiques des cinq catégories:

Caractéristiques physiques : questions posées au candidat et observations confirmées si possible par un contrôle médical.

Qualifications scolaires : vérification des certificats.

Expérience du travail : questions posées au candidat et réponses vérifiées.

Compétences particulières : questions, références et courts tests.

Attitudes : références, entrevues et intuition.

COURS 4.2

COMMENT ATTIRER DES CANDIDATS

Objectif: Permettre aux participants d'élaborer et d'appliquer des méthodes appropriées pour attirer des candidats convenant à l'emploi.

Durée: Une à deux heures.

Matériel: Spécifications pour un poste de magasinier.

Guide du formateur:

- 1) Demandez aux participants si dans les coopératives les candidats à la plupart des postes sont rares. Ils répondront sans doute que ce n'est pas le cas.

Demandez aux candidats si toutes ou la plupart des coopératives ont assez de personnel à tous les niveaux. Ils répondront probablement que ce n'est pas le cas.

Demandez aux participants pourquoi ces deux situations peuvent coexister. Il y a beaucoup de candidats mais il n'y en a pas assez de la qualité voulue.

Demandez aux participants si toutes les entreprises coopératives sont également efficaces. Ils répondront que certaines sont meilleures que d'autres.

Cela signifie clairement que certaines coopératives ont pu recruter un personnel de meilleure qualité que d'autres. Après avoir établi la spécification du poste comme il est décrit dans le cours précédent, la tâche suivante sera d'attirer les meilleurs candidats pour le poste afin que la coopérative puisse choisir la personne la plus appropriée.

- 2) Demandez aux participants de proposer des moyens possibles d'attirer des candidats pour un poste dans une entreprise coopérative. Ils doivent mentionner ce qui suit:
 - Un avis de vacance de poste dans l'entreprise même pour les employés qui y travaillent et sont intéressés par un transfert ou une promotion.

- Des annonces dans la presse.
 - Des enquêtes dans d'autres coopératives.
 - Des propositions directes à des candidats qui paraissent convenir à l'emploi ou à des gens qui peuvent en connaître.
 - Des avis affichés dans des institutions: collège coopératif, institut de gestion ou Ministère des coopératives.
 - Des avis aux membres pour les en informer et pour qu'ils se portent candidats ou que des gens qu'ils connaissent puissent le faire.
- 3) Demandez aux participants si l'objectif d'une campagne publicitaire pour faire connaître une vacance de poste doit être d'attirer autant de candidats que possible. Soulignez que ce n'est pas là l'objectif. La campagne devrait amener un nombre raisonnable de candidats de la qualité requise.
- 4) Demandez aux participants de suggérer quelle information doit comprendre une annonce ou un avis de vacance de poste dans une entreprise coopérative. Ils devront mentionner:
- Le nom et le site de l'entreprise.
 - Le titre de l'emploi.
 - Une brève description des tâches à remplir.
 - La date d'entrée en fonction.
 - Une indication sur les conditions de l'emploi, comme une expérience antérieure ou des qualifications scolaires.
 - Le montant du salaire et tout autre avantage additionnel comme le logement.
 - Le nom et l'adresse auxquels les candidatures doivent être envoyées.
 - La date limite de réception des candidatures.
- 5) Demandez aux participants pourquoi des annonces de ce genre attirent les candidats plus appropriés et non les autres.

- Les annonces sont affichées dans des endroits où on les voit bien et elles sont claires.
 - Elles paraissent dans des journaux ou dans des lieux où des candidats éventuels ont le plus de chance de les voir.
 - Elles procurent l'information nécessaire.
 - L'entreprise même et le véhicule de l'information ont bonne réputation.
- 6) Référez-vous aux spécifications de l'emploi pour le poste de magasinier élaborées au cours précédent. Assurez-vous que tous les participants en ont bien une copie (au besoin, utilisez les spécifications fournies à la fin de ce cours). Divisez-les en groupes et donnez-leur trois-quarts d'heure pour décider quel moyen utiliser pour annoncer le poste et concevoir l'annonce ou l'afficher en proposant que l'annonce ait dix cm sur sept et l'affiche la taille de ce manuel.
- 7) Réunissez les participants. Demandez à chaque groupe de sélectionner brièvement les moyens de publier l'avis, de fixer l'affiche (s'il y en a une) sur le tableau et faites circuler l'annonce à paraître dans la presse (s'il y en a une) pour qu'on puisse faire la comparaison avec les autres groupes. Si c'est possible, adaptez la taille de l'annonce à la largeur d'une colonne de journal local et demandez aux participants de coller leur affiche dans un numéro de ce journal pour se faire une idée de quoi elle aura l'air.

Les réponses des groupes peuvent être différentes les unes des autres mais une suggestion serait:

- Une affiche sur le panneau d'affichage de la coopérative Alpha.
- Une annonce dans un journal lu régulièrement par des gens appartenant au groupe concerné par ce genre d'emploi.
- Publicité verbale auprès des membres du comité ou d'autres personnes influentes en même temps que de discrètes suggestions auprès d'employés de la coopérative qui semblent qualifiés mais pourraient ne pas poser d'eux-mêmes leur candidature.

Exemple d'affiche:

LA COOPERATIVE ALPHA

cherche au plus vite un

MAGASINIER

Tâches: Il sera en charge du dépôt des intrants agricoles et des produits des membres et devra superviser deux employés et tenir les registres.

Qualifications: Quatre années d'études secondaires au moins ou une expérience équivalente permettant de tenir des comptes et des registres. Le candidat devra de préférence avoir deux ans ou plus d'expérience dans un grand magasin à quelque niveau que ce soit.

Salaire: Entre DF 80 et 120 par mois, assurance médicale et droit à la retraite.

LES CANDIDATURES SERONT ECRITES A LA MAIN PAR LE CANDIDAT
ET ADRESSEES A:

LE SECRETAIRE
COOPERATIVE ALPHA
B.P. 9
ALPHAVILLE

le 30 novembre au plus tard

Modèle d'annonce

L'Entreprise coopérative Alpha cherche un
MAGASINIER
pour gérer un dépôt d'intrants agricoles, superviser deux employés et tenir les registres.
Le candidat devra avoir quatre années au moins d'études secondaires ou une expérience équivalente permettant de tenir des comptes et des registres. De préférence, le candidat devra avoir deux ans ou plus d'expérience dans un grand magasin à quelque niveau que ce soit.
Salaire: Entre DF 80 et 120 par mois.
Prestations sociales en plus.
Les candidatures, écrites à la main par l'intéressé, doivent être envoyées au Secrétaire, Coopérative Alpha, B.P. 9; le 30 novembre au plus tard.

Soulignez que:

- Pour faire une affiche comme celle-là il ne faut qu'une machine à écrire, une plume et une règle. La coopérative est jugée sur l'apparence de telles annonces, non seulement par les candidats éventuels mais aussi par les adhérents, les employés, les fournisseurs, les autorités et les clients.
- Le personnel du journal peut offrir de préparer la maquette des annonces pour les clients. Il devra savoir ce qui est important (le nom de l'entreprise, le titre de la fonction, la date de la candidature) pour bien le mettre en valeur.
- Les affiches et les annonces ont moins d'efficacité si elles contiennent trop d'information. Demandez aux participants d'examiner les annonces de vacance de poste dans un journal local et de dire celles qui ressortent le plus. Ce ne seront pas forcément les plus grandes, mais plutôt celles qui auront le meilleur design et le plus d'espace entre les mots.

- 9) Si certains participants doivent recruter du personnel pour la gestion ou la comptabilité, répétez l'exercice avec d'autres postes auxquels les spécifications élaborées au cours précédent conviendront.

Spécifications pour un poste de magasinier

L'entreprise coopérative Alpha, B.P. 9, Alphaville, cherche pour superviser le dépôt d'intrants et de produits agricoles des membres un magasinier qui sera assisté de deux ouvriers. Il devra pouvoir commencer le plus tôt possible. Le salaire dépendra des qualifications et de l'expérience mais sera entre DF 80 et 120 par mois avec, en plus l'assurance médicale et les droits à la retraite habituels. Les spécifications de l'emploi sont les suivantes:

- Aptitudes physiques : En bonne forme, mesurant au moins 1,70 m, capable de soulever et de charger des objets lourds.
- Qualifications scolaires : Ne sont pas indispensables mais on donnera la préférence aux candidats ayant quatre années d'études secondaires.
- Expérience du travail : De préférence deux ans ou plus d'expérience à n'importe quel niveau dans un grand dépôt, une coopérative ou autre.
- Compétences particulières : Capable de faire des calculs et tenir des registres et des fichiers de stock. Capable de répartir le travail et de motiver le personnel.
- Attitudes : Intègre, disposé à partager au besoin le travail physique avec ses subordonnés, flexible et prêt à faire des heures supplémentaires et à faire face à des commandes spéciales urgentes.

COURS 4.3

PRESELECTION

Objectif : Permettre aux participants de faire une présélection parmi un premier nombre de candidats.

Durée : Une à deux heures.

Matériel : Modèles de réponses.

Guide du formateur :

- 1) Rappelez aux participants qu'annoncer une vacance de poste n'est que la première étape du recrutement et que c'est peut-être la plus facile. Une bonne campagne publicitaire, qui peut se passer d'annonces payantes, amènera plus de candidats qu'on ne peut interviewer. Comment peut-on, sur la seule base des lettres des candidats, distinguer ceux qui ont des chances d'être bons?
- 2) Divisez les participants en groupes. Assurez-vous que chacun ait une copie de l'affiche et de l'annonce faites pendant le cours précédent. Donnez à chaque groupe un jeu de demandes d'emplois qui seront si possible modifiées pour répondre aux conditions locales. Donnez 45 minutes aux groupes pour faire l'exercice.
- 3) Réunissez la classe et demandez à chaque groupe d'écrire au tableau ses estimations des candidats. Discutez éventuellement les différences importantes et demandez aux participants quelle information, en dehors de son contenu spécifique, une lettre donne sur un candidat.
 - Sa netteté.
 - Son sérieux à présenter sa candidature.
 - Sa capacité de suivre des instructions.
 - Son degré d'instruction.
 - Sa capacité de se présenter d'une manière ordonnée.

Quelles caractéristiques sont importantes pour un travail de magasinier tel qu'il est décrit dans les spécifications établies au cours précédent?

4) Faites remarquer que des candidatures provenant d'employés de la coopérative doivent être traitées différemment:

- Elles devront, si possible, figurer dans la liste de présélection pour les interviews.
- Normalement, on devrait leur donner la préférence au moment de la sélection finale, même si des candidats venus de l'extérieur semblent quelque peu préférables a cours de l'interview.

Demandez-en la raison aux participants:

- On les connaît dans la coopérative et on a plus de chance de connaître aussi les défauts qu'ils peuvent avoir mais qui ne sont pas flagrants.
- Ils connaissent le personnel et les procédés de la coopérative.
- Des promotions à l'intérieur d'une entreprise encouragent le personnel à rester et à essayer d'obtenir de l'avancement.

Demandez aux participants à quelles occasions des candidats de l'extérieur peuvent avoir la préférence:

- Quand on a besoin de "sang nouveau" pour apporter des idées nouvelles.
- Quand le système en place est sérieusement corrompu ou inefficace et que le personnel existant est de connivence ou dans le meilleur des cas incapable de venir à bout de la situation.

5) Il est difficile mais important de discuter ouvertement le problème de pressions qui risquent d'être exercées par des fonctionnaires de rang élevé ou des relations pour favoriser certains candidats. La résistance à de telles pressions met quelquefois en jeu la situation du gérant. Comment doit-on traiter le problème?

- On devra avoir recours à des examens écrits s'il semble qu'on ait affaire à des candidats jouissant d'un soutien "illégitime". Il est plus difficile de manipuler une qualification dans un test.
- On devrait si possible convier des candidats de ce genre à une interview.
- Si c'est possible les personnes qui exercent de telles influences devraient faire partie du groupe qui réalise les interviews pour que leur soutien à des candidats visiblement inappropriés soit évident pour tous.

- Si on doit recruter un candidat de ce genre, on peut réduire les dégâts en supprimant certains aspects de l'emploi et en essayant subtilement de l'encourager à renoncer à l'emploi.

Demandez aux participants de raconter leurs expériences avec ce genre de problèmes. L'acte même qui consiste à parier ensemble ouvertement de ces problèmes, même si aucune solution n'est en vue, aidera au moins les participants à se rendre compte qu'ils ne sont pas seuls à souffrir de difficultés de cet ordre.

- 6) Un ordre possible pour la qualification des réponses des candidats est donné plus loin mais il est important de laisser les participants arriver à leurs propres conclusions.

- E, F et G doivent être interviewés.
- L'ordre des candidats restants sera: C, H, U, B, A.
- Si l'un des deux candidats jouissant d'influence doit être interviewé, il sera mis à la place de G ou de F dans cet ordre de préférence.

COURS 4.3

Présélection pour un magasinier

L'entreprise coopérative Alpna avait annoncé une vacance de poste de magasinier pour remplacer celui actuellement employé qui avait accepté un poste dans une grande entreprise du secteur privé. On avait reçu huit candidatures. On n'avait pas encore décidé combien de candidats le Comité chargé des interviews pourrait voir. Il aurait certainement assez de temps pour trois interviews. On demanda au Secrétaire de faire une présélection de trois candidats, sans ordre précis, et de préparer une liste des cinq autres par ordre de mérite de façon à ce que le Comité sache qui convoquer, au cas où d'autres candidats devraient être interviewés.

Candidat A

c/o Ecole des Granges
B.P. 14
Les Granges

Cher Monsieur,

me référant à votre annonce du journal "Le Temps"
j'aimerais poser ma candidature au poste de magasinier
dans votre organisation.

J'ai passé mon brevet élémentaire en 1977 et j'ai
travaillé depuis comme employé de bureau au Ministère
de la santé.

Dans l'attente d'une réponse favorable, je vous
donne l'assurance de mes sentiments distingués.

Bouvier

Candidat

Cher Monsieur,

Faisant référence à votre estimable annonce dans l'excellent journal Le Temps de Villeneuve & affiches observées dans la cour d'Abdul Mimah le fournisseur des intrants agricoles, dans le Bureau de poste & autres endroits fréquentés par des gens intéressés par des emplois dans votre société si renommée je voudrais très humblement et avec tout le respect que vous méritez poser ma candidature au poste de magasinier.

Mon programme d'éducation a été malheureusement interrompu après trois ans d'étude par le décès de mon vénéré père et depuis ce tragique événement j'ai dû faire vivre ma famille et mes parents avec un emploi dans une société nationale où j'ai dû remplir diverses obligations; mon emploi actuel est celui d'employé de bureau des Grands Dépôts qui dépendent du Ministère du Travail où j'ai la responsabilité de la réception et de la distribution des stocks d'enveloppes, papiers, crayons, plumes & autres articles variés de papeterie qu'utilise le Ministère. J'ai fait de mon mieux autant que me le permettent mes humbles capacités pour m'acquiescer de ma tâche honorablement mais je veux profiter de l'occasion offerte par votre estimable annonce pour me faire l'avancement dans la carrière que j'ai choisie.

Je serais étroitement reconnaissant si votre estimable société était généreusement disposée à considérer ma candidature & j'attends humblement votre réponse.

Votre fidèle et humble serviteur

Seaphin Paradis

Candidat C

c/o B. P. 343
Villeneuve

Cher Monsieur,

Merci pour votre annonce au sujet de l'emploi de magasinier. Je pense que je suis capable de faire ce travail. Je sais très bien lire et compter et je travaille dans un magasin de vente au détail depuis cinq ans. J'espère que vous aurez l'amabilité de répondre à mon offre.
Merci.

Merci
Ange Martin

Candidat D

B. P. 591

Villeneuve

Cher Mr. le Secrétaire,

Je tiens pour ma candidature à la
vacance du poste de magasinier dans votre
coopérative. Envoyez-moi plus de détails
s'il vous plaît.

Bien à vous,

Janton Portier

Candidat E

B. P. 864
VILLENEUVE.

CHER. MONSIEUR,

Faisant référence à votre annonce j'aimerais poser ma candidature à l'emploi de magasinier.

DÉTAILS CONCERNANT MON EXPÉRIENCE ET MES QUALIFICATIONS :

- AGE : 27
- SCOLARITÉ : TROISIÈME ANNÉE TERMINÉE EN 1979
- EXPÉRIENCE PRÉALABLE :
 - 2 ANS : SERVICE NATIONAL DE LA JEUNESSE
 - 4 ANS : MAGASINIER AU DÉPÔT DES ENGRAIS DE VILLENEUVE
 - 5 ANS : GÉRANT DU DÉPÔT, ENTREPRISE COOPÉRATIVE BETA.

EN ESPÉRANT QUE VOUS ACCORDEREZ UN ACCUEIL FAVORABLE À MA CANDIDATURE.

SINCÈREMENT VÔTRE

K HAU -

Candidat F

Boîte postale 236
Adolphville

Cher Président,

J'aimerais renouveler ma candidature par le travail de magasinier de votre annonce.

J'ai 35 ans et j'ai travaillé dans l'entreprise d'approvisionnement agricoles de ma famille pendant les dix dernières années à Port-Louis. Par suite de la concurrence et de l'augmentation des prix l'affaire a dû fermer. J'espère que vous me ferez la faveur de m'accorder une interview.

Françoise Juste

Candidat G

Confidentiel

Entreprise Coopérative Alpha

Monsieur,

J'ai vu l'affiche sur le panneau de la Coopérative et j'aimerais poser ma candidature au poste de magasinier. Comme vous le savez j'ai travaillé comme ouvrier dans les magasins de la coopérative ces deux dernières années et je crois avoir donné satisfaction.

J'ai aidé quelquefois à tenir les fichiers et les registres de stock et je crois avoir rempli cette tâche efficacement.

Sincèrement vôtre

René Loubier

Candidat H

c/o Entreprise Coopérative Alpha
B.P. 9
Alpha ville

Cher Secrétaire,

J'aimerais poser ma candidature au poste vacant dans votre entreprise. Ma famille a été membre de votre entreprise depuis sa fondation; j'ai travaillé dans le magasin de mon oncle et j'ai l'habitude de la comptabilité.

Dans l'attente d'une réponse favorable,

A vous sincèrement,

Antoine Parent

Candidat I

Bureau du Secrétaire Permanent
Ministère des Coopératives
Boite Postale 2
Villeneuve

Cher Alphonse,

Je pense devoir te dire que le Ministre tient beaucoup à ce que le poste de magasinier dans votre coopérative soit attribué à son cousin Gaston Portier. Je crois que ce garçon pourrait faire le travail et je suis sûr que s'il obtient le poste vos problèmes avec la demande de renouvellement du crédit auront des chances de s'arranger. Tu sais comment les choses se passent ici.

Thomas

Candidat J

DOCUMENT INTERNE
COOPERATIVE ALPHA

A : Le Secrétaire

De : Le Président

Je crois que mon neveu Antoine Parent a posé sa candidature au poste de magasinier dans notre entreprise. Je sais qu'il a les qualifications requises et je suis sûr que vous lui accorderez toute votre attention. Il est agréable d'avoir une ambiance familière dans une entreprise comme la nôtre.

COURS 4.4

INTERVIEWS

Objectif: Permettre aux participants d'interviewer efficacement les candidats à un emploi.

Durée: Deux à trois heures.

Matériel: Instructions pour les jeux de rôles, les lettres de candidature et les spécifications de l'emploi du cours précédent.

Guide du formateur:

- 1) Expliquez que lorsqu'on annonce une vacance de poste il est probable qu'un grand nombre de candidatures seront posées. Mais un seul d'entre eux obtiendra le poste et les autres devront être écartés. On y procède généralement par interview.

Pour bien les réaliser il faut connaître les caractéristiques de l'emploi. Il convient de noter à l'avance les questions qu'on posera, et d'élaborer et d'utiliser un barème pour évaluer les réponses.

- 2) Choisissez avant le cours six participants qui parlent avec facilité: trois pour jouer le rôle du Comité chargé des interviews (Comité de sélection) et trois pour jouer le rôle des candidats. Donnez-leur les instructions pour jouer les rôles bien à l'avance. Les rôles ne seront connus que des participants qui les joueront. Les participants choisis pour mener les interviews auront les lettres de candidature E, F et G du cours précédent et chacun des candidats aura la lettre qu'il a écrite. Demandez aux six participants qu'ils entrent dans la peau de leur personnage et nommez un membre du Comité chargé des interviews qui sera le président de chacune des trois sessions. Avertissez-les qu'ils n'auront pas plus de 15 minutes par entrevue et demandez-leur de quitter la pièce pendant quelques minutes au début du cours. Préparez un bureau où auront lieu les interviews dans un endroit bien visible pour le reste du groupe avec une table et trois chaises d'un côté et une chaise de l'autre.
- 3) Au début de la session rappelez au participants, à l'exception de ceux qui ont été choisis pour la représenta-

tion, la tâche du magasinier pour laquelle on a procédé à une présélection; ils observeront maintenant comment se passent les interviews avec les candidats.

Copiez et distribuez les directives ci-dessous. Les participants évalueront les performances des acteurs qui font les interviews à l'aide des directives.

- Connaissent-ils les informations contenues dans la lettre de candidature de chaque candidat?
 - Est-ce que les questions qu'ils posent ont quelque chose à voir avec le sujet traité ou sont-elles sans rapport avec lui?
 - Remarque-t-on leurs préjugés ou les sentiments qui les animent?
 - Paraissent-ils bien connaître les caractéristiques de l'emploi pour lequel les candidats sont interviewés?
 - Se montrent-ils encourageants et sympathiques, essayant visiblement d'aider le candidat en le mettant à l'aise pour qu'il se montre sous son meilleur jour?
 - Savent-ils écouter ou parlent-ils trop (la personne interviewée doit parler pendant au moins 80% du temps).
 - ont-ils insisté sur les points faibles ou fait ressortir l'ignorance de la personne interviewée ou bien l'ont-ils encouragée à se montrer sous son meilleur aspect?
 - ont-ils paru s'intéresser au candidat et désireux de l'aider à trouver une situation qui lui convienne, qu'il s'agisse du travail de magasinier ou d'un autre emploi?
 - L'interview était-elle bien dirigée et structurée?
- 5) Faites entrer le groupe chargé des interviews. Demandez-leur de s'asseoir sur les trois chaises et, quand ils seront prêts, d'appeler le premier candidat dans l'ordre qu'ils préféreront.
- Assurez-vous que tous les participants se tiennent tranquilles et ne dérangent pas l'entretien. Accordez 15 minutes par entretien. Demandez aux participants de noter leurs impressions sans rien dire.
- 6) Une fois les interviews terminées, demandez au groupe qui les a menées de quitter la pièce et de décider quel candidat choisir. Demandez au reste des participants de décider de leur côté.

- 7) Réunissez tout le groupe. Demandez au comité de sélection de dire qui a été choisi et pourquoi et invitez les participants qui ont des opinions différentes à faire des commentaires et à les discuter.

- 8) Demandez aux candidats interviewés de faire, de leur point de vue, leurs commentaires sur le Comité de sélection:
 - Considèrent-ils que l'entrevue a été menée comme il fallait?
 - Ont-ils eu l'occasion de poser des questions sur l'emploi?
 - Estiment-ils que le Comité de sélection les a mis à l'aise pour qu'ils puissent se montrer sous leur meilleur jour?
 - Croient-ils que des défauts qu'ils auraient voulu cacher ont été mis à jour?
 - Ont-ils eu l'impression que les personnes qui les ont interviewés s'intéressaient à eux en tant que personnes?

- 9) Demandez aux autres participants leurs impressions sur la manière de procéder du Comité de sélection sur la base des indications du point 4) ci-dessus. Faites un résumé de cette liste de questions pour qu'elle serve à faire des interviews efficaces.

- 10) Expliquez que malgré l'usage généralisé des interviews pour sélectionner du personnel, on n'a que peu d'information sur la confiance qu'on peut avoir dans ce procédé et la valeur qu'il a comme instrument efficace de sélection.

Instructions pour le jeu de rôles

Secrétaire de la coopérative Alpha

Le Président, le Vice-président de la coopérative et vous-même allez interviewer les candidats Khan, Juste et Soulier (lettres E, F et G) au poste de magasinier dans l'entreprise. Vous êtes préoccupé par la manière dont le magasin est géré actuellement. L'endroit est désorganisé et sale. On ne trouve pas les marchandises, les vols sont fréquents, on ne les remarque pas et l'espace est très mal utilisé. Le magasinier qui a récemment cessé de travailler n'était pas consciencieux ces derniers temps.

Vous voulez trouver une personne qui paraisse ordonnée et capable d'avoir en main un personnel qui a pu acquérir de mauvaises habitudes. Vous préférez une personne jeune à des vieux qui ont de l'expérience et vous pensez qu'un peu d'expérience pratique vaut bien des qualifications scolaires impressionnantes.

Coupez ici _____

Instructions pour le jeu de rôles

Président de la coopérative Alpha

Le Vice-président, le Secrétaire de la coopérative, et vous-même allez interviewer les trois candidats présélectionnés Khan, Juste et Soulier (lettres E, F et G) au poste de magasinier dans l'entreprise. Vous êtes un membre de la coopérative de la vieille école. vous savez que le Secrétaire est préoccupé au sujet du magasin mais c'était toujours comme ça et vous pensez plutôt que tout ce dont on a besoin c'est de quelqu'un qui maintienne les choses comme elles sont. Vous vous méfiez des jeunes, des femmes, des entreprises privées, des autorités et de toute personne qui a travaillé dans ces organisations. Vous croyez que le mouvement coopératif est le seul espoir pour votre pays. Vous espérez pouvoir trouver pour cet emploi un homme solide, honnête et pratique qui aura à coeur d'être un bon coopérateur.

Instructions pour le jeu de rôles

Vice-président de la coopérative Alpha

Le Secrétaire, le Président de la coopérative et vous-même allez interviewer les trois candidats sélectionnés pour le poste de magasinier Khan, Juste et Soulier (lettre E, F et G). Vous êtes très pressé et vous n'avez accepté de faire partie du Comité de sélection, et d'être le vice-président de l'entreprise, qu'à cause de vos ambitions politiques. Vous savez peu de choses sur l'entreprise et n'avez jamais été dans le magasin car vous n'êtes pas un agriculteur très actif. Vous n'assistez en général pas aux réunions du comité de gestion. Vous espérez que la personne recrutée pensera qu'elle l'a été grâce à vous et rejoindra donc les rangs de vos partisans.

Coupez ici _____

Instructions pour le jeu de rôles

M. Knan

Vous êtes très nerveux et désireux d'obtenir le poste de magasinier dans la coopérative Alpha. Vous avez occupé un poste de ce genre dans l'entreprise Beta qui est une coopérative beaucoup moins importante dans un village voisin. En quatre ans vous avez réussi à obtenir le maximum d'efficacité dans l'entreprise et vous ne l'avez quittée que parce que vous avez surpris le frère du Président en train de voler des marchandises. Le Président a insisté pour que vous soyez renvoyé et le gérant n'a rien pu faire pour vous.

Vous avez le soupçon que le Vice-président de l'entreprise Alpha a des relations politiques avec le Président de Beta mais vous n'en êtes pas sûr.

Instructions pour le jeu de rôles

Mme Juste

Vous êtes très désireuse d'obtenir le poste de magasinier dans la coopérative Alpha parce qu'il y a peu de possibilités pour une femme de trouver du travail et vous avez quatre enfants à élever depuis la mort de votre mari. Dans le magasin de votre famille vous étiez habituée à transporter de lourdes charges et à tenir un fichier simple du stock. Vous aviez aussi la responsabilité de faire les commandes et de payer toutes les marchandises nécessaires. Vous connaissez bien le dépôt de l'entreprise coopérative Alpha et vous êtes sûre que vous pourriez améliorer considérablement sa gestion en appliquant des idées et des techniques simples que vous avez développées quand vous travailliez dans l'entreprise familiale.

Coupez ici _____

Instructions pour le jeu de rôles

M. Soulier

Vous êtes tout à fait sûr que vous méritez ce poste et que vous l'obtiendrez. Vous avez pratiquement été le chef du dépôt pour quelques temps avant que le vieux magasinier ne s'en aille car il était souvent absent. Depuis qu'il est parti - cela fait déjà deux mois - vous avez officiellement été en charge du magasin.

Vous savez que le dépôt est mal géré. Vous vous méfiez des systèmes et des registres bien que vous sachiez que certains sont nécessaires. Vous préférez savoir par vous-même où se trouvent les choses et combien il y en a. En fait, vous avez en tête la majeure partie des informations sur le dépôt. Vous vous croyez donc capable de bien gérer le magasin et l'autre employé vous a dit qu'il aimerait que vous obteniez le poste. Vous êtes sûr que vous l'obtiendrez.

thème

5

renseignements sur le personnel

Cours 5.1 Renseignements sur le personnel

COURS 5.1

RENSEIGNEMENTS SUR LE PERSONNEL

Objectif: Rendre les participants capables d'informer le personnel de ses droits et de ses responsabilités à son entrée en fonction et que l'on note à tout moment des renseignements sur le personnel.

Durée: Deux heures et demie.

Matériel: Modèle de dossier de renseignements d'un employé d'une entreprise coopérative.

Guide du formateur:

- 1) Divisez les participants en deux groupes. Dites-leur de se référer au poste de magasinier sur lequel portait le cours 4.4. Demandez au premier groupe (A) de s'imaginer dans la situation d'un magasinier récemment recruté. Ils doivent faire une liste de toutes les questions concernant les termes et conditions d'emploi auxquelles ils pensent qu'on doit répondre avant de commencer le travail.
- 2) Demandez à l'autre groupe (B) de s'imaginer qu'ils sont le gérant de la coopérative. Ils doivent faire une liste de toutes les informations qu'ils pensent qu'il faut inclure dans les termes et conditions d'emploi. Ils ne doivent pas se préoccuper de détails mais seulement faire une liste des éléments d'information à inclure.
- 3) Séparez les deux groupes et donnez-leur quinze minutes pour faire l'exercice. Il est important de limiter le temps et de veiller à ce que cette limite soit strictement respectée. L'objectif, pour chaque groupe, est de faire une liste aussi complète que possible. Toute question notée par le groupe A et restée sans réponse lui fera gagner un point et tout élément d'information noté par le groupe B et non sollicité par le groupe A lui fera gagner un point. Le groupe gagnant sera celui qui aura le plus de points. Soulignez au début que la décision du formateur sur la question de savoir si les éléments d'information et les questions sont raisonnables ou non et sur les différences d'appréciation des réponses est sans appel.

4) Ramassez les listes lorsque les quinze minutes sont écoulées. Réunissez la classe et demandez à un porte-parole du groupe A de lire sa première question. Le porte-parole du groupe B devra lire sa réponse s'il en a noté une, sinon le groupe A gagnera un point. Contrôlez que les porte-paroles ne notent pas de nouvelles questions ou réponses dans cette phase du jeu. Ils doivent lire textuellement leurs premières annotations.

5) Continuez jusqu'à ce que les deux équipes aient épuisé leurs questions et leurs réponses. Si aucun des deux groupes n'a inclus l'un des points suivants, indiquez cette omission à la fin du jeu.

- Désignation de l'emploi.
- Heures de travail.
- Lieu de travail.
- Responsabilités.
- Salaires.
- Quand et comment le salaire est payé.
- Droit à la retraite.
- Echelonnements et bases des augmentations de salaire.
- *Logement ou subvention pour le logement.
- Jours fériés.
- *Services médicaux ou assurances médicales.
- Absence pour maladie sans certificat médical.
- Durée de l'absence pour maladie, avec certificat médical, avant licenciement.
- Responsabilité pour pertes survenues sans justification dans le secteur dont l'employé est responsable.
- Durée de période d'essai.
- Durée de préavis avant licenciement.
- Procédure de préavis écrit requise en cas de licenciement.
- Age de la retraite.
- *Fourniture d'uniforme ou autre vêtement de travail.
- Possibilité d'utiliser des services ou des biens de l'entreprise à prix réduits.

- 6) Faites remarquer que seuls les éléments pourvus d'une astérisque sont facultatifs. S'ils ne figurent pas dans les termes de l'emploi cela ne veut pas dire que les employés ont le droit d'y prétendre. Il sera néanmoins raisonnable de signaler à un employé nouvellement recruté que ces possibilités ne sont pas offertes.
- 7) Les participants pourront penser qu'il n'est pas nécessaire que la liste soit aussi longue. Montrez en donnant des exemples comment un manque d'information sur l'un de ces points peut mener à des malentendus et même à des procès.
- 8) Demandez aux participants comment on devra porter les termes de l'emploi à la connaissance d'un nouvel employé qui peut ne pas savoir qu'il devrait disposer de cette information ou peut être analphabète.
- Les termes de l'emploi doivent être rédigés dans la langue parlée dans la région en mots et phrases simples.
 - Quiconque a affaire avec le nouvel employé doit très soigneusement lui expliquer les termes et conditions de l'emploi. De nouveaux employés pourront ne pas vouloir admettre qu'ils ne savent pas bien lire; il est donc nécessaire de vérifier que tout le monde comprend ce qu'il a "lu".
 - Les termes et conditions de l'emploi doivent être signés (ou marqués) pour certifier qu'ils ont été compris et acceptés.
- 9) Demandez aux participants quel genre de registres du personnel on tient dans leurs entreprises. Quelles sortes de renseignements consigne-t-on et met-on à jour dans ces registres une fois les employés recrutés?

Les participants peuvent fournir des réponses de ce genre:

- Dossier de l'employé (par exemple une fiche sur les emplois occupés).
- Une copie de la candidature originale de l'employé.
- Une copie de la lettre de nomination.
- Un certificat médical.
- Une copie des certificats de scolarité.

Donnez cinq minutes aux participants pour noter ce qu'un dossier doit contenir. Faites remarquer que réunir et conserver un trop grand nombre de renseignements peut coûter cher. Le dossier d'un employé ne doit contenir que le nécessaire.

10) Les renseignements principaux qu'il faut noter et garder sont les suivants:

- Nom.
- Age.
- Etat-civil.
- Nom et adresse de la personne à contacter en cas d'accident
- Augmentation de salaire.
- Avertissements.
- Promotions.
- Date de l'entrée en fonction.

Demandez aux participants la raison de l'importance de chaque point pour que chacun comprenne la raison de son inscription sur la liste.

11) Demandez aux participant qui est responsable de la tenue de tels dossiers. Dans la plupart des entreprises le gérant lui-même devrait garder pour chaque employé une simple fiche où figuraient ces renseignements et qui serait régulièrement mise à jour. Les gérants peuvent désirer ajouter d'autres informations pour l'évaluation annuelle des performances par exemple.

Demandez aux participants de montrer ou de décrire les formulaires qu'ils utilisent pour noter des détails sur le personnel de leurs coopératives. S'ils n'utilisent pas de tels formulaires, accordez aux participants une dizaine de minutes pour qu'ils élaborent eux-mêmes un tel document.

12) Demandez à un ou deux participants de reproduire ses suggestions sur le tableau/rétroprojecteur. Au besoin, montrez comme exemple ce qui suit:

CONFIDENTIEL

Dossier d'un employé

Nom _____ Marié/célibataire _____ Enfants _____

Date de naissance _____ Date d'entrée en fonction _____

Proche parent _____

Salaire initial _____

Augmentations: Date _____ Montant _____

Avertissements: Date _____ Motif _____

Catégorie initiale _____

Changements: Date _____ Catégorie _____

rémunération

Cours 6.1 Pourquoi paie-t-on ce que l'on paie

Cours 6.2 Paiement selon le temps passé ou selon les résultats obtenus

Cours 6.3 Equité et revenus

COURS 6.1

POURQUOI PAIE-T-ON CE QUE L'ON PAIE

Objectif : Permettre aux participants de reconnaître les facteurs qui influencent les salaires et de mesurer leur impact sur les niveaux de salaires.

Durée : Une à deux heures.

Guide du formateur :

1) Choisissez quatre ou cinq niveaux d'emploi dans une entreprise coopérative typique. Le choix dépendra de la taille et de la structure des coopératives locales mais ils pourront être :

- Ouvrier non qualifié.
- Chauffeur.
- Dactylo.
- Comptable.
- Gérant.

2) Ecrivez la liste des emplois au tableau/rétroprojecteur, sans ordre précis, ni selon l'ancienneté, ni le niveau salarial, et faites un tableau de la forme suivante :

Emploi	Dureté	Rareté	Responsabilité	Formation	Autorité
Dactylo					
Ouvrier					
Gérant					
Comptable					
Chauffeur					

- 3) Expliquez aux participants que les intitulés des colonnes sont des formules abrégées des caractéristiques suivantes:

Dureté: On veut dire par là que l'emploi est un de ceux que la plupart des candidats trouveront le plus dur.

Rareté: Il s'agit d'un emploi pour lequel peu de personnes sont qualifiées.

Responsabilité: Le titulaire de l'emploi peut, s'il le remplit bien, apporter des bénéfices considérables pour l'entreprise, mais s'il ne fait pas bien son travail il peut la ruiner.

Formation: Cet emploi demande une bonne formation.

Autorité: Le titulaire de cet emploi jouit d'une autorité élevée et a plusieurs personnes sous ses ordres.

- 4) Divisez les participants en cinq groupes. Attribuez une des cinq caractéristiques (colonnes) à chacun des groupes. Accordez aux groupes quinze minutes pour classer les cinq emplois de 1 à 5 selon le degré auquel ils pensent que la caractéristique s'applique.

Par exemple, s'ils estiment que l'emploi de comptable est le plus "dur", ils doivent mettre un 1 sous "Dureté" pour le comptable et continuer avec l'emploi qu'ils considèrent comme le second plus "dur", et ainsi de suite jusqu'au numéro 5 qu'ils considèrent comme le moins dur.

- 5) Ramassez les listes des groupes et alors, alors seulement, demandez à chacun des groupes de décider comment les cinq facteurs doivent être évalués en termes d'importance pour déterminer les niveaux de traitements et salaires. Dites à chaque groupe qu'ils disposent de dix "points" à assigner comme facteur de pondération entre les cinq caractéristiques. S'ils considèrent que chacune doit avoir la même importance, chacune recevra deux points. Si, par exemple, ils considèrent que "Responsabilité" ne doit pas être du tout considérée et que "Dureté" est deux fois plus importante que "Autorité", on ne donnera aucun point à "Responsabilité", 4 à "Dureté" et 2 à "Autorité".
- 6) Réunissez de nouveau la classe et écrivez les points accordés par chaque groupe sur le tableau. Les opinions divergeront mais évitez les discussions afin d'arriver le plus vite possible à un consensus. La liste obtenue pourrait être comme suit:

Emploi	Dureté	Rareté	Responsabilité	Formation	Autorité
Dactylo	5	4	4	2	4
Ouvrier	1	5	5	5	5
Gérant	2	2	1	3	1
Comptable	4	1	2	1	2
Chauffeur	3	3	3	4	3

- 7) Demandez à chaque groupe comment ils ont réparti les dix points entre les cinq facteurs. S'il y a des différences importantes, faites la moyenne des conclusions des cinq groupes en faisant le total des points et en divisant par cinq. Appliquez ces moyennes pondérées aux qualifications accordées à chaque emploi et additionnez les résultats dans une nouvelle colonne "Total" à la droite du tableau.
- 8) Classez par ordre les emplois de 1 à 5 selon le total des moyennes pondérées. Ajoutez une autre colonne à droite et demandez aux participants d'indiquer les rangs des salaires correspondants aux cinq emplois. Voici un exemple de ce que pourrait être le tableau une fois rempli:

Emploi	Dureté	Rareté	Responsabilité	Formation	Autorité	Total	Rang des emplois	Rang des salaires
Dactylo	5	12	12	2	8	39	4	3
Ouvrier	1	15	15	5	10	46	5	5
Gérant	2	6	3	3	2	16	1	1
Comptable	4	3	6	1	4	18	2	2
Chauffeur	3	9	9	4	6	31	3	4
Moyenne pondérée	x1	x3	x3	x1	x2			

- 9) Expliquez que si les opinions des participants sur les rangs attribués aux emplois et les moyennes pondérées sont réellement représentatives de la base des salaires, les deux dernières colonnes devraient être les mêmes. Discutez les éventuelles inconsistences. Pourquoi, dans l'exemple ci-dessus les dactylos sont-elles mieux payées que les chauffeurs bien que la moyenne pondérée de ces derniers soit supérieure?

Demandez aux participants si et pourquoi des facteurs ont été ignorés, et si c'est le cas, pourquoi.

Discutez de l'influence de pressions exercées par les syndicats, de barèmes officiels, de salaires périmés ou sans pertinence. Comment une coopérative peut-elle s'efforcer de corriger ces déséquilibres?

- 10) Demandez aux participants s'il y a trop ou trop peu de candidats pour certains emplois. Est-ce parce que les niveaux des salaires ne reflètent pas l'offre et la demande et qu'ainsi certains emplois sont trop payés tandis que d'autres ne le sont pas assez? Comment cela peut-il être corrigé par une coopérative individuelle?

- 11) Si les niveaux des salaires sont fixés par une autorité officielle comme le ministère des coopératives, discutez pour savoir comment une coopérative peut changer l'ensemble des rémunérations de façon à corriger le déséquilibre. Comment peut-on rendre un travail plus attrayant, si le niveau salarial est inférieur à ce qu'il devrait être?

- En accordant des avantages additionnel, comme le logement ou des services gratuits ou subventionnés.

- En faisant appel à des facteurs qui augmentent le prestige comme des titres, des uniformes, des parkings réservés.

- En offrant de bonnes installations comme des lieux et des conditions de travail agréables.

- 12) Soulignez que la plupart des coopératives ne produisent pas un excédent suffisant avec leurs opérations commerciales. S'il faut augmenter certains salaires ou fournir des prestations additionnelles, il faut en réduire d'autres pour éviter une augmentation des coûts totaux. Quelles doivent être ces réductions? Comment les participants peuvent-ils réduire les coûts liés à leurs emplois?

COURS 6.2PAIEMENT SELON LE TEMPS PASSE
OU LES RESULTATS OBTENUS?

Objectif : Permettre aux participants d'évaluer les diverses méthodes de paiement et de choisir la méthode appropriée à un emploi donné.

Durée : Deux heures.

Matériel : Six paquets de 500 feuilles environ de papier de brouillon ou de papier recyclé. Une petite marque invisible devrait être faite toutes les 50 feuilles mais pas exactement à ces endroits mais sur les feuilles 47, 103, 154, 207 par exemple. Les numéros réels des feuilles ainsi marquées sont à noter soigneusement.
Six petites sommes de monnaie d'environ 10 centimes chacune en monnaie locale.
Imprimés A et B.

Guide du formateur :

- 1) Choisissez au hasard six (ou éventuellement quatre) participants. Demandez-leur de rester en dehors de la classe pendant les premières cinq minutes et donnez à une moitié d'entre eux l'imprimé A et à l'autre moitié l'imprimé B pour qu'ils les lisent. Les groupes ne doivent pas parler entre eux ni se communiquer les instructions des imprimés.
- 2) Demandez au reste des participants d'indiquer comment les salaires des employés de leurs entreprises sont déterminés. Une fois que l'échelon d'un employé a été fixé, la plupart des employés sont payés d'après la durée du travail. Quelques-uns sont payés au mois, d'autres par jour et d'autres par heure.

Demandez aux participants comment se déterminent les revenus de la plupart des agriculteurs. Bien que les prix, le climat, les maladies, et d'autres affectent leurs revenus, comment peuvent-ils avoir eux-mêmes une influence sur leurs gains? Les résultats sont-ils uniquement liés à la durée du travail?

Evidemment, le travail des agriculteurs doit être efficace pour obtenir de bons résultats. Ils sont motivés non

seulement pour passer plus d'heures à travailler mais pour travailler dur et intelligemment. Y a-t-il des moyens de payer les employés de coopératives d'après les résultats obtenus et pas seulement la durée du travail?

- 3) Dites aux participants qu'ils vont assister à une expérience. Six (ou quatre) participants vont remplir une même tâche: compter des feuilles de papier. Ils seront payés de deux différentes façons:

A - La moitié sera payée d'après le temps passé à faire le travail sans égard pour les résultats.

B - L'autre moitié sera payée d'après la quantité correctement comptée durant un certain temps.

- 4) Demandez aux participants comment l'attitude des "compteurs" sera affectée par la méthode de paiement. A quoi s'attendent-ils en termes de:

- Quantité (feuilles comptées); ou

- Précision (nombre de feuilles correctement comptées)?

Les travailleurs rétribués d'après les résultats compteront probablement une plus grande quantité de feuilles; ceux qui sont payés d'après le temps passé compteront probablement avec une plus grande précision.

On ne doit pas dire aux participants sur quelle base sont payés les "compteurs"; ils doivent essayer de le deviner en observant leur comportement et les résultats.

- 5) Faites entrer les participants "compteurs". Chacun d'eux doit s'asseoir à la table qui se trouve face à la classe avec un paquet de papier placé devant lui. Ils se placeront dans n'importe quel ordre et non en deux groupes séparés. Au signal ils se mettront à travailler. Interrompez leur travail cinq minutes plus tard. Demandez-leur combien de feuilles ils ont comptées. Contrôlez les numéros en utilisant les marques cachées dans les paquets de papier. Ecrivez les résultats au tableau/rétroprojecteur et payez les "compteurs" selon les instructions reçues.

- ô) Comparez les résultats obtenus avec ceux qu'espéraient obtenir les participants. Demandez aux "compteurs" de décrire comment ils se sentaient durant le travail. Des personnalités différentes ou l'effet psychologique d'une situation anormale peuvent mener à des résultats différents de ceux qu'on attendait. Demandez aux "compteurs" comment ils se seraient comportés si le travail les avait occupés huit heures par jours, cinq jours et demi par semaine, pendant vingt ans.

- 7) Demandez aux participants comment on pourrait, d'après les résultats obtenus, rémunérer le personnel qui occupe les postes suivants dans une coopérative:
- Ouvrier du dépôt (transports dans le dépôt).
 - Chauffeur (tonne/kilomètres parcourus ou combustible économisé).
 - Emballeuses de graines (quantité emballée exactement).
 - Comptable (pourcentage d'excédent réalisé par la coopérative).
 - Gérant (pourcentage d'excédent réalisé par la coopérative).
 - Dactylo (pourcentage d'excédent réalisé par la coopérative).
- 8) Les suggestions ci-dessus ne sont pas les seules possibles. Demandez aux participants de suggérer des dangers possibles d'une rémunération d'après les résultats en se référant à ces exemples:
- Si, pour des raisons qui ne dépendent pas de l'employé, la production baisse énormément, l'employé pourrait recevoir un salaire trop bas pour lui permettre de vivre.
 - Si, pour quelque raison indépendante de la volonté de l'employé, comme l'utilisation intelligente de nouvelles machines, la production augmente, il pourrait recevoir un salaire excessif.
 - L'employé peut essayer de travailler trop vite et la qualité peut s'en ressentir.
 - L'employé pourrait ne travailler que pour un résultat qu'on puisse mesurer. L'entretien des véhicules, les services aux membres, etc. pourraient en souffrir.
 - Les employés pourraient se plaindre et cesser de travailler efficacement s'ils croyaient que par la faute d'autres employés ils n'ont pas pu obtenir les résultats escomptés.
- 9) Demandez aux participants comment ces dangers peuvent être évités:

- En payant seulement un bonus de 10% à 20% du salaire selon les résultats obtenus, le salaire de base restant dépendant du temps passé à travailler.
 - En faisant dépendre le paiement des résultats obtenus de la production d'un groupe plutôt que d'un individu: par exemple toute la production d'un département ou l'excédent global de l'entreprise.
- 10) Demandez aux participants de proposer des critères pour juger les travaux et décider s'ils doivent être rétribués en fonction des résultats ou non.
- La production doit être objectivement et facilement mesurable.
 - La qualité de la production doit être facilement vérifiable.
 - La production doit pouvoir être maximisée à un niveau raisonnable sans affecter d'autres aspects des activités de l'entreprise.
- 11) Demandez aux participants de suggérer des tâches dans leurs coopératives qui pourraient être ou non rémunérées en fonction des résultats.
- Il ne pourrait s'agir de: vérificateur aux comptes, gardien.
- Il pourrait s'agir de: gérant, chauffeur, personnel de magasin, personnel d'usine.
- Il faut encourager les participants à faire des suggestions spécifiques qu'ils pourront éventuellement réaliser dans leur emploi.

Imprimé A

Quand vous regagnerez la classe on vous donnera un paquet de feuilles de papier non comptées. On vous demandera de les compter mais vous n'aurez pas le temps de les compter toutes car vous ne disposerez que de cinq minutes. Vous serez payé 10 centimes pour faire cela.

Coupez ici _____

Imprimé B

Quand vous regagnerez la classe on vous donnera un paquet de feuilles de papier non comptées. On vous demandera de les compter mais vous ne pourrez les compter toutes car vous ne disposerez que de cinq minutes pour le faire. On vous paiera un centime par 50 feuilles que vous aurez comptées avec exactitude.

COURS 6.3EQUITE ET REVENUS

Objectif : Permettre aux participants d'identifier des inégalités graves dans les revenus du personnel à l'intérieur et à l'extérieur du secteur coopératif et de proposer des moyens de contribuer à les réduire.

Durée : Une à deux heures.

Guide du formateur :

- 1) Ecrivez la liste des emplois suivants ou de leurs équivalents locaux au tableau/rétroprojecteur et demandez aux participants de suggérer des niveaux de salaires moyens pour chacun d'eux.

Emploi	Multiplicateur par pays en développement	Multiplicateur par pays industrialisé
Directeur général d'une grande société	150 Y	7 X
Secrétaire permanent	120 Y	6 2/3 X
Directeur général d'une grande union de coopératives	100 Y	3 X
Professeur d'université	50 Y	3 1/3 X
Maître de conférence à l'université	30 Y	2 2/3 X
Gérant d'une coopérative primaire	20 Y	2 1/2 X
Ouvrier qualifié	10 Y	2 1/3 X
Instituteur	10 Y	2 X
Employé d'une coopérative	6 Y	1 1/2 X
Ouvrier d'une coopérative	2 Y	1 1/3 X

Ouvrier non qualifié	2 Y	1 1/3 X
Ouvrier agricole sans terre	Y	X

Les chiffres en soi sont moins importants que les rapports et les proportions qui doivent être établis comme dans les exemples donnés. Les chiffres indiqués dans le tableau dans la colonne des pays en développement sont des chiffres réels mais ne doivent pas être utilisés à moins que les participants n'en aient besoin comme guide. Ecrivez les multiplicateurs locaux relatifs à la liste des emplois comme dans le tableau fourni.

- 2) Demandez aux participants ce qu'ils supposent être l'objectif de développement national. Ils donneront des réponses différentes mais des facteurs communs seront l'augmentation de la richesse, de la prospérité, des revenus.

Demandez aux participants qu'ils suggèrent quels pourraient être les multiplicateurs existants pour les mêmes emplois dans un pays industrialisé comme les Etats-Unis, le Royaume-Uni ou le Japon. Certains considéreront que les niveaux absolus sont beaucoup plus élevés. Indiquez-leur que les salaires d'un secrétaire permanent, d'un directeur général peuvent être deux à trois fois plus élevés dans un pays industrialisé si on le convertit au taux de change officiel mais que le coût de la vie est aussi plus élevé. En outre, les hauts fonctionnaires des pays industrialisés ont souvent moins d'occasions de réaliser des gains supplémentaires que dans les pays en développement.

Ecrivez la liste des multiplicateurs d'un pays industrialisé dans la seconde colonne comme indiqué au point 1). Soulignez que la différence en niveaux absolus est bien moindre que la différence relative. Dans l'exemple donné, la différence entre l'emploi le moins bien payé et l'emploi le mieux payé est, par exemple:

- pays en développement, 150 fois; pays industrialisé, 7 fois.

Faites remarquer que le sous-développement peut être aussi bien une question d'injustice que de pauvreté absolue.

- 3) Demandez aux participants ce qu'on peut faire pour améliorer la situation dans leurs pays. L'équité peut être améliorée de deux manières:

- En maintenant au même niveau ou en réduisant les revenus des personnes les mieux payées.
- En augmentant les revenus des personnes les plus mal payées.

Demandez aux participants comment on peut atteindre ces objectifs.

- 4) On peut réduire les revenus les plus élevés au moyen de:
 - Taux d'impôts plus élevés.
 - Meilleure application des impôts.
 - Restrictions salariales.
 - Contrôle des avantages additionnels.
 - Réduction des subventions pour les services utilisés surtout par les personnes les mieux payées comme les lignes aériennes, les infrastructures résidentielles des classes supérieures, l'éducation universitaire.
 - Taux de change libéralisés pour augmenter les prix des produits importés par les gens riches ou des taxes élevées sur de tels biens ou services.
- 5) On peut augmenter les revenus des gens les plus pauvres au moyen de:
 - Prix plus élevés pour les produits des récoltes des agriculteurs.
 - Développement rural plutôt qu'urbain.
 - Impôts basés sur les revenus plutôt que sur les achats de produits de base.
 - Augmentations salariales au bénéfice des personnes les moins bien payées.
- 6) Demandez aux participants comment leurs coopératives peuvent contribuer à réduire les inégalités au niveau national.
 - En rénumérant d'après les résultats les employés les moins bien payés, de sorte qu'ils aient leur part d'une productivité améliorée.

- Au moyen d'une efficacité générale pour améliorer les bénéfices des membres qui sont, généralement, les personnes qui gagnent le moins.
 - En faisant en sorte que le contrôle et les services aux membres soient vraiment promus et conçus dans l'intérêt de tous et non seulement des agriculteurs riches.
- 7) Demandez aux participants qui sont ceux qui gagnent le moins dans leur entreprise. Certains pourront mentionner les salariés ou les petits agriculteurs, mais dans la plupart des zones rurales ce sont les ouvriers agricoles journaliers qui sont les plus pauvres.

Comment un gérant ou sa coopérative peuvent-ils aider ceux qui en ont le plus besoin mais qui ne remplissent même pas les conditions pour être membres puisqu'ils ne cultivent pas leur propre terre?

- 8) Les gérants peuvent aider ceux qui sont sans emploi:
- En adoptant dans leurs coopératives une technologie appropriée (par exemple un travailleur en plus plutôt qu'un monte-charge).
 - En utilisant les services du "secteur informel" pour les achats personnels et coopératifs (par exemple transport local, petites réparations et achats peu importants).
 - En encourageant une productivité élevée (par des efforts intelligents plutôt qu'à l'aide d'une mécanisation inadaptée) et en partageant les bénéfices par une rémunération en fonction des résultats obtenus.

thème

7

motivation

Cours 7.1 Pourquoi les gens agissent
comme ils le font

Cours 7.2 Motivation et participation

COURS 7.1

POURQUOI LES GENS AGISSENT-ILS COMME ILS LE FONT?

Objectif: Permettre aux participants de déterminer pourquoi les gens agissent comme ils le font et motiver leur personnel aussi efficacement que possible.

Durée: Une à deux heures.

Matériel: Etude de cas "L'expérience d'assemblage".

Guide du formateur:

- 1) Expliquez que lorsque des gens adhèrent à une coopérative, ils le font pour satisfaire certains besoins. Ces besoins peuvent être soit primaires comme l'alimentation ou la boisson, soit secondaires ou sociaux comme le besoin d'estime, la satisfaction personnelle, d'autoréalisation.

La motivation d'une personne résulte de la rencontre de ces deux besoins: primaire et secondaire. Plus le degré du besoin de ces satisfactions est élevé, plus grand sera la motivation.

- 2) Divisez les participants en groupes. Distribuez l'étude de cas et donnez-leur une vingtaine de minutes pour faire l'exercice.
- 3) Réunissez à nouveau le groupe. A moins que quelqu'un ait entendu parler de l'expérience Hawthorne, il est peu probable d'obtenir une réponse "correcte". L'étude de cas se réfère à une série d'expériences, mais dans tous les cas la productivité est en croissance soutenue quelques soient les conditions physiques. Les chiffres suivants sont caractéristiques:

<u>Sem. 1</u>	<u>Sem. 2</u>	<u>Sem. 3</u>	<u>Sem. 4</u>	<u>Sem. 5</u>	<u>Sem. 6</u>	<u>Sem. 7</u>
+ 5%	+ 10%	+ 15%	+17 1/2%	+20%	+22%	+ 23%

Ils doivent être portés à la connaissance des participants de la manière la plus impressionnante possible pour bien mettre l'accent sur ce point. Demandez à chaque groupe de donner leurs réponses et augmentez le suspense avant de révéler ce qui s'est passé en réalité. A ce stade n'essayez pas de l'expliquer.

- 4) Demandez aux participants de reformer leurs groupes et donnez-leur vingt minutes pour expliquer ce qui s'est passé. Circulez parmi les groupes. Au besoin, donnez-leur certaines indications en leur demandant comment la situation a changé en ce qui concerne le travail, en ne tenant pas compte des changements artificiels de la température par exemple. Suggérez-leur de dessiner un plan du lieu de travail et amenez-les à se rendre compte que le groupe était isolé, conscient donc de sa condition en tant que groupe et du fait d'être au centre de l'attention.

- 5) Réunissez de nouveau tous les participants et demandez à un porte-parole de chaque groupe de fournir des explications. Il sera alors seulement nécessaire de confirmer que:
 - Les travailleurs constituaient un petit groupe à l'intérieur duquel ils pouvaient communiquer et former leur propre système social, tandis que le vaste groupe impersonnel de l'unité d'assemblage empêchait de petits groupes de travailleurs de s'intégrer.
 - L'attention continue, prêtée au groupe et à sa production, par la gestion les faisait se sentir importants et les encourageait à faire leur travail le mieux possible.

- 6) Demandez aux participants de faire de brèves descriptions d'occasions ou, personnellement:
 - Ils se sont sentis satisfaits de leur travail et étaient très productifs.
 - Ils se sont sentis découragés et, par suite, ont fait moins d'efforts.

Demandez à certains participants de décrire les situations contrastées qu'ils ont écrites. Il est peu probable que l'attitude positive soit le résultat d'une rémunération plus élevée ou d'un pur confort physique, ou que les périodes de moindre effort soient le résultat d'une rémunération basse ou d'un manque de confort.

Expliquez que les facteurs qui rendent heureux sont appelés en sociologie "satisfacteurs" et comprennent estime, responsabilité, autonomie, réussite, développement personnel. Les facteurs qui rendent malheureux sont appelés "insatisfacteurs" et comprennent: manque de sécurité dans l'emploi, salaire peu élevé, mauvaises conditions de travail.

Suggérez que la plupart des gens qui ont un emploi peuvent satisfaire leurs besoins physiques de base. Pour maximiser leur productivité ils doivent aussi sentir:

- qu'ils font partie d'un groupe qui les appuie;
- qu'ils contribuent à quelque chose d'important;
- qu'ils utilisent au maximum leur capacité physique et intellectuelle.

Confirmez cela en relation avec l'expérience personnelle des participants.

7) Demandez aux participants de suggérer les caractéristiques d'un environnement de travail qui satisferait ces besoins "non physiques". Essayez de leur faire mentionner les points suivants qui seront résumés et inscrits au tableau/rétroprojecteur.

- Les ouvriers devront travailler de façon à former un petit groupe, au sein duquel ils pourront facilement communiquer et coopérer pour réaliser leurs tâches.
- Les ouvriers doivent connaître les résultats du travail et les superviseurs doivent s'y intéresser continuellement.
- Les ouvriers doivent être capables de jouer un rôle non seulement dans la routine journalière de leur travail mais aussi dans les décisions qui affectent ce travail.
- Tout ouvrier doit avoir l'occasion d'entreprendre des tâches "plus difficiles" qui le "mettent à l'épreuve" et permettent de déterminer sa capacité de remplir un poste de plus grande responsabilité.

8) Demandez aux participants de déterminer des groupes de travailleurs avec lesquels ils ont des problèmes dans leurs entreprises.

Demandez-leur d'évaluer l'environnement dans lequel travaillent ces ouvriers en vous référant aux caractéristiques signalées au point 7).

Comment pourrait-on changer l'environnement pour satisfaire ces caractéristiques?

Les exemples de groupes de travailleurs et de changements apportés dans leur environnement pourraient inclure:

Chauffeurs :

- Donnez-leur l'occasion de travailler ensemble à certains moments pour nettoyer les véhicules, assurer l'entretien ou d'autres tâches où ils n'ont pas besoin de conduire.

- Permettez-leur de participer à des décisions relatives à l'horaire et à l'achat de véhicules.

Dactylos :

- N'empêchez pas les dactylos de tenir des conversations sur des sujets personnels.
- Permettez-leur de répartir le travail dans le groupe.
- Permettez-leur de faire des suggestions relatives à la présentation des documents et de participer à des décisions concernant l'achat de matériel de bureau.

L'expérience d'assemblage

Le gérant d'une grande fabrique d'équipement électronique était désireux d'augmenter la productivité, en particulier dans le hall d'assemblage. C'était un grand bâtiment où près de deux cents personnes travaillaient à des bancs, assemblant des appareils composés de différents éléments. La fabrique produisait un très grand nombre d'articles, en série, et il n'y avait pas de chaîne de montage automatique.

La gestion décida qu'on allait essayer de découvrir les conditions de travail idéales. On savait combien de temps il fallait à un nombre donné d'ouvriers pour monter chaque article et on voulait savoir comment des changements dans les conditions de travail affecteraient le taux de production.

Il n'aurait pas été pratique de faire les expériences nécessaires dans tout le hall d'assemblage. On construisit donc un enclos temporaire dans une partie du hall autour d'un groupe de huit ouvriers. Ceci fut fait de façon à pouvoir changer les conditions physiques sans affecter le reste du hall.

La gestion décida de procéder à des expériences avec différentes intensités d'éclairage et de température. Pendant la première semaine on augmenta l'intensité de l'éclairage chaque jour si bien qu'à la fin de la semaine il faisait aussi clair qu'en plein jour. Pendant la seconde semaine on réduisit l'intensité progressivement pour revenir au niveau normal et pendant la troisième semaine on réduisit l'intensité de la lumière à tel point qu'il devint assez difficile de lire même un journal. Au début de la quatrième semaine l'intensité de la lumière redevint normale mais la température augmenta au cours de la semaine si bien qu'à la fin elle était passée de 22.5 à 30 C. Pendant la cinquième semaine on la ramena à 22.5 C et pendant la sixième semaine on ramena température et éclairage au niveau normal.

On enregistra soigneusement la production pendant toute cette période. A la fin de la septième semaine la gestion étudia les chiffres enregistrés qui montraient les changements en pourcentage atteints au cours des sept semaines par rapport au taux normal.

Exercice :

Complétez le tableau suivant en cochant dans chaque cas le plus ou le moins et en écrivant votre estimation du chiffre atteint.

	Taux de production	
Avant le début de l'expérience	Taux normal soit + - 0%	
Semaine 1	+ -	%
Semaine 2	+ -	%
Semaine 3	+ -	%
Semaine 4	+ -	%
Semaine 5	+ -	%
Semaine 6	+ -	%
Semaine 7	+ -	%

COURS 7.2

MOTIVATION ET PARTICIPATION

Objectif: Permettre aux participants d'encourager les ouvriers à participer aux décisions de la gestion de telle manière que la satisfaction et la productivité des travailleurs soient maximisées.

Durée: Une à deux heures.

Matériel: Questionnaire.

Guide du formateur:

- 1) Une coopérative est essentiellement une institution démocratique. Demandez aux participants si la démocratie s'étend à tous les niveaux d'emploi ou si les décisions sont prises par les adhérents, le comité et la gestion sans vraiment consulter ceux qu'elles toucheront le plus.
- 2) Demandez aux participants de décrire comment les employés pourraient intervenir dans une décision comme l'achat d'équipement. Soulignez que vous faites référence aux ouvriers qualifiés, aux gardiens, aux commis et aux petits fonctionnaires.

Il se pourrait que diverses suggestions soient faites. Si possible, séparez-les en trois catégories comme suit:

- i) Les ouvriers ou leurs représentants pourraient être informés de la décision au moment où elle est prise, mais avant d'être exécutée, de façon à ce qu'ils se sentent concernés quand leurs employeurs prennent de nouvelles mesures importantes.
- ii) Les ouvriers ou leurs représentants pourraient être consultés sur les décisions avant qu'elles ne soient prises, de sorte que la gestion pourrait connaître leurs opinions. La gestion utiliserait son pouvoir discrétionnaire pour déterminer si cette information devrait ou non être considérée pour la prise de décision.
- iii) Les ouvriers ou leurs représentants pourraient être engagés dans la prise de décision en étant représentés dans le comité de gestion ou tout autre organe compétent pour prendre la décision.

- 3) Distribuez l'exercice et donnez aux participants une vingtaine de minutes pour le faire.

Priez les participants de lire à haute voix le total de leurs points pour la colonne A et montrez au tableau la distribution et la moyenne des chiffres.

Si la moyenne est 28 ou inférieure, faites remarquer que les vrais ouvriers obtiennent toujours des moyennes plus élevées que 28 dans ce questionnaire quand on le leur soumet. Discutez sur la question de savoir pourquoi les gérants ne doivent pas sous-estimer la conscience que les travailleurs ont du degré de leur participation à la gestion.

- 4) Examinez les réponses des participants dans la colonne B, l'une après l'autre. Demandez aux participants de lever la main s'ils ont obtenu 1 point ou zéro. Si un nombre important de participants lèvent la main, demandez-leur pourquoi ils pensent que les ouvriers ne doivent pas intervenir dans ce genre de décisions. Organisez un débat entre ceux qui ont obtenu un point ou zéro et ceux qui ont obtenu deux ou trois points. Démontrez qu'une grande partie du refus des gestionnaires à partager l'information et la responsabilité dans la prise de décision est basée sur le manque de respect pour la capacité de jugement des gens simples. Ce manque de respect se traduit souvent, à son tour, par un faible niveau d'intérêt de la part des travailleurs.

- 5) Demandez aux participants de suggérer qui pourrait en savoir le plus sur:

- Le volume réel de travail que demande un certain emploi, à part la personne qui fait ce travail.
(Personnes faisant des travaux du même genre.)
- La capacité des machines de la coopérative à réaliser une certaine opération de manière fiable.
(Les gens qui travaillent avec ces machines.)
- Les qualités de certaines marques de machines à écrire ou de camions.
(La dactylo ou le chauffeur du camion.)
- Le besoin d'un nombre plus ou moins grand d'ouvriers dans le dépôt.
(Les ouvriers qui travaillent dans le dépôt.)

Demandez aux participants pourquoi les ouvriers ne sont pas plus souvent engagés dans ces décisions. Comment fera-t-on pour qu'ils le soient davantage à l'avenir?

Questionnaire

La Coopérative XY est une très grande organisation qui emploie plusieurs centaines de personnes. Ci-dessous vous trouverez une série de décisions que la coopérative doit prendre. Pour chacune d'elle vous indiquerez dans la colonne le genre de participation que vous pensez que les employés de la coopérative aimeraient avoir si c'était possible. Dans la colonne B indiquez le genre de participation que vous croyez qu'ils devraient avoir.

Le genre de participation doit être indiqué par 0, 1, 2 et comme suit:

- 0 = Les ouvriers ne seront pas intéressés par la décision et n'ont pas besoin d'être informés ou consultés.
- 1 = La gestion doit prendre la décision comme elle l'entend mais les ouvriers devront en être informés.
- 2 = La gestion devrait connaître les opinions des ouvriers avant de prendre elle-même la décision.
- 3 = La gestion et les ouvriers devront prendre ensemble la décision sur un pied d'égalité.

Mettez les nombres qui conviennent dans les colonnes A et B pour les décisions suivantes:

	Col. A	Col. B
1) La coopérative doit-elle solliciter un crédit de la Banque X ou de la Banque Y?		
2) Le salaire correspondant à un nouvel emploi doit-il être de DF 50 ou de DF 60?		
3) Doit-on proposer aux adhérents d'augmenter leur participation dans l'entreprise?		
4) Doit-on introduire un nouveau système officiel d'évaluation des emplois?		
5) Doit-on accorder un rabais de 3% ou de 5% à un certain client?		
6) Est-ce que ce sont les ouvriers de la coopérative qui doivent réaliser une certaine tâche ou un sous-traitant?		

thème

8

satisfaction dans le travail

Cours 8.1 Ennui et responsabilité

Cours 8.2 Enrichissement du travail coopératif

COURS 8.1

ENNUI ET RESPONSABILITE

Objectif : Permettre aux participants de reconnaître la nature ennuyeuse de travaux "faciles" et de sélectionner et mettre à l'essai des moyens de les "enrichir".

Durée : Une à deux heures.

Matériel : Imprimé 1 sur la "construction de bateau" du cours 3.1. Pour chaque participant, une vingtaine de feuilles environ du format de cette brochure et de préférence sans lignes.

Guide du formateur :

- 1) Rappelez aux participants l'exercice de construction de bateau du cours 3.1. Faites une nouvelle démonstration de la manière de faire un bateau de papier. Donnez à chaque participant une feuille de papier et une copie de l'imprimé. Assurez vous que tous sont capables de faire un bateau en passant par les neuf opérations.
- 2) Demandez aux participants comment ils organiseraient la fabrication à grande échelle de tels bateaux par un certain nombre de personnes. Quelles seraient les différentes possibilités:
 - Assigner une opération à chaque ouvrier (spécialisation).
 - Demander à chaque ouvrier de fabriquer des bateaux complets.
- 3) Demandez aux participants de suggérer quels seraient les avantages des deux systèmes.

Spécialisation

- Apprentissage plus rapide.
- Peu d'intelligence requise.
- Les meilleurs ouvriers peuvent être assignés à des tâches difficiles.
- Contrôle de la qualité possible à chaque étape.

Toutes les opérations réalisées par un seul ouvrier

- Tâche simplifiée pour l'administration.
 - Chaque ouvrier a la responsabilité de la tâche complète.
 - Un rythme de travail irrégulier n'affectera pas la production.
- 4) Dites aux participants qu'ils vont essayer de découvrir la méthode la plus efficace au moyen d'une expérience. Formez deux groupes (A et B) comptant au moins cinq membres chacun. Leur objectif sera de produire le plus grand nombre de bateaux possible en dix minutes. Le groupe A divisera le travail de telle sorte que chaque ouvrier ne fasse pas plus de deux des neuf opérations, tandis que les membres du groupe B construiront chacun des bateaux entiers. Donnez aux groupes environ quinze minutes pour décider de la façon dont ils organiseront le travail et contrôleront la qualité, et pour s'exercer en réalisant les opérations qui leur sont assignées. Distribuez une quantité limitée de papier pour qu'ils s'exercent. Demandez aux participants restants d'observer l'expérience.

Les groupes A et B peuvent nommer un "gérant" pour organiser le travail, qui peut aussi participer à la construction du bateau.

- 5) Distribuez au minimum vingt feuilles par ouvrier et dites aux deux groupes de commencer le travail au signal. Dites que vous êtes le "client" et que votre décision concernant la qualité est sans appel.
- b) Arrêtez les groupes dix minutes plus tard et comptez les bateaux réalisés de façon satisfaisante. Annoncez qui est le "vainqueur" et demandez aux observateurs de faire des commentaires sur l'expérience. Les discussions pourront porter sur les points suivants:
- Quelle méthode a permis d'obtenir le taux de production le plus élevé?
 - Quelle méthode a demandé le plus de travail administratif?
 - Quelle méthode a encouragé un esprit de groupe harmonieux?
 - Quelle méthode a permis d'obtenir la meilleure qualité?
 - Quelle méthode a trouvé la plus grande faveur auprès des ouvriers?

- Quel groupe a retiré la plus grande satisfaction de ce travail?
- 7) Demandez aux participants d'imaginer qu'ils aient à travailler comme ça toute la journée, tous les jours et non pas pendant dix minutes. Comment supposent-ils que cela affecterait les résultats du travail selon les deux méthodes?

Avec les opérations spécialisées :

- Les ouvriers acquerraient une grande habileté qui devrait mener à une production plus élevée.
- On pourrait arriver à maîtriser et à résoudre les problèmes administratifs relatifs à l'équilibre de la production entre les divers ouvriers, aux goulots d'étranglement, etc., de manière à ce que les ouvriers puissent travailler comme une "machine" bien huilée pour maximiser la production.

MAIS

- Les ouvriers pourraient ressentir l'ennui d'accomplir la même tâche simple toutes les quelques secondes, des heures durant.
 - Des conflits et des frustrations pourraient naître du sentiment que d'autres membres de l'équipe empêchent le groupe d'atteindre une production optimale.
- 8) Demandez aux participants de décrire le genre de personnes qui, d'après eux, pourraient travailler le mieux selon les deux différentes méthodes. Leurs réponses devraient être du genre suivant :

A : Opérations spécialisées

- Les gens peu intelligents qui aiment le travail simple, de routine, facile à apprendre et dont la responsabilité incombe à un gestionnaire plutôt qu'à eux.

B : Un ouvrier réalise la tâche entière

- Les gens qui aiment avoir la responsabilité d'une tâche entière, que tout ce qui est simple ennue et qui sont heureux s'ils peuvent essayer d'améliorer leur manière de travailler.

- 9) Après qu'ils se soient mis d'accord sur des descriptions de ce genre, demandez aux participants de dire s'ils ont l'impression que ce sont les employés de rang inférieur qui, dans les entreprises coopératives, correspondent à la première plutôt qu'à la seconde description.

Si la plupart ont l'impression que leurs employés correspondent à la première description, ils doivent essayer, dans la mesure du possible, de diviser et de simplifier les tâches au sein de leurs entreprises. Beaucoup de gérants pensent que leurs employés sont de telles personnes.

Demandez aux participants si certains des "défauts" de leurs employés ne sont pas dûs aux attitudes des gérants à leur égard.

- Si des gérants se conduisent comme s'ils croyaient leurs employés malhonnêtes, leurs employés voleront.
- Si des gérants se conduisent comme s'ils trouveraient leurs employés stupides, les employés agiront stupidement.
- Si les gérants se conduisent comme s'ils croyaient que leurs employés sont comme eux, des êtres humains à part entière; qui veulent mettre toute leur intelligence et leur habileté dans leur travail et ne sont à ce rang inférieur que par suite de leur manque d'instruction, les employés relèveront ce défi. Discutez ces points avec les participants et essayez de les aider à réaliser que même les employés du niveau le plus bas répondront positivement s'ils sont traités comme des personnes intelligentes.

COURS 8.2

ENRICHISSEMENT DES TACHES DANS UNE COOPERATIVE

Objectif : Permettre aux participants d'"enrichir" des tâches simples dans leurs entreprise afin d'améliorer le moral et la productivité des employés.

Durée : Une à deux heures.

Guide du formateur :

- 1) Référez-vous au cours précédent. Demandez aux participants en quoi différaient les deux méthodes de construction de bateaux. Orientez la discussion vers les réponses suivantes :

Dans l'un des cas l'activité était divisée de sorte que chaque tâche était très limitée. La tâche manquait de variété et de diversité, et était liée à d'autres travaux comme dans une machine.

Dans l'autre cas la gamme des opérations était plus large. Diversité, autonomie, et responsabilité les caractérisaient.

Demandez. aux participants quelle méthode de construction de bateau serait préférable à long terme. Sans aucun doute la seconde!

Expliquez que, actuellement, on fait fréquemment des essais pour créer des tâches sur le second modèle pour "enrichir" le travail. On peut transformer des tâches ennuyeuses et monotones en les "enrichissant". Des caractéristiques de ces enrichissements sont :

- Les opérations sont variées.
- Les aptitudes des ouvriers sont mieux utilisées.
- Les ouvriers participent aux décisions administratives.
- Les ouvriers sont responsabilisés.

Faites remarquer que l'exercice de construction de bateaux en papier était très artificiel. Demandez aux participants de suggérer comment les emplois suivants pourraient être traités de manière analogue :

- Mettre le contenu de caisses de fruits dans des boites.

Un homme emballe, un autre ferme, un autre scelle, un autre colle les étiquettes et un autre stocke.

Ou bien

Plusieurs travailleurs font, chacun de leur côté, toutes les opérations.

- Fabrication de meubles.

Un ouvrier découpe les planches, un autre les rabote, un autre les assemble, un autre met la colle ou des vis, un autre passe au papier de verre les pièces montées et un autre assure la finition.

Ou bien

Plusieurs personnes fabriquent entièrement et chacune séparément des meubles.

- 2) Soulignez que, pour des raisons techniques, il est parfois nécessaire qu'un homme ne fasse qu'un travail simple. A mesure que l'on se rend compte que l'ennui peut être un danger, on conçoit de plus en plus de machines pour l'éviter. Mais comment peut-on rendre les emplois plus satisfaisants si la technique est à tel point contraignante pour l'homme?

- On peut donner à un groupe de personnes la responsabilité de fabriquer un produit.

- 3) Il est rare de trouver dans les entreprises coopératives ce genre d'emplois faciles à diviser. Il y a cependant un certain nombre de travaux de bureau et autres qui sont des travaux de routine que l'on peut rendre plus intéressants et qui seront donc réalisés plus efficacement s'ils sont "enrichis" par une responsabilité accrue des travailleurs.

Demandez aux participants de donner des exemples. Ils peuvent ne pas en trouver et il peut s'avérer nécessaire d'en proposer quelques-uns au tableau/rétroprojecteur, comme:

- Transferts d'achats réalisés par les adhérents sur leurs comptes et calcul des soldes.
- Déchargement de marchandises de camions et leur inscription sur le registre de stock.
- Emballer des insecticides ou des engrais dans des paquets plus petits pour l'usage individuel des membres.

Divisez les participants en groupes et demandez-leur de décider comment les tâches ci-dessous peuvent :

- a) être simplifiées en les divisant en opérations séparées simples.
 - b) être "enrichies" en donnant à un employé ou à un groupe la responsabilité de tout le travail.
- 5) Donnez aux groupes trente minutes pour faire ceci. Ensuite, réunissez la classe et demandez les suggestions des groupes. Les possibilités sont les suivantes :

Achats de membres :

Ou bien: Un employé classe les fiches d'achats par ordre numérique ou alphabétique.
Un employé transfère les quantités sur les carnets des membres.

Ou bien: Un seul employé fait tout le travail.

Déchargement de marchandises :

Ou bien: Un ouvrier sort les marchandises du véhicule.
Un ouvrier les emmène au dépôt.
Un ouvrier compte les marchandises.
Un ouvrier inscrit les marchandises sur le registre de stock.
Un autre fait le bilan du registre.

Ou bien: Un ouvrier effectue le travail tout entier pour un certain produit pendant que les autres s'occupent des autres produits.

Réempaquetage des engrais, etc. :

Ou bien: Un ouvrier ouvre les sacs d'engrais.
Un ouvrier prépare les paquets plus petits.
Un autre remplit les petits paquets.
Un autre en contrôle le poids.
Un autre les scelle.
Un autre encore met les étiquettes.

Ou bien: Un ouvrier ou un groupe effectue la tâche entière.

- 6) Il se pourrait que les participants fassent remarquer que la seconde méthode "enrichie" n'offre aucune garantie contre le vol ou l'incompétence; la personne qui fait le travail physique est aussi chargée de vérifier s'il a été bien fait.

Rappelez aux participants la conclusion du cours précédent. La malhonnêteté ou l'incompétence sont souvent encouragées par des méthodes de travail qui présupposent la malhonnêteté ou l'incompétence.

On peut procéder discrètement à des contrôles sur des produits et se rendre compte de certaines erreurs sans priver les gens du sentiment qu'ils sont responsables de la qualité du travail.

- 7) Demandez aux participants si des tâches de ce genre sont, dans leurs entreprises, réalisées d'une manière "simplifiée" ou "enrichie". Dans le premier cas, peut-on au moins essayer de changer quelque chose?

- 8) Demandez aux participants comment pourraient être encore "enrichis" leurs travaux de gestion. Beaucoup de gérants de coopératives doivent avoir une autorisation pour faire même les plus petits achats ou prendre des décisions sans grande importance. Cela affecte les performances de diverses manières:
 - Il y a des délais parce que les autorisations ne peuvent pas être obtenues rapidement.
 - Le personnel subalterne sentira peu de respect pour le gérant s'il se rend compte que le gérant lui-même ne jouit pas de la confiance de ses supérieurs.
 - Les gérants eux-mêmes passent plus de temps à essayer de contourner les règlements qu'à administrer leurs entreprises. Là commence souvent la malhonnêteté.

Discutez comment on peut minimiser des contraintes de cet ordre malgré bureaucratie et règlements. Comment peut-on persuader les inspecteurs, les vérificateurs aux comptes et les fonctionnaires du gouvernement d'"enrichir" les emplois des gérants de coopératives? Des fonctionnaires sont-ils représentés dans ce cours? Qu'est-ce qu'ils en pensent?

thème

9

communication

Cours 9.1 Communication unilatérale

Cours 9.2 Savoir écouter

Cours 9.3 Communication bilatérale

COURS 9.1

COMMUNICATION UNILATERALE: PARLER AUX GENS

Objectif: Améliorer la capacité des participants à faire des discours en public.

Durée: Une à deux heures.

Matériel: Formulaire d'évaluation d'un exposé de deux minutes.

Guide du formateur :

1) Rappelez aux participants que la communication est un processus bilatéral. Cependant, pour simplifier les choses, on a décidé pour ce cours d'étudier trois parties distinctes:

i) Parler aux autres.

ii) Ecouter les autres.

iii) Communiquer avec les autres.

2) Divisez les participants en trois groupes. Demandez à chaque membre du premier groupe de choisir un thème qu'il exposera en deux minutes au reste du groupe. Ils ne doivent pas, à ce stade, le faire connaître aux autres mais seulement l'écrire sur une feuille de papier avec leur nom et le remettre au formateur. Pour le cas où l'un d'eux ne saurait pas de quoi parler, préparez à l'avance une liste de thèmes appropriés comme:

- Notre pays.

- Mon enfance.

- L'éducation de nos jours.

- La personne la plus extraordinaire que j'ai connue.

- L'utilisation des engrais.

- Mon livre préféré.

Demandez aux participants de choisir l'un d'eux. Veillez à ce qu'il n'y ait pas deux participants à choisir le même sujet.

- 3) Donnez à chacun des participants du second groupe une copie du formulaire d'évaluation de l'exposé de deux minutes. Ils ne doivent en aucun cas le remplir ou le montrer à qui que ce soit du premier groupe; ils doivent seulement observer comment ils procèdent en gardant les critères indiqués présents à l'esprit. Ils auront plus tard l'occasion de parler (voir point 6 ci-dessous) mais ne doivent pas encore le savoir.

Le troisième groupe doit jouer le rôle d'observateurs et évaluer les orateurs conformément au formulaire d'évaluation. Demandez à chaque membre du premier groupe de faire un exposé à tour de rôle. Avertissez-les qu'on appliquera strictement la limite de deux minutes et que vous préviendrez l'orateur quand il ne manquera plus que dix secondes. Le formateur devra, en plus de contrôler le temps, essayer d'évaluer l'orateur. Après que chaque orateur aura fait son exposé, donnez-lui, pour information, une copie vierge du formulaire d'évaluation. Demandez au groupe d'évaluation de faire le total des points pour chaque critère, de le diviser par le nombre des orateurs et d'obtenir ainsi une moyenne pour chaque critère. Ramassez les formulaires et additionnez rapidement les chiffres pour obtenir une moyenne de toutes les évaluations pour tous les orateurs. Ecrivez ces chiffres pour chaque critère sur le tableau/rétroprojecteur.

- 5) Discutez l'importance de chacun des critères et demandez aux orateurs de dire comment ils auraient pu améliorer leurs exposés. Référez-vous à des exemples de bonnes et de mauvaises présentations pour démontrer la signification de chaque point du formulaire d'évaluation.
- 6) Recommencez l'exercice d'exposé de deux minutes en demandant cette fois au second groupe de le faire et aux observateurs d'observer une fois de plus. Additionnez et faites la moyenne des points. Il doit y avoir une certaine amélioration. Si ce n'est pas le cas, expliquez que la raison peut être que le premier groupe était formé d'orateurs particulièrement bons. Demandez à des orateurs comment ils ont essayé d'atteindre les niveaux discutés. Demandez aux observateurs s'ils ont réussi.
- 7) Soulignez qu'on ne peut permettre que la concentration sur des aspects particuliers, comme ceux qui sont indiqués dans le formulaire, aille aux dépens de la spontanéité et du débit caractéristiques d'un bon exposé. Ajoutez, en tous cas, que l'on améliorera la qualité de l'exposé si on tient compte des critères.

COURS 9.2

ÉCOUTER

Objectif: Permettre aux participants de reconnaître les obstacles à une communication efficace et d'écouter plus efficacement.

Durée: Une à deux heures.

Guide du formateur:

1) Rappelez aux participants que le cours précédent ne traitait que de communication unilatérale et qu'il ne s'agit pas là de communication à proprement parler.

- Faire un exposé ou bavarder sans dialoguer, c'est comme si on parlait à la radio. L'orateur n'a aucun moyen de savoir si ceux qui écoutent font attention, comprennent ou sont d'accord avec ce qu'il dit.
- La communication bilatérale est aussi différente de l'exposé précédent que l'est le téléphone de la radio. Il s'agit d'intercommunication.
- Un processus de communication bilatérale comprend deux activités: émettre, ou transmettre; recevoir, ou écouter. Dans ce cours il s'agira surtout d'écouter.

2) Décrivez aux participants un processus de communication officiel comme l'envoi d'un mémorandum. Illustrez le processus en traçant une ligne horizontale sur le tableau comme il est montré ci-dessous; et demandez aux participants de signaler les points où le processus pourrait être interrompu ou déformé:

Emetteur_____ Dicte à la secrétaire_____La secrétaire écoute_____La secrétaire sténographie_____La secrétaire tape a la machine_____on envoie un mémo_____On reçoit un mémo_____On comprend le mémo_____Récepteur.

3) Comparez ce processus avec une communication verbale. Demandez aux participants d'identifier les points où une erreur pourrait être commise.

Emetteur_____Essaie de dire quelque chose_____Dit en effet quelque chose_____Récepteur écoute quelque chose_____Récepteur comprend quelque chose_____Récepteur.

- 4) Demandez aux participants, en se référant au cours précédent, de suggérer des moyens à l'aide desquels une communication non verbale peut avoir lieu pendant une conversation face à face:

- Timbre de la voix.
- Expression du visage.
- Mouvements du corps.

Montrez comment les mêmes mots peuvent avoir des sens tout à fait différents, en disant par exemple "Ça, c'est la fin" de différentes manières:

- En menaçant.
- Ironiquement.
- Avec regret.
- Comme un fait.

Demandez aux participants d'exprimer les quatre exemples avec des mots différents et faites remarquer la grande différence qui en résulte.

- 5) Demandez à deux participants de s'asseoir face à face devant le groupe. Choisissez un sujet d'intérêt général comme les coopératives, la politique ou un sport populaire.

- Donnez'aux deux participants une minute pour réfléchir à ce qu'ils vont dire sur le sujet.
- Demandez-leur, au signal, de se parler simultanément sur le sujet. Le perdant sera celui qui cessera le premier de parler pendant un certain temps. Evidemment c'est là un exercice exagéré et absurde. Faites pourtant remarquer que pour bien des discussions et des débats il n'en va pas autrement. Ceux qui discutent n'écoutent pas; ils ne font que présenter leurs vues et n'ont aucun désir de connaître les opinions des autres.

- 6) Demandez aux participants de proposer des exemples d'endroits où ce genre de discussions peuvent avoir lieu. on prétend bien se faire entendre mais les orateurs n'ont pas l'intention de modifier ce qu'ils disent ou ce qu'ils pensent pour répondre aux autres orateurs.

- Les assemblées nationales et locales.
- Les négociations entre les syndicats et l'administration.
- Les Nations Unies ou autres organismes internationaux.

- 7) Demandez aux participants quel sera le résultat probable de ce genre de débat:
- Aucun changement d'opinion de l'autre côté.
 - Aucune compréhension des opinions mutuelles.
 - Frustration et même colère envers l'autre partie.
 - Conflit tels que grèves, abandon de la discussion ou même la guerre.

- 8) Choisissez un sujet familier et controversé, différent du précédent et désignez des participants qui sont connus pour avoir des opinions différentes sur le sujet. Faites les asseoir l'un en face de l'autre devant le groupe, comme dans l'exercice précédent et demandez-leur de discuter du sujet.

Les règles pourtant sont très différentes. Dites à l'un d'eux de commencer et avertissez-les que chacun d'eux avant de répondre ou d'exposer son point de vue doit faire un résumé de ce qui a été dit précédemment ou de la réponse qui a été donnée de façon à ce que l'autre se déclare satisfait.

Laissez la discussion se poursuivre et veillez à ce que les règles soient observées en vérifiant que tous deux sont satisfaits des résumés. Donnez-leur dix à quinze minutes pour discuter.

- 9) Priez ceux qui discutent de faire des commentaires sur cette expérience. En comparaison avec leurs discussions normales sur le sujet, sont-ils plus ou moins parvenus à se mettre d'accord?

- Ont-ils compris ce que l'autre essayait de dire?
- Cette compréhension a-t-elle affecté leurs propres idées d'une certaine manière?

Demandez aux autres participants de faire des commentaires sur la discussion. Le niveau et la compréhension mutuelle du débat ont-ils été plus utiles que dans la plupart des discussions sur des sujets semblables?

Est-ce que des communications de ce genre, supposant un essai délibéré de comprendre les opinions des adversaires, pourraient rendre différentes les discussions dans les foyers, au bureau, dans les réunions? Comment peut-on organiser une telle discussion ailleurs que dans l'atmosphère artificielle d'une classe?

10) Soulignez que, par suite de l'importance et de la signification de la communication entre personnes dans la vie quotidienne, il est nécessaire de la rendre efficace et efficiente. La communication souffre très souvent de déformations dues à des facteurs d'environnement et humains.

Quelques-uns des obstacles courants à la communication sont:

- Les messages mal exprimés.
- Une interprétation erronée.
- Une déformation de la transmission.
- L'inattention.
- Des hypothèses peu claires.

Expliquez que ces obstacles doivent être éliminés pour que la communication passe.

COURS 9.3

COMMUNICATION BILATERALE

Objectif: Permettre aux participants d'appliquer à des situations réelles les leçons sur la manière de faire des exposés, d'écouter et de communiquer.

Durée: Une à deux heures.

Matériel: Instructions pour le jeu de rôles: "Le gérant A" et "L'employé B".

Guide du formateur:

1) Demandez aux participants de décrire ce qu'ils font au cours d'une journée de travail typique. Ils mentionneront:

- Entrevues.
- Réunions.
- Discussions.
- Voyages.
- Visites sur le terrain.
- Etude et analyse de propositions.

On pense souvent que "gérer" équivaut à "prendre des décisions". Interrogez les participants pour savoir quelle proportion de leurs activités réelles est impliquée dans une "prise de décisions" et quelle proportion a pour but de communiquer pour:

- Obtenir des informations qui serviront de base à des décisions.
- Obtenir les opinions d'autrui sur des décisions.
- Communiquer des décisions à d'autres.

Il s'agit là de tâches de communication. Pas de prise de décision. La communication est de loin l'aspect le plus important de la gestion, en terme de temps passé et d'avantages (ou de pertes) causés par le succès (ou l'échec).

2) Demandez aux participants pourquoi la communication est particulièrement importante dans la gestion coopérative :

- Les coopératives sont des organisations démocratiques. Pour être efficace la gestion doit être sensible aux opinions des adhérents et répondre à leurs besoins.
- Le contrôle démocratique des coopératives par leurs membres se reflète dans une administration démocratique au sein de la coopérative. Les gérants de coopératives ne peuvent pas être des autocrates qui n'écoutent pas.
- Les coopératives sont au service de nombreux intérêts: ceux des adhérents, des clients et de l'entreprise dans son ensemble. Cela exige un équilibre délicat qui dépend d'une communication efficace entre les groupes d'une part et entre les groupes et les gestionnaires d'autre part.
- Les institutions coopératives de haut niveau doivent en fait être contrôlées par celles de niveau inférieur qui le sont à leur tour par leurs membres. Les gérants de sociétés primaires doivent écouter les membres et communiquer leurs besoins aux responsables d'institutions de niveau secondaire et tertiaire.

3) Demandez aux participants de proposer des exemples de tâches de communication administrative qu'ils redoutent et peut-être remettent à plus tard ou même évitent.

- Renvoyer un employé.
- Communiquer de mauvaises nouvelles à un employé.

Des tâches de ce genre sont toujours désagréables mais, si elles ne sont pas exécutées, les résultats à long terme sont généralement pires.

4) Deux participants auront été choisis pour jouer les rôles du gérant A et de l'employé B. On leur aura donné leurs instructions et demandé de décider comment chacun d'eux se conduira pendant l'interview qui aura lieu ensuite. Ils ne doivent discuter les instructions avec personne, ni même entre eux.

Distribuez des copies des instructions de A à tous les autres participants. Accordez-leur cinq minutes pour décider comment ils mèneront l'interview et ensuite demandez aux acteurs des rôles A et B de faire l'interview devant le reste du groupe. Accordez quinze minutes pour ceci. Demandez à l'acteur B d'abord et ensuite au reste du groupe, de faire des commentaires sur l'efficacité de l'interview. La discussion sera concentrée sur les points suivants:

- Le message a-t-il été transmis ou bien A a-t-il été trop gentil et donc inefficace"?
- A a-t-il été tout à fait honnête?
- A a-t-il laissé B exprimer des sentiments d'hostilité ou faire des objections, ou ont-ils été supprimés pour devenir plus tard des sources de mécontentement?
- Dans son désir de ne pas faire de peine à B, A a-t-il fait des promesses qu'il risque de regretter ou de ne pas pouvoir tenir?
- A a-t-il essayé de faire porter à d'autres, comme au comité ou aux membres du personnel la responsabilité de la décision désagréable ou l'a-t-il acceptée bravement comme c'est son devoir de le faire en tant que manager?

5) Demandez à A de faire des commentaires sur la discussion:

- Quel était son objectif au début?
- A-t-il été atteint?
- A-t-il pensé que B et l'entreprise, profiteraient de l'interview?

Demandez aux participants de donner des exemples d'interviews pénibles du même genre, qu'ils ont peut-être remises à plus tard. Sans dévoiler des détails de caractère confidentiel peuvent-ils:

- Décrire la nature du problème de communication.
- Identifier les objectifs qu'ils devraient avoir présents à l'esprit quand ils planifient la communication.
- Planifier la communication de manière à minimiser la peine causée sans porter préjudice à l'objectif.

Instructions pour le jeu de rôles

Le gérant A

Vous êtes le gérant de la coopérative d'agriculteurs Le Sillon. Il y a un mois, Monsieur D qui était le chef comptable de la coopérative depuis quinze ans a été tué dans un accident d'auto, et depuis lors vous essayez de trouver quelqu'un pour le remplacer.

La politique de la coopérative a toujours été de promouvoir le personnel en place quand c'était possible. Monsieur B et Monsieur C, qui tous deux occupent depuis longtemps des postes de responsabilité dans la section de comptabilité sont les seuls concernés. Deux semaines après le décès de Monsieur D vous avez affiché un avis officiel de vacance de poste sur le panneau de la coopérative et, comme vous vous y attendiez, vous avez reçu des lettres de candidatures de Monsieur B et de Monsieur C.

A la mort de Monsieur D, Monsieur B a été automatiquement en charge de la section car il est employé depuis treize ans. Il a cinquante-et-un an, seize ans de plus que Monsieur C, il est marié, a huit enfants et des tas de petits-enfants et il est un membre important de la communauté religieuse locale.

Monsieur D est d'une nonnêteté scrupuleuse et on peut lui faire confiance; il est méticuleux dans son travail. Il a toujours été très dévoué à la coopérative. Il croit fermement qu'il faut observer les règlements à la lettre et il lui est arrivé un certain nombre de fois de blesser des membres d'autres sections en leur demandant des comptes et autres explications pour des questions de comptabilité. Vous lui en avez fait une ou deux fois la remarque au cours de l'interview d'évaluation annuelle. Mais, étant donné que Monsieur B n'occupait pas une position très élevée et que Monsieur D qui est mort maintenant pouvait remédier à son manque de tact, vous n'y avez pas attaché trop d'importance. En fait, vous avez approuvé sa manière un peu stricte et démodée de travailler car elle permettait de contrôler la section comptabilité.

Monsieur B a peu d'imagination et il n'est pas très fort pour expliquer les comptes à d'autres gens ou pour décider ce qu'il faut faire des informations qu'ils contiennent. Ce point faible n'a pas eu de conséquences vraiment sérieuses pour un homme dans sa position. Sa contribution à la préparation rapide et précise des comptes a toujours été appréciée.

Monsieur C est un célibataire de trente-cinq ans et il travaille depuis cinq ans à la coopérative. Il est très intelligent et énergique. Bien qu'il n'ait pas une formation

supérieure à celle de Monsieur B ou même de feu Monsieur D en comptabilité, il a accumulé grâce à des études et une application sans relâche des connaissances pratiques considérables sur les mécanismes comptables et aussi sur l'utilisation des données comptables pour une meilleure gestion. Il peut, au besoin, faire lui-même les comptes mais il préfère laisser cela à d'autres et passe son temps à en expliquer le sens au personnel et à d'autres départements. Monsieur D était toujours heureux de lui laisser faire cela car il avait une mentalité un peu semblable à celle de Monsieur B et préférait rester dans son bureau à faire les comptes.

Monsieur C a une réputation de play-boy dans la communauté locale. Il a une moto rapide et il est clair qu'il profite de la vie. Il porte des vêtements très modernes et est très populaire parmi les jeunes du village. Monsieur C, en fait, a créé un groupe de jeunes très dynamique. Il est très aimable et semble populaire au sein de la coopérative; il s'entend assez bien avec Monsieur B.

Après quatre semaines de délibérations vous avez finalement décidé de choisir Monsieur C pour le poste. Vous vous rendez compte que certaines personnes qui sont là depuis longtemps seront surprises et que Monsieur B lui-même sera très choqué et déçu. Mais vous croyez que l'entreprise doit aller de l'avant et que Monsieur C contribuera à une gestion plus efficace. Il pourrait finalement aspirer à un poste plus important dans cette coopérative ou dans une autre entreprise.

Vous vous sentez obligé d'informer Monsieur B avant de le dire à qui que ce soit dans la coopérative. Monsieur C justement est en train de rendre visite à un fournisseur pour discuter de quelques questions concernant les factures et vous avez l'intention de l'informer ce soir chez lui. Vous êtes très désireux de conserver la coopération et la bonne volonté de Monsieur B car vous réalisez qu'il a un rôle vital à jouer dans le maintien de la précision et de la préparation en temps voulu des comptes qui sont la base même de la gestion de la coopérative. Vous avez donc demandé à Monsieur B de venir vous voir.

Instructions pour le jeu de rôles

L'employé B

Vous êtes un employé de haut niveau dans la section de comptabilité de la coopérative agricole Le Sillon. Vous avez cinquante-et-un ans, vous avez huit enfants et de nombreux petits-enfants. Vous avez vécu toute votre vie dans cette communauté et vous êtes un membre important de la communauté religieuse local.

Le chef comptable, Monsieur D, qui était un ami intime et avec qui vous avez travaillé pendant treize ans a été tué dans un accident d'auto il y a quatre semaines. Vous avez été officiellement mis en charge de la section de comptabilité puisque vous êtes l'employé du département qui a le plus d'ancienneté. Quand Monsieur A, le gérant, a mis un avis sur le panneau d'affichage pour le poste de chef comptable, vous avez naturellement posé votre candidature.

Vous êtes tout à fait sûr d'être choisi. Vous avez été employé par la coopérative pendant treize ans et vous avez toujours travaillé en étroite collaboration avec Monsieur D. Vous croyez fermement en la précision et en la discipline et vous avez souvent des problèmes avec le personnel et d'autres départements quand vous leur faites remarquer que leurs comptes sont inexacts ou en retard. Monsieur A, le gérant, a mentionné plus d'une fois ce genre de problèmes au cours des interviews d'évaluation annuelles. Pourtant il vous félicite toujours de l'exactitude de vos comptes et de votre promptitude. Vous savez combien il apprécie la contribution que vous apportez ainsi à la coopérative.

L'autre employé de haut niveau dans la section comptabilité est de seize ans votre cadet et il n'a passé que cinq ans dans l'entreprise. C'est un jeune homme énergique et vous vous entendez bien avec lui, bien que parfois vous pensez que sa façon de rouler à toute allure sur sa motocyclette nuit à la dignité de sa fonction de même que ses relations avec les jeunes chômeurs du village. Vous vous demandez parfois d'où il tire tout cet argent mais vous pensez qu'après tout il est célibataire et que la façon des gens de dépenser leur argent ne vous regarde pas.

Monsieur C ne paraît pas avoir beaucoup de patience pour le travail de détail qu'exigent les comptes mais il peut le faire au besoin et vous avez trouvé, ainsi que Monsieur D, qu'il était de grande ressource quand les directeurs de départements et autres posaient des questions sur la comptabilité. Monsieur C semble capable de leur en expliquer le sens et de répondre à leurs questions. Vous espérez pouvoir continuer à l'employer à cela.

Vous êtes tout à fait sûr que, sous votre direction, les jeunes employés du service de comptabilité maintiendront les niveaux élevés que vous avez atteints dans le passé avec Monsieur D et vous pensez discuter de vos plans et de l'augmentation de votre salaire et de votre catégorie lorsque Monsieur A confirmera votre nomination.

Vous recevez donc avec plaisir la nouvelle que Monsieur A désire vous voir et attendez l'entrevue plein d'espoir.

performances du personnel

Cours 10.1 Pourquoi et comment apprécier les performances

Cours 10.2 Evaluation des performances

Cours 10.3 Discipline du personnel

COURS 10.1

POURQUOI ET COMMENT EVALUER LES PERFORMANCES

Objectif: Permettre aux participants de reconnaître l'utilité d'organiser régulièrement des interviews pour évaluer les performances du personnel à tous les niveaux dans une entreprise coopérative.

Durée: Une à deux heures.

Matériel: Instructions pour le jeu de rôles "Le gérant A" et "Le responsable B charge des services de vulgarisation et d'éducation des membres".

Guide de la formation:

- 1) Référez-vous au cours 3.2 sur les descriptions de tâches. Expliquez que le but des descriptions de tâches est d'établir clairement les tâches et les responsabilités qu'on attend d'un individu. Il n'y a, cependant, aucune garantie qu'une personne choisie et entrée en fonction remplira ces obligations.

Signalez que pour vérifier que cette personne assure bien les tâches et les responsabilités de l'emploi, des évaluations périodiques de ses performances deviennent nécessaires.

Expliquez que ce n'est pas là le seul objectif des évaluations de performances. Elles donnent aussi des informations à l'employé sur la qualité de son travail, met en évidence ses besoins de formation et aide à établir de nouvelles tâches et de nouveaux objectifs pour le poste si cela s'avère nécessaire.

L'évaluation de performances est un instrument important et utile du développement du personnel.

- 2) Un peu avant le cours, choisissez quatre participants, de préférence sans expérience des entrevues d'évaluation mais qui vous paraissent appropriés, et demandez-leur de jouer les rôles A et B de ce cours et C et D qui seront présentés dans le cours 10.2. Donnez-leur les instructions respectives. Avertissez-les qu'on leur demandera de représenter l'interview devant le reste du groupe pendant quinze minutes au plus. Demandez-leur de bien se pénétrer de leurs rôles et de ne révéler à personne le contenu de leurs instructions avant de jouer le rôle.

- 3) Demandez aux participants comment ils savent s'ils font bien (ou mal) leur travail. Excluez de la discussion tout participant qui semble avoir des interviews régulières d'évaluation de performances et concentrez-vous sur les autres. Leurs réponses peuvent inclure des commentaires comme
 - "Mon patron me fait des compliments quand je travaille bien et des reproches quand je travaille mal. Je peux juger de ce qui est le plus fréquent".
 - "Les comptes d'exploitation de l'entreprise me disent comment je fais mon travail".
 - "Je me fixe un but. Si je l'atteins, je sais que mon travail est bon".

- 4) Analysez ces réponses en profondeur. Demandez aux participants:
 - Ces méthodes donnent-elles une indication précise ou approximative du travail?
 - Les données quantitatives sont-elles une preuve suffisante sur la base de laquelle on peut évaluer les performances, en particulier dans des moments d'inflation et de difficultés économiques?
 - Les participants ne se sont-ils jamais étonnés en voyant que leurs performances sont considérées bonnes ou mauvaises, au moment des promotions ou dans des occasions semblables?

- 5) Demandez aux participants dont les entreprises n'appliquent pas de système d'évaluation de performances comment leurs subalternes peuvent à leur tour juger de leurs performances. Les participants peuvent avoir l'impression que ce genre de problèmes ne touche que les superviseurs ou peut-être le personnel de bureau. Demandez-leur si tous leurs chauffeurs, ouvriers ou autre personnel de rang inférieur sont parfaits.

Ils diront que "non". Demandez-leur qui peut éventuellement améliorer leurs performances. Faites bien remarquer que seul l'employé peut le faire et il ne peut pas le faire s'il ne sait pas:

 - Ce qu'on attend de lui.
 - Dans quelle mesure il y parvient.

- 6) Si un participant quelconque est au courant du système d'évaluation périodique des performances, demandez-lui de décrire comment cela fonctionne. Assurez-vous que les points suivants soient évoqués et écrivez-les au tableau/rétroprojecteur:

- Chaque employé doit avoir régulièrement une interview d'évaluation. Normalement une fois par an.
 - L'interview doit se faire entre l'employé et son superviseur immédiat, sans que personne d'autre ne soit présent.
 - Le superviseur doit prendre les mesures qui feront de l'interview une occasion spéciale, différente des réunions ordinaires entre deux personnes. On ne doit pas discuter de problèmes ou d'affaires d'actualité, si urgents soient-ils.
 - L'interview doit durer au moins quinze minutes, de préférence une heure ou davantage.
 - Les conclusions de l'interview doivent se référer à des actions futures plutôt qu'à des erreurs ou des succès passés et elles doivent être approuvées par les deux côtés.
 - Les conclusions doivent être résumées par écrit (avec une copie pour l'employé) et conservées comme référence pour la prochaine évaluation annuelle de performances.
- 7) Distribuez des copies des instructions pour le jeu de rôles A à tous les participants (saut au protagoniste du rôle B) et donnez-leur cinq minutes pour réfléchir sur la manière dont ils feraient l'interview. Demandez-leur de noter leurs idées sur papier.
- 8) Demandez aux participants précédemment choisis de jouer les rôles A et B devant le groupe. Demandez au "public" d'"évaluer l'évaluation", et de comparer le jeu de A avec la manière dont ils auraient, eux, fait l'interview. Accordez-leur quinze minutes au maximum pour l'interview en faisant remarquer que c'est en réalité trop peu.
- 9) Si c'est possible, enregistrez l'entrevue comme référence pour les discussions qui suivront. Orientez la discussion sur les points suivants et demandez à l'"employé" de faire le premier ses commentaires:
- L'employé a-t-il été cordialement reçu et mis à l'aise ou l'accueil qu'on lui a fait a-t-il augmenté sa nervosité naturelle en cette occasion?
 - L'interviewer a-t-il expliqué clairement à l'employé le but de l'interview et l'employé a-t-il paru le comprendre?

- La première question de l'interview a-t-elle été posée de manière à amener une discussion franche et amicale sur le travail des derniers douze mois ou a-t-elle paru menaçante et propre à décourager toute future conversation?
- L'interviewer a-t-il essayé d'obtenir les idées personnelles de l'employé et ses suggestions d'amélioration ou a-t-il imposé ses propres idées?
- L'interviewer a-t-il parlé la plupart du temps ou a-t-il permis à l'employé d'expliquer ce qu'il pensait de son travail et comment il pourrait l'améliorer?
- L'interviewer a-t-il donné des exemples particuliers d'aspects bons ou mauvais qu'il désirait communiquer à l'employé ou a-t-il généralisé de telle manière que l'employé se sentait déconcerté ou confondu?
- L'interviewer a-t-il mis l'accent sur les points positifs plutôt que négatifs, ou bien l'employé a-t-il été découragé en général?
- L'interviewer s'est-il assuré que les conclusions étaient clairement résumées et approuvées des deux côtés?

Avertissez les participants que cette représentation a été placée exprès avant la discussion sur la manière de mener une interview. Pendant le prochain cours il y aura l'occasion de participer à une entrevue ou de faire des commentaires sur une interview "améliorée".

Instructions pour le jeu de rôles

Le gérant A

Vous êtes le gérant de la Coopérative Agricole (CA) et vous allez avoir une interview annuelle d'évaluation avec Monsieur B qui est le responsable chargé des services de vulgarisation et de l'éducation des membres de la coopérative. Monsieur B travaille depuis quinze ans dans le domaine de l'éducation coopérative et a été employé pendant dix ans à la CA. Il a cinquante-et-un an et vous croyez qu'il vous méprise un peu, vous qui n'avez que trente-cinq ans et qui n'êtes à la CA que depuis deux ans.

Vous avez introduit récemment le système d'interviews périodiques de performances et c'est la première de ces interviews pour Monsieur B. Vous n'êtes pas très heureux d'interviewer Monsieur B car son travail n'a pas donné satisfaction ces derniers temps et vous ne savez pas comment vous allez remplir cette tâche désagréable.

Monsieur B a deux fonctions. La première: rendre visite aux membres dans leurs propriétés et introduire de nouvelles méthodes et du nouveau matériel d'exploitation agricoles. La seconde: donner des cours aux membres.

Ses cours sont exactement les mêmes que ceux qu'il faisait il y a quinze ans: de simples leçons sur les avantages de la coopération, que les adhérents qui sont devenus des agriculteurs très sophistiqués ne prennent pas au sérieux. Ils ne sont pas toujours forcément loyaux envers la coopérative parce qu'ils pensent pouvoir se procurer ailleurs de meilleurs intrants à meilleur prix et pouvoir défendre leur manque de loyauté avec des chiffres et des faits. Les problèmes de la CA sont, à votre avis, dûs à la mauvaise administration des organismes chargés de la livraison des intrants et de la commercialisation au niveau tertiaire et vous comprenez les membres qui achètent et vendent ailleurs.

Monsieur B passe la moitié de son temps en dehors de son bureau quand il est supposé rendre visite aux adhérents dans leurs propriétés. Mais vous avez entendu dire qu'il participe à des activités politiques locales au lieu d'aller voir les membres même si son compte-rendu hebdomadaire indique qu'il l'a fait. Ses performances ont empiré ces derniers temps. Vous lui en avez fait la remarque en passant mais il avait toujours une bonne excuse. Vous réalisez que cette interview signifie que vous devez regarder les choses en face et dire ce que vous pensez.

Instructions pour le jeu de rôles

Le responsable B chargé des services de vulgarisation
et d'éducation des membres

vous êtes chargé des services de vulgarisation et d'éducation des membres de la Coopérative Agricole (CA) et vous vous apprêtez à vous rendre au bureau du gérant pour avoir ce qu'il appelle une "interview d'évaluation annuelle des performances". Vous ne savez pas très bien ce que c'est, bien que vous vous souveniez qu'on a dit quelque chose à ce sujet il y a quelque mois. En tous cas vous avez cinquante-et-un an et vous avez travaillé à la CA pendant dix ans et vous avez vu naître et disparaître bien des idées apparemment nouvelles sur l'administration. Vous avez peu de considération pour le nouveau gérant qui n'est là que depuis deux ans et qui a juste trente-cinq ans. C'est pourquoi vous n'êtes pas très préoccupé par la réunion qui va avoir lieu.

Votre travail consiste à informer les adhérents des nouvelles méthodes et à donner des cours éducatifs. Vous êtes très mécontent de la manière dont la coopérative est administrée et de l'attitude de la communauté dans son ensemble. Vous pensez que l'unique moyen de rétablir les vieilles vertus d'austérité et de loyauté coopératives est un changement de gouvernement. Par conséquent, vous participez à la politique locale, ce qui prend une grande partie de votre temps. Vous pensez que, de toutes façons, c'est perdre son temps que de rendre visite aux adhérents dans leur ferme puisque les engrais et autres matériels dont vous devez leur parler ne sont généralement pas disponibles dans les magasins de la CA. Vous avez aussi conscience de votre manque de connaissances sur les dernières méthodes d'exploitation agricole. Beaucoup de membres sont mieux informés que vous et vous êtes peu disposé à leur rendre visite.

Dans les cours que vous faites, vous essayez d'inculquer un certain esprit coopératif de base aux adhérents mais sans beaucoup de succès. Les adhérents et tout le monde en général vous paraissent de nos jours matérialistes, cupides, cyniques et ignorants des sacrifices que vous et votre génération avez fait pour l'indépendance.

COURS 10.2

ÉVALUATION DES PERFORMANCES

Objectif : Permettre aux participants d'appliquer ce qu'ils ont appris au cours précédent et de mener eux-mêmes des interviews périodiques d'évaluation des performances du personnel.

Durée : Une heure.

Matériel : Instructions pour les jeux de rôles "Le chef magasinier C" et "Monsieur D".

Guide du formateur :

- 1) Revenez sur le cours antérieur et montrez que l'objectif de l'évaluation des performances est d'améliorer les performances des individus. C'est un instrument de développement du personnel.

Expliquez qu'une manière d'atteindre cet objectif est que le gérant organise périodiquement des interviews d'évaluation des performances du personnel. L'objectif est de permettre au gérant de comprendre la situation et les difficultés des employés et de leur donner des conseils et de faire des suggestions pour qu'ils améliorent leurs performances.

Les interviews d'évaluation des performances, si elles sont faites intelligemment, sont efficaces pour mettre en lumière le rendement d'un employé et l'information tant pour le gérant que pour cet employé sur les mesures qu'il est possible de prendre pour améliorer les performances.

- 2) Rappelez aux participants les points principaux examinés aux cours précédent et les directives qu'on y a discutées pour réaliser une évaluation de performances efficace. Si vous le jugez opportun, demandez-leur de faire leur propre résumé des "règles", ou distribuez des imprimés avec un résumé des règles.
- 3) Distribuez une copie des instructions pour le rôle de C à tous les participants (sauf à l'acteur qui jouera le rôle de D) et accordez-leur cinq minutes pour noter comment ils mèneraient l'interview. Ensuite demandez aux deux participants choisis de représenter l'interview et accor-

dez-leur quinze minutes au plus pour le faire. Demandez aux participants de juger l'efficacité de cette interview en se référant au résumé des règles du dernier cours et à leur opinion personnelle sur la manière dont l'entrevue devrait être faite.

- 4) A la fin du jeu de rôles priez les participants de commenter l'interview à la lumière des indications précédemment notées. Comme avant, demandez d'abord à l'"employé C" dont les performances ont été évaluées de faire ses commentaires.
- 5) Discutez plus à fond l'approche utilisée et le contenu de l'interview, en orientant la discussion sur les questions suivantes:
 - L'interviewer a-t-il dit quelque chose qui n'était pas tout à fait vrai ou fait une promesse qu'il ne pourrait pas tenir?
(L'employé sera davantage en mesure de se souvenir plus longtemps de ce qui a été dit lors de l'interview que son supérieur qui doit procéder à beaucoup d'autres interviews.)
 - L'interview a-t-elle dégénéré en discussions stériles qui ont laissé les deux parties insatisfaites ou l'interviewer a-t-il simplement fait connaître clairement et précisément son point de vue et en est resté là?
(Les gens ne modifient pas leurs points de vue au cours d'une interview et des discussions longues et oiseuses ont plus de chances d'endurcir des opinions préconçues que d'en venir à bout.)
 - L'interviewer a-t-il cité des faits clairs et donné des exemples spécifiques, ou a-t-il généralisé et répété des on-dit sans les distinguer clairement des faits?
(Un employé sur la défensive se sentira gêné par des généralisations désordonnées et des on-dit.)
 - L'interview a-t-elle été une réunion agréable où on a de part et d'autre critiqué les performances de tierces personnes, à l'intérieur ou à l'extérieur de la coopérative, ou a-t-elle porté clairement sur les performances de l'employé en question?
(Il est facile de critiquer et de blâmer les autres. Une bonne performance consiste à faire son travail le mieux possible dans des circonstances qu'on ne peut pas changer, sans se plaindre tout en ne faisant rien pour y remédier).
 - L'interviewer a-t-il évité les discussions sur les promotions et les problèmes personnels et s'en est-il tenu strictement à son travail?

(Les promotions et la vie personnelle des employés peuvent faire l'objet de discussions avec des subordonnés, mais une évaluation de performances doit être ce qu'elle est.)

- 6) Demandez aux participants dont les coopératives ne font pas d'évaluation de performances périodiques, pourquoi elles ne le font pas. Ils pourront mentionner le manque d'intérêt ou de connaissances de la part de hauts fonctionnaires. Soulignez que tout membre du personnel en charge d'un ou plusieurs subordonnés peut introduire des évaluations de performances sur une base régulière sans en référer à ses supérieurs. Souvent un système commence ainsi, au bas de l'échelle.

Instructions pour le jeu de rôles

Le chef magasinier C

Vous êtes le chef magasinier de la société coopérative rurale (SCR). Le secrétaire vous a demandé d'initier un système d'interviews avec les gens qui travaillent avec vous pour évaluer leurs performances. Vous êtes sur le point d'interviewer l'un des employés du magasin, M. D.

M.D. a 18 ans et travaille à la coopérative depuis un an. Vous avez 50 ans et vous travaillez depuis 15 ans dans les magasins de la SCR. M.D. qui était resté sans emploi pendant deux ans après avoir quitté l'école a obtenu ce travail grâce à des relations familiales avec le président, mais vous vous souvenez de ce (que le secrétaire vous a dit au moment de son recrutement: "Ne vous préoccupez pas de ses relations, traitez-le comme les autres enfin, plus ou moins, si vous voyez ce que je veux dire".

M.D. est, semble-t-il, intelligent et fort. Quand il travaille dur, il peut décharger un véhicule et remplir les fiches de contrôle du dépôt plus vite et mieux que n'importe qui. Malheureusement, il n'a pas souvent l'air d'avoir envie de travailler et très souvent on le trouve caché derrière un tas de sacs en train de lire des livres porno alors que tout le monde est au travail. Vous croyez, d'après ce que vous avez vu et senti et ce que l'on vous a dit, qu'il lui arrive de fumer dans le magasin, ce qui est strictement défendu à cause du danger d'incendie mais vous ne l'avez jamais pris sur le fait.

Depuis quelques temps il arrive en retard, part tôt et manque deux ou trois jours par mois sous prétexte qu'il a mal à la tête. Il dit que les migraines ont toujours disparu avant qu'il puisse aller voir un docteur et il ne peut donc pas présenter de certificat médical.

Les autres employés du dépôt ont tous à peu près le même âge que vous et ont travaillé pour la SCR depuis des années. Trois d'entre eux sont analphabètes et ce sont des gens simples, de la campagne, un peu comme vous, qui sont contents d'avoir un emploi et satisfaits de la routine du travail. M.D. paraît très différent. Il est jeune et mécontent, et vous espérez qu'il finira par s'habituer ou peut-être qu'il partira.

Instructions pour le jeu de rôles

Monsieur D

Vous êtes M.D., employé au dépôt de la société coopérative rurale (SCR). M.C., le chef magasinier, âgé de 50 ans vient de vous demander d'aller le voir. Vous êtes sûr qu'il va vous faire des reproches parce qu'il a toujours l'air d'être mécontent de vous. Vous vous demandez s'il vous a vu en train de fumer dans le magasin. Ceci est strictement défendu mais vous vous ennuyez tellement à faire ce travail que vous fumez souvent et lisez des livres dans un coin en partie pour passer le temps et en partie à cause de l'excitation du risque d'être pris.

Après avoir quitté l'école, vous êtes resté sans emploi pendant deux ans. Votre père a fini par persuader le président de la Société, un parent éloigné, de vous trouver un travail dans le dépôt. Vous considérez que ce travail et les vieux employés analphabètes du dépôt sont loin d'être de votre niveau. Pourtant, il est difficile de trouver du travail. Les mauvais résultats que vous avez obtenus à l'école et le fait que vous avez choisi les lettres plutôt que les sciences parce que c'était plus facile font qu'il vous sera difficile de trouver un autre emploi.

Vous ne désirez pas partir, mais vous êtes plein d'amertume et vous refusez d'admettre que certaines parties du travail vous paraissent intéressantes. Vous avez des tas d'idées sur la manière dont on pourrait améliorer l'organisation et vous croyez que vous pourriez faire le travail de chef magasinier ou même celui du secrétaire bien mieux qu'ils ne le font. Pourtant vous ne voulez pas qu'on puisse croire dans la SCR que vous vous intéressez à quoi que ce soit. Vous êtes très sensible au fait que, comme vous le dites vous-même, vous n'occupez pas dans le monde la place que vous méritez.

COURS 10.3

DISCIPLINE DU PERSONNEL

Objectif: Permettre aux participants de traiter des problèmes de discipline d'une manière positive.

Durée: Une à deux heures.

Matériel: Instructions pour les jeux de rôles "Le chef magasinier X" et "L'ouvrier Y".

Guide du formateur:

- 1) Tout gérant a la responsabilité de maintenir la discipline parmi son personnel. Pour cela, il doit faire en sorte que les normes de l'organisation soient connues et comprises. En général, le gérant arrive à maintenir la discipline en appliquant ces normes de manière cohérente, juste et impartiale.

Expliquez, en outre, que lorsque les normes sont maintenues en ayant recours à des sanctions envers un employé qui ne les respecte pas, on appelle cela une mesure disciplinaire. Ses objectifs sont de corriger le coupable et de dissuader les autres.

Faites remarquer qu'une mesure disciplinaire efficace ne fait que condamner l'infraction comme telle et non l'employé en tant qu'individu.

- 2) Décrivez brièvement aux participants chacune des situations suivantes. Après avoir décrit chacune d'elles, demandez-leur de donner des raisons du comportement de la personne en question. L'objectif est de voir, derrière les raisons évidentes, les motifs possibles du comportement, dont la coopérative peut être tout aussi responsable que l'individu.

a) La dactylo revient toujours trop tard du déjeuner.
Elle est peut-être paresseuse MAIS:

- Il se pourrait qu'il n'y ait pas d'endroit approprié pour déjeuner près du bureau.
- Son chef prend peut-être autant de temps pour déjeuner.

- Elle pense peut-être qu'étant donné sa situation et son sexe elle doit manger séparément du reste des employés, ce qui implique un plus long trajet.
 - Peut-être n'a-t-elle pas assez de travail.
- b) On a découvert qu'un magasinier avait accepté de l'argent de certains membres pour leur avoir fourni des engrais à un moment où il y avait pénurie. Le magasinier est malhonnête, MAIS:
- Il faudrait remédier à la pénurie d'engrais.
 - Le magasinier devrait recevoir un meilleur salaire, correspondant à ses responsabilités.
 - L'entreprise devrait avoir un système pour répartir les engrais si on en manque souvent et pendant longtemps.
- c) Un jeune mécanicien s'est mis en colère et a donné un coup de poing lorsque le contremaître du garage lui faisait un reproche. C'est un acte grave d'insubordination, MAIS:
- Le mécanicien a peut-être de sérieux problèmes familiaux.
 - Le contremaître est peut-être provocateur, incompétent, malhonnête ou inapte à ses fonctions.
 - Le mécanicien est peut-être surchargé de travail.
- 3) Dites bien-aux participants qu'ils doivent toujours examiner leur propre conduite quand ils sont confrontés avec des actes d'indiscipline de la part de leurs employés.
- L'employé peut avoir été mal choisi ou mal formé.
 - Le système peut ne pas encourager ou motiver l'employé à agir comme l'entreprise le désire.
 - L'employé peut avoir des problèmes personnels; son superviseur devrait au moins être au courant et pouvoir l'aider.
 - C'est peut-être le système qui empêche l'employé d'agir comme il devrait.
- Demandez aux participants de donner des exemples de chaque type de situation.
- 4) Demandez aux participants quel devrait être leur objectif lorsqu'ils parlent à un subordonné coupable d'indiscipline:

- Etablir exactement ce qui s'est passé.

Identifier toute erreur d'organisation ou toute autre faute hors du contrôle de la personne incriminée, qui peut avoir contribué à l'acte d'indiscipline et déterminer des moyens de corriger ces erreurs.

- S'assurer que l'employé indiscipliné comprend pourquoi ce qu'il a fait était mal.
- Maximiser les chances pour l'employé d'améliorer son travail et de ne plus commettre la même faute.

Soulignez qu'une interview de ce genre doit être orientée vers l'avenir et avoir pour but une amélioration future plutôt que des récriminations.

- 5) Divisez les participants en groupes de quatre ou cinq. Un membre de chaque groupe devra être chargé de représenter le rôle de X et un autre celui de Y. On devra leur demander de jouer l'interview devant le reste des membres du groupe. Essayez de trouver un endroit tranquille où les interviews peuvent avoir lieu. Les observateurs devraient avoir des copies des instructions pour X et Y et on donnera environ cinq minutes aux observateurs et aux acteurs avant la représentation pour décider comment ils joueront leur rôle.
- 6) Donnez environ vingt minutes pour l'interview. Réunissez à nouveau le groupe et demandez à un porte-parole de chaque sous-groupe d'évaluer le comportement du contre maître. On demandera à l'ouvrier fautif d'approuver ou de contester l'analyse. On accordera une attention particulière aux points suivants:
 - Est-ce que l'employé pris en faute a l'impression d'avoir été traité équitablement?
(Sans tenir compte de ce qu'il a dit.)
 - Est-ce que le contremaître a l'impression d'avoir atteint son objectif?
 - Quels changements et quelles améliorations peut-on attendre de l'interview?
- 7) Rappelez aux participants que des entrevues sur des questions de discipline sont désagréables pour les deux parties. Les superviseurs les remettent souvent à plus tard, bien que l'on sache de part et d'autre qu'une faute a été commise. Quel peut être le résultat d'un tel ajournement?
 - Entre les deux personnes se développera un sentiment de malaise et de défiance.

- L'employé fautif ne saura pas où il en est et sera tenté de commettre de nouvelles fautes, ne serait-ce que pour savoir à quoi s'en tenir.
- Le superviseur tiendra rancœur à l'employé d'une manière vague et générale pour la faute commise et sera incapable de travailler efficacement avec lui.

Il est important d'avoir des entrevues sur des questions de discipline et de les réaliser d'une manière correcte. Les problèmes de discipline doivent être abordés ouvertement.

Instructions pour le jeu de rôles

Le chef magasinier X

Vous êtes le chef magasinier de la Société Utopique d'Agriculteurs (SUA). Vous avez depuis quelques temps le soupçon que l'ouvrier Y est insubordonné et indiscipliné. Vous venez juste de le prendre en train de manipuler des concentrés d'insecticides sans porter les vêtements de protection, les gants et les bottes réglementaires. Vous êtes content de l'avoir enfin pris sur le fait, particulièrement alors qu'il faisait quelque chose de si grave et de si flagrant.

A part la sécurité de l'intéressé, il est de toute première importance que les ouvriers portent des vêtements spéciaux parce qu'ils manipulent les insecticides et aussi les aliments pour les animaux et les équipements de traite qui pourraient être contaminés et causer de graves problèmes.

L'ouvrier X travaille dans le dépôt depuis six mois. Vous croyez qu'il a pris ce travail parce que sa famille a trouvé que leur petite ferme ne pouvait pas les faire vivre tous et comme il est le plus jeune des frères, âgé de 23 ans, il lui a fallu prendre un emploi salarié. Il montre généralement peu d'intérêt et paraît peu intelligent. Vous voulez qu'il améliore ses performances ou vous débarrasser de lui le plus vite possible.

Instructions pour le jeu de rôles

L'ouvrier Y

Vous travaillez depuis six mois comme ouvrier dans le dépôt de la Société Utopique d'Agriculteurs. Vous avez été forcé d'accepter ce travail parce que le domaine de votre famille est trop petit pour vous faire vivre tous et comme vous êtes le plus jeune vous avez dû chercher un travail ailleurs.

Vous êtes plein d'amertume et le travail vous ennueie. L'indépendance et la vie au grand air dont vous jouissiez comme agriculteur vous manque. Vous étiez alors votre propre chef et vous pouviez décider de ce qu'il fallait faire et le faire comme vous l'entendiez. Vous êtes particulièrement irrité par tous les règlements mesquins et, semble-t-il, inutiles qui s'appliquent au travail dans le dépôt. Vous trouvez que le règlement spécial relatif à la manipulation des concentrés d'insecticides est le plus idiot de tous. Vous manipulez constamment ces insecticides dans votre domaine et vous savez que seuls le bon sens et un peu de soin sont nécessaires. Maintenant on vous dit de porter des vêtements, des bottes, des gants spéciaux, qui en plus d'être chauds et inconfortables, sont si encombrants qu'il est presque impossible de transvaser les produits chimiques quand on les porte.

Vous ne les avez essayés qu'une fois et depuis vous ne les avez jamais portés. Vous étiez juste en train de manipuler des insecticides quand le contremaître est arrivé et vous a vu. Vous savez comme il est tatillon en ce qui concerne les règlements et vous n'êtes pas surpris qu'il vous ait demandé de venir et de lui parler dans son bureau.

thème

11

syndicats, services sociaux et droit du travail

Cours 11.1 Origine et valeur des syndicats

Cours 11.2 Négocier avec les syndicats

Cours 11.3 Emploi et loi

COURS 11.1

ORIGINE ET IMPORTANCE DES SYNDICATS

Objectif : Permettre aux participants d'identifier le rôle des syndicats dans les relations de travail coopératif.

Durée : Une à deux heures.

Guide du formateur :

- 1) Ce cours doit être supprimé si les employés d'une coopérative ne sont pas syndiqués et ne le seront pas dans un avenir prévisible. Le nombre des personnes syndiquées, cependant, va en augmentant dans la plupart des pays et les associations de personnel pourraient jouer un rôle semblable. En tous cas, le contenu de base du cours doit être adapté à la situation et aux institutions de chaque pays.
- 2) Demandez aux participants de dire la raison qui est à l'origine des syndicats:
 - Un employeur était à lui seul plus puissant que n'importe quel employé. Ensemble, les employés avaient plus de chance de pouvoir l'affronter sur un pied d'égalité.
 - Les employeurs s'unissaient comme groupe pour maintenir les salaires bas. Les employés étaient obligés de former des associations ou des syndicats de travailleurs du même secteur et provenant de différentes entreprises.
- 3) Signalez quelques caractéristiques communes aux mouvements coopératifs et syndicaux.
 - Tous deux tirent leur origine de mouvements populaires pour veiller aux intérêts de leurs membres.
 - Tous deux ont été des instruments puissants de changements sociaux dans bien des pays.
 - Tous deux ont développé des structures à niveaux multiples pour répondre au besoin des membres d'être représentés au niveau local et national.

Agriculteurs

- Coopératives primaires
- Organisations coopératives secondaires
- Fédération nationale des coopératives

Ouvriers

- Filiales de société
- Syndicats
- Confédération nationale des syndicats

4) Demandez aux participants quels avantages peut obtenir un employeur si ses employés sont représentés par un syndicat puissant:

- L'employeur peut négocier avec un organisme en sachant que les accords seront acceptés par tous les employés. L'employeur aura en face de lui des négociateurs durs et expérimentés, qui essaieront d'obtenir le plus d'avantages possibles mais qui sauront comprendre aussi quand leurs demandes mettront en danger les emplois mêmes de leurs adhérents.
- Certaines demandes individuelles ou des actes graves d'indiscipline peuvent être réglés par le syndicat si bien que la direction ne sera pas concernée par des affaires de ce genre.
- Les niveaux de qualité du travail peuvent être maintenus ou améliorés au moyen d'examens ou de formation patronnés par le syndicat.

5) Demandez aux participants quelles sont les nécessités de base des employés et pourquoi ils s'organiseront en syndicats pour les obtenir.

- Un gain raisonnable.

Beaucoup de gens pensent que les ouvriers et les syndicats qui les représentent ne se préoccupent que d'obtenir de plus hauts salaires. Demandez aux participants de mentionner d'autres besoins qu'ont les ouvriers et que les syndicats peuvent obtenir pour les satisfaire.

- Sécurité de l'emploi - ils ne veulent pas perdre leur travail.
- Des conditions de travail répondant aux normes de la sécurité et de l'hygiène.
- Services de logement, éducation, services médicaux et autres besoins personnels qui peuvent être satisfaits au moyen du salaire mais qui souvent font l'objet de prestations additionnelles.

- Un revenu ou une retraite quand ils ne peuvent plus travailler.
- 6) Demandez aux participants de décrire leurs opinions sur les syndicats et les contacts qu'ils ont avec ces derniers. Comment peuvent-ils collaborer plus efficacement avec eux pour atteindre les objectifs communs de justice sociale et de plus grande prospérité pour les adhérents et les employés?

COURS 11.2

NEGOCIATIONS AVEC LES SYNDICATS

Objectif: Permettre aux participants de négocier efficacement avec un syndicat ou toute autre organisation à laquelle ils ont affaire.

Durée: Deux à trois heures.

Matériel: Instructions pour les jeux de rôles de l'employeur et du syndicat.

Guide du formateur:

- 1) Rappelez aux participants les principes de base des négociations couronnées de succès:
 - Les deux parties doivent obtenir quelque chose de l'accord.
 - Les deux parties préfèrent la paix à la guerre.
 - Tout accord doit être juste et doit paraître juste.
- 2) Expliquez à l'aide d'exemples appropriés les points suivants d'une négociation efficace:
 - Les points gagnés ou perdus durant une négociation deviennent rapidement plus importants que les gains obtenus ou les sacrifices consentis. Le bon négociateur doit garder le sens des proportions et juger quels points sont importants et quels points sont plutôt exagérés par la nature même du processus de négociation.
 - Il est important mais difficile de séparer sentiments et comportement. Cet exercice, et les négociations réelles dans le domaine du travail portent sur ce que feront les négociateurs après la négociation et non sur leurs sentiments pendant cette dernière.
 - La négociation est un processus d'échange. Les gens ne seront pas plus contents s'ils ont l'impression qu'ils ont tout gagné et rien donné, que s'ils pensent que l'échange ne leur a pas été favorable.
- 3) Divisez les participants en trois groupes à peu près

égaux: le premier représentera l'administration, le second les employés et le troisième jouera le rôle d'observateur. Donnez à chaque membre des groupes les instructions correspondantes et donnez-leur jusqu'à trente minutes pour définir leur stratégie pour la négociation qui va suivre. Ne donnez pas de directives sur la façon dont doit être représentée la négociation, sur le nombre de gens qui doivent défendre leurs intérêts ou sur autre chose. Tout ce qu'ils doivent savoir c'est qu'ils disposent de trente minutes pour la négociation et qu'il est intéressant pour les deux parties d'arriver à un accord dans cette limite. Demandez au troisième groupe de jouer le rôle d'observateurs en tenant compte des points indiqués ci-dessus.

- 4) Mettez les deux groupes de négociateurs en présence l'un de l'autre et donnez-leur trente minutes pour négocier. A la fin, demandez aux observateurs d'évaluer les performances des autres d'après les critères suivants:
- A-t-on bien compris qui parlait au nom du syndicat et qui parlait pour l'employeur?
 - L'employeur et le syndicat ont-ils paru comprendre les besoins de l'autre partie et essayé de les satisfaire sans porter préjudice à leurs intérêts?
 - Une des parties a-t-elle cédé sur un point par manque de principe?
 - Les deux parties avaient-elles préparé des positions alternatives permettant de revenir en arrière et poursuivre la négociation?
 - L'employeur ou le syndicat ont-ils commencé en faisant des demandes ridicules ou bien les demandes les plus importantes dans des limites raisonnables montrant ainsi leur désir d'arriver à un accord?
 - L'employeur ou le syndicat se sont-ils mis en colère ou bien ont-ils montré leur opposition au moyen de faits et de chiffres plutôt qu'avec des mots et des gestes?
 - L'employeur et le syndicat ont-ils essayé d'avancer à partir de points d'accord mutuel vers des solutions sur des points de désaccord ou ont-ils dès le début mis l'accent sur les désaccords et empêché ainsi de parvenir à une solution amicale?
 - L'employeur et le syndicat étaient-ils dûment informés des faits touchant le sujet, y compris ceux qui leur étaient défavorables?
 - Si on est parvenu à un accord, l'autre partie a-t-elle eu l'impression d'avoir "perdu", ou les deux parties ont-elles été satisfaites?

- Si on n'est pas parvenu à un accord, les deux parties étaient-elles très loin d'y parvenir? Quelle partie aurait dû ou devrait faire l'effort nécessaire pour arriver à un accord? Pourquoi ne l'ont-elles pas fait?
- 5) Rappelez aux participants qu'en fin de compte les intérêts des deux parties sont les mêmes: une coopérative viable et qui peut se permettre d'employer beaucoup de monde, de payer de bons salaires et d'offrir de *bonnes* conditions de travail. Ces intérêts sont aussi ceux des membres, des clients et de l'entreprise elle-même. Si on arrive à un accord, tout le monde y gagnera.

Instructions pour le jeu de rôlesL'employeur

vous êtes un membre du comité de gestion de la Coopérative Utopique d'Agriculteurs (CUA). La filiale Utopique du Syndicat des Ouvriers Agricoles (SOA) vient de présenter au président de la coopérative sa demande relative aux traitements et salaires du personnel de la CUA pour l'année 1991. Le président a envoyé la demande au comité de gestion de la coopérative avec une note disant "C'est ridicule; voyez-les et mettez-vous d'accord sur quelque chose de raisonnable et présentez-le à la prochaine réunion du comité."

Au début de 1990, les cinquante travailleurs manuels de la CUA se sont inscrits au SOA et il est évident qu'ils attendent des tas de choses en retour de la souscription de b DF par an qui représente une somme importante pour beaucoup d'entre eux.

Le SOA est en train de faire une campagne pour recruter des membres dans la région et vous croyez qu'ils considèrent la demande des ouvriers de votre coopérative comme une sorte de précédent. S'ils obtiennent de vous ce qu'ils désirent, tous les autres employés voudront s'inscrire au syndicat. Mais s'ils ne réussissent pas, le syndicat perdra de son prestige et devra peut-être même renoncer à recruter des membres dans le secteur coopératif.

En résumé la demande consistait en ceci:

- Une augmentation immédiate de salaire de 25% pour tout le monde.
- Une garantie de sécurité d'emploi; les licenciements ne seront possibles qu'après discussion avec le syndicat et un préavis de six mois au minimum. Tout licenciement sera en outre accompagné d'une somme équivalente à un mois de salaire pour trois ans de service à la coopérative.
- Le travail du samedi matin doit être supprimé sans que pour cela les heures de travail soient augmentées pendant les cinq jours restants de la semaine.
- Un représentant du SOA sera nommé auprès du comité de gestion de la coopérative.
- On devra permettre à tous les ouvriers d'acheter des produits et d'utiliser les services de la coopérative en bénéficiant d'un rabais de 50% sur le prix normal.

L'inflation est de 10% par an et vous pensez offrir une augmentation de 15% grâce à l'augmentation de la productivité. Une augmentation de 25% éliminerait l'excédent budgétaire et compromettrait sérieusement l'avenir de la coopérative. Une

augmentation de 17,5 serait acceptable et 20% seraient possibles pourvu qu'on n'ait pas d'autres concessions financières à faire.

Les besoins de main-d'oeuvre saisonnière et autres problèmes de la production agricole signifient qu'on n'a pas besoin de la moitié des ouvriers agricoles d'une façon permanente. En réalité il n'y a que très peu d'ouvriers à ne pas avoir d'emploi permanent mais vous pensez que vous devez garder cette flexibilité dans l'intérêt de l'avenir de l'entreprise. Vous ne voyez pas de raison pourquoi on ne devrait pas donner une certaine sécurité au reste des employés étant donné qu'on pourrait avoir besoin de leur service à l'avenir.

La coopérative a déjà décidé, mais c'est encore confidentiel, qu'on ne travaillerait plus le samedi matin et ajouter trente minutes de travail à chacun des cinq jours de la semaine pour compenser la moitié des cinq heures ainsi perdues.

Le comité de gestion est, selon des statuts, réservé aux membres de la coopérative. Les gérants eux-mêmes sont seulement des observateurs et il est impensable d'y admettre d'autres employés.

La plupart des services que fournit la coopérative à ses adhérents ne sont d'aucune valeur pour les employés. Certains produits agricoles sont pourtant propres à l'usage domestique et de temps en temps on doit s'en défaire à des prix inférieurs de 60% à 70% du prix de détail. Actuellement ces produits se vendent en ville à des commerçants qui vendent les surplus.

Le SOA n'a mentionné ni les services médicaux ni l'aide au logement. La coopérative a l'intention d'inaugurer un plan de services médicaux pour les employés ainsi qu'un système de prêt pour les logements. Tous deux sont subventionnés par le gouvernement et commenceront à fonctionner dans toutes les coopératives dans les prochaines années; mais la CUA espère être la première à les appliquer.

Les barèmes de salaires de la CUA sont actuellement plutôt plus élevés que dans la plupart des coopératives, et beaucoup plus que ceux des employés occasionnels des domaines voisins. Il y a de grandes plantations où on paie 5% de plus aux employés permanents et les ouvriers des usines reçoivent 30 à 40% de plus. Mais ces emplois sont difficiles à trouver et à 250 km d'Utopia.

Vous êtes assez sûr que le SUA n'ira pas jusqu'à la grève, étant donné que les grèves sont en principe illégales et inconnues dans la pratique. De toutes façons le syndicat n'a pas d'argent pour aider les grévistes et bien peu d'employés pourraient survivre plus de quelques semaines sans leurs salaires. Vous êtes décidé à arriver à un accord durant la prochaine réunion qui durera trente minutes.

Instructions pour le jeu de rôles

Le délégué syndical

Vous êtes un travailleur employé à la Coopérative Utopique des Agriculteurs (CUA) et un membre du comité local de la filiale du Syndicat des Ouvriers Agricoles (SOA) qui représente les ouvriers de la CUA pour les négociations avec l'administration. Il y a quelques mois, au début de 1990, vos collègues de la CUA et vous-même vous êtes inscrits à la SOA et vous avez récemment présenté votre demande d'augmentation de salaire et de meilleures conditions de travail pour 1991. Vous savez que les autres employés et le reste du syndicat voient là une sorte de précédent. Si le SUA obtient ce qu'il demande, le nombre de ses affiliés et son prestige augmenteront énormément. S'ils n'obtiennent pas ce qu'ils demandent, le syndicat devra peut-être renoncer au secteur coopératif où il espérait trouver le plus grand soutien.

Vos demandes sont, en résumé, les suivantes:

- Une augmentation immédiate de salaire de 25%.
- Une garantie de la sécurité de l'emploi; les licenciements ne seront possibles qu'après qu'on en ait discuté avec le syndicat et on devra recevoir un préavis de six mois au minimum ainsi qu'une somme équivalente à un mois de salaire pour trois mois de travail à la coopérative.
- Le travail du samedi matin doit être supprimé sans être compensé par des heures supplémentaires à d'autres moments.
- Un représentant du SOA sera nommé au comité de gestion de la coopérative.
- Tous les employés auront le droit d'utiliser les services et d'acheter les produits de la coopérative avec un rabais de 50% sur le prix au détail.

Vous avez entendu dire que dans les plantations voisines on payait 10% de plus que la coopérative les mois d'été et que les ouvriers d'usine en ville, à 250 km de là, étaient payés 40% de plus. L'inflation est de 10% par an en tous cas. Vous pensez donc qu'une augmentation de 25% est raisonnable.

Près de la moitié des 50 membres du SUA sont employés comme travailleurs temporaires, mais la plupart d'entre eux travaillent en fait toute l'année. Seuls trois ou quatre ouvriers sont sans travail pendant deux ou trois mois. Tous les autres sont employés de façon permanente mais ils n'ont pas légalement ou de fait de sécurité d'emploi.

La plupart des ouvriers ne s'opposent pas véritablement au travail du samedi matin mais le syndicat a fait remarquer qu'il s'agissait là d'un mouvement national qui symbolise la solidarité des travailleurs.

Il n'y a pas vraiment beaucoup de travailleurs en mesure de profiter des produits ou des services de la coopérative, mais quelques-uns d'entre eux sont des agriculteurs et ils tireraient un bénéfice important des concessions demandées.

Vous êtes sûr que la CUA ne se risquera pas à suspendre ses activités mais vous êtes prêt à menacer d'une grève bien que vous n'ayez pas vraiment l'intention de la faire. En principe les grèves sont illégales et on ne les connaît pratiquement pas. D'autre part le syndicat n'a pas d'argent pour aider les grévistes et les employés ne seront pas prêts à renoncer à leurs salaires.

Vous voulez arriver à un accord raisonnable aussi vite que possible et vous pensez pouvoir y arriver au cours de la réunion de trente minutes qui va suivre entre les représentants du comité de gestion et du syndicat. Vous considérez que vos demandes sont justifiées puisque les salaires des ouvriers sont plus bas que ceux de la plupart des employés des autres types d'entreprises et qu'ils n'ont pas de services médicaux ni d'aide au logement ni de prestations similaires dont jouissent les employés du gouvernement.

COURS 11.3

L'EMPLOI ET LA LOI

Objectif : Permettre aux participants de savoir quand la loi régit les relations entre employeurs et employés.

Durée : Une heure.

Matériel : Exemples présentés par les participants sur des questions relatives à l'emploi qu'ils pensent devoir être résolues en faisant appel à la loi.

Guide du formateur :

1) Faites référence au thème 5: "Renseignements sur le personnel". Signalez que si un employeur ou un de ses employés ont recours à la loi pour essayer de sauvegarder leurs droits cela montre qu'il y a eu une faute de la part de l'employeur. L'origine d'une telle faute peut être:

- Ne pas avoir déterminé les responsabilités, les devoirs et les privilèges des deux parties au moment du recrutement.
- Ignorer les aspects de la loi qui régissent l'emploi.

Le thème 5 traite de la première catégorie de problèmes. Ce cours traite de la seconde.

2) Si possible, pour contribuer à ce cours, invitez un avocat familial des lois du travail et capable de s'exprimer en langage courant. Au lieu de lui demander de faire un exposé qui pourrait ou non s'appliquer aux problèmes que les participants rencontrent dans leur travail, il vaut mieux lui demander de faire des commentaires et de "juger" les cas suivants ou d'autres problèmes présentés par les participants.

3) Décrivez chacune des situations suivantes aux participants et demandez-leur de dire quel pourrait être le résultat du différend selon la loi. Les participants doivent, si possible, préparer à l'avance des descriptions des problèmes relatifs à l'emploi dont ils ont connaissance et pour lesquels ils pensent qu'il faudrait faire appel à la loi. On utilisera les descriptions pour remplacer ou compléter les exemples suivants.

Si on ne peut obtenir qu'un avocat participe à ce cours, le formateur essaiera d'obtenir de quelqu'un possédant de l'expérience dans le droit du travail une opinion autorisée sur chaque cas.

- a) Un employé frappe un contremaître qui le surprend en train de travailler en état d'ébriété. L'employé est renvoyé sur le champ mais il proteste que son contrat de travail prévoit un processus écrit de préavis avant le licenciement. Il demande à être réintégré dans ses fonctions ou qu'on lui paye les trois mois de salaire réglementaires pour absence de préavis et qui doivent être payés dans les cas normaux de cessation d'emploi.

(A moins que l'on n'ait mentionné dans le contrat des actes concrets pour lesquels le renvoi immédiat est de rigueur, et que cet acte en fasse partie, l'argument de l'employé renvoyé pourrait être valide.)

- b) Un employé était en train de charger des sacs d'engrais et une particule est tombée dans ses cheveux. De retour à la maison, pendant qu'il se peignait, la particule tomba et pénétra dans son oeil. Il se frotta au lieu de rincer son oeil et d'aller chez le docteur. Ceci causa une inflammation qui lui valut finalement de perdre cet oeil. L'employé demanda à la coopérative des dommages et intérêts et la coopérative protesta qu'elle n'était pas en faute puisque c'était arrivé à la maison et non au travail.

(L'employé pourrait prouver que l'accident sinon le dommage subi avait eu lieu au travail. La coopérative aurait dû prévenir les employés du danger et avoir même fourni aux employés des vêtements de protection. La demande aura des chances d'être reconnue valide.)

- c) Un chauffeur a refusé de transporter des grains dans des sacs à travers le terrain d'un client jusqu'à son dépôt alors que le chemin d'accès normal qui va directement au dépôt était fermé pour réparations. La coopérative envoya au chauffeur un avertissement officiel qu'il serait renvoyé si cela se reproduisait. Le chauffeur pourtant protesta que selon sa description de tâches il ne devait qu'aider à décharger et pas à transporter des marchandises dans les propriétés des clients ou ailleurs.

(La description de tâches ou le contrat doivent inclure une phrase comme "Réaliser toute tâche requise par l'administration et en rapport avec les activités normales d'une coopérative". Dans le cas contraire, la réclamation du chauffeur pourrait être acceptée et l'administration devrait retirer le blâme.)

- d) Un employé reçut une promotion au rang de superviseur. La plupart des superviseurs ont des logements

subventionnés mais au moment de sa promotion il n'y avait pas de logement libre. Deux ans plus tard, il demanda à la coopérative de lui payer la différence entre le loyer qu'il payait pour la location de son logement et celui qu'il aurait payé pour un logement subventionné, alléguant que les contrats de travail des superviseurs mentionnent le droit à une telle subvention. L'entreprise répondit que lorsqu'il avait reçu sa promotion il n'avait pas signé de nouveau contrat et que son contrat original ne mentionnait pas le droit à un logement subventionné. La coopérative maintint donc le point de vue qu'il n'avait pas droit à un logement subventionné ou, dans son cas, à une aide au logement.

(La coopérative pourrait sans doute gagner le procès mais il conviendrait de donner une compensation. Toutes les promotions devraient être accompagnées de nouveaux contrats de travail si les conditions applicables à la nouvelle position sont différentes des conditions antérieures.)

- 4) Mettez l'accent sur le fait que les "animateurs" ne doivent pas se mêler d'affaires juridiques. Les contrats de travail et les documents de ce genre doivent être faits avec un avocat et les gestionnaires doivent seulement savoir dans quelles situations ils doivent faire appel à un professionnel.

thème

12

formation et éducation

Cours 12.1 Limites et méthodes de la formation

Cours 12.2 Conception et utilisation des cours
de formation

COURS 12.1

LIMITES ET LES METHODES DE LA FORMATION

Objectif : Permettre aux participants de déterminer ce qu'il est possible ou non d'obtenir avec la formation, et choisir des méthodes appropriées pour atteindre certains objectifs.

Durée : Une à deux heures.

Guide du formateur :

- 1) Demandez aux participants s'ils estiment que la formation peut résoudre tous les problèmes de gestion dans les coopératives. Demandez-leur quelles sortes de problèmes la formation ne peut résoudre.

Il y a un certain nombre de problèmes qui ne peuvent être résolus à l'aide de cours de formation. Essayez de classer les réponses des participants en séparant celles qui ont trait à des problèmes individuels.

- 2) Demandez aux participants quelles sortes de défauts d'organisation pourraient empêcher même le personnel le mieux formé et le plus qualifié de bien faire son travail :

- Si l'organisation est mal structurée (voir thème 1) il peut être difficile même pour les personnes les plus compétentes de bien faire leur travail.
- Si pour certaines raisons le personnel est incorrectement motivé, il se pourrait qu'il atteigne ses objectifs mais ces objectifs ne seront pas ceux qui profitent le plus aux adhérents et à l'intérêt national.

Le personnel peut essayer d'assurer la sécurité des emplois, de "construire son empire" ou de faire les plus grands bénéfices possibles. Ceci n'est pas forcément dans l'intérêt des membres. (Voir thème 7).

- .i) Même si la coopérative est bien structurée et le personnel motivé comme il se doit, il peut y avoir des fautes individuelles que la formation à elle seule ne peut corriger. Demandez aux participants d'indiquer quelles peuvent être ces fautes.
 - Le personnel peut être malhonnête.
 - Le personnel peut être paresseux.

- Les membres du personnel peuvent être, par tempérament, peu enclins à coopérer les uns avec les autres.
- Le personnel peut être négligent.

Demandez aux participants quel effet la formation à elle seule peut avoir sur ce genre de fautes:

- La formation peut apprendre à l'employé malhonnête à l'être avec encore plus de succès.
- Le personnel paresseux peut continuer à être paresseux pendant le cours de formation.
- Un employé qui n'a pas l'esprit foncièrement coopératif ne changera pas d'attitude seulement à cause de la formation.
- Même les comptables ou les mécaniciens les mieux formés continueront à remplir leurs tâches avec négligence et de manière inefficace s'ils sont peu soigneux par nature.

Faites bien remarquer aux participants que la formation à elle seule n'obtient pas de grands résultats et que même combinée avec des améliorations de l'organisation et d'autres mesures elle ne peut pas résoudre tous les problèmes.

Demandez aux participants de faire des commentaires sur les cours auxquels leur personnel ou eux-mêmes ont assisté. Le temps dédié à la formation est-il nécessairement en relation avec la qualité de leurs performances?

- 4) Enumérez les diverses méthodes de formation en faisant un bref résumé de leurs avantages et de leurs désavantages. Référez-vous, au moment opportun, à des cours de ce programme et écrivez le nom de la méthode de formation en indiquant la lettre qui la désigne.

A: Conférences

- + On peut traiter une grande quantité de matériel en peu de temps.
- + Une personnalité importante peut impressionner les auditeurs.
- Il n'y a pas d'information en retour.
- Le conférencier n'a pas de moyen de savoir s'il a ou non été compris.

B: Etudes de cas

- + Les participants peuvent étudier des situations réelles.

- + Les techniques peuvent être mises à l'épreuve de la réalité.
- Les participants ne sont pas responsables des solutions qu'ils proposent.
- Ils doivent passer pas mal de temps à se familiariser avec des situations fictives.

C: Exercices

- + Les participants doivent réaliser une tâche individuellement.
- + Les erreurs des participants peuvent être identifiées individuellement et corrigées.
- La situation en classe est complètement différente de celle du travail dans la vie réelle.
- Les participants peuvent avoir l'impression qu'ils sont dans une situation qui n'a rien à voir avec la réalité ou la pratique.

D: Discussions

- + Toutes sortes d'opinions peuvent être formulées et discutées.
- + Tous les participants ont l'occasion de formuler leurs opinions ou de dire qu'ils ne comprennent pas.
- Les discussions peuvent ne mener à rien, être hors de propos ou n'être que des palabres.
- Les discussions n'ont rien à voir avec le travail en soi.

E: Jeux de rôles

- + Le participant se sent dans la situation de l'employé qu'il représente.
- + La situation se développe comme elle le ferait dans la vie réelle.
- L'aspect artificiel de l'exercice peut le faire paraître hors de propos.
- Les participants peuvent ne pas prendre les jeux de rôles au sérieux.

F: Jeux

- + La nature interactive et imprévue de la réalité peut être reproduite.

- + Les participants doivent effectivement travailler sous la pression du temps.
- Gagner au jeu peut prendre plus d'importance qu'apprendre les techniques.
- La situation d'un jeu est très différente de la vie réelle.

G: Projets

- + Cette méthode est celle qui se rapproche le plus de la situation réelle du travail.
 - + Le résultat du projet peut avoir une valeur positive pour une entreprise coopérative.
 - Les projets demandent beaucoup de supervision individuelle.
 - Les coopératives ou autres institutions peuvent ne pas vouloir donner le temps nécessaire aux participants.
- 5) Résumez brièvement et notez sur le tableau/rétroprojecteur avec les lettres qui les désignent les défauts suivants des membres du personnel de la coopérative:

"il", chef magasinier, est incapable de commander aux fournisseurs la qualité voulue des marchandises à mettre en stock parce qu'il ne peut pas évaluer les effets de changements dans la disponibilité et les prix des marchandises ni le coût de maintien du stock et les variations dans le rythme des ventes.

"J", membre du comité, trouve qu'il est difficile d'estimer le rôle du gouvernement par rapport aux coopératives et, par conséquent, il se sent déconcerté et désorienté durant les discussions qui tournent autour de ce sujet.

"V", vérificateur aux comptes, compétent en ce qui concerne la partie technique de son travail, n'est pas capable d'agir efficacement quand il découvre des irrégularités.

agent de vulgarisation de la coopérative, sait ce qu'il devrait dire aux agriculteurs mais il est incapable de convaincre les gens âgés et conservateurs de changer leurs habitudes.

"X", ingénieur mécanicien qualifié, n'est pas capable d'appliquer ses connaissances aux réalités d'une unité de traitement.

"Y", comptable, assigne des sommes d'argent aux comptes qu'il ne faut pas.

"Z", vétérinaire de la coopérative, fait de mauvais diagnostics sur les maladies du bétail et ne prescrit pas les remèdes qu'il faudrait.

- 6) Demandez aux participants de choisir les méthodes de formation nécessaires pour pallier les besoins qu'on vient de décrire. Soulignez qu'en fait une combinaison de méthodes de formation pourrait convenir mais que pour atteindre le but que se propose cet exercice ils devraient choisir la méthode la plus appropriée dans chaque cas pour remédier à la déficience.

Les opinions varieront mais les solutions suivantes paraissent raisonnables: A Z, B V, C Y, D U, E W, F T, G X.

- 7) Discutez toute différence d'opinion et référez-vous encore une fois aux leçons de ce cours pour montrer comment les divers genres de problèmes ont été traités au moyen de différentes méthodes de formation. Il peut être utile à ce stade de discuter pour savoir si ces méthodes se sont révélées efficaces dans chaque cas.

COURS 12.2

UTILISATION ET CONCEPTION DES COURS DE FORMATION

Objectif: Permettre aux participants de sélectionner des institutions et des types de cours appropriés au personnel de leur coopérative.

Durée: Deux à trois heures.

Guide de formateur:

- 1) Demandez aux participants de faire une liste des diverses institutions qui proposent des formations qu'ils croient appropriées au personnel de leurs coopératives. Ils doivent inclure la formation à l'étranger, dans des universités, des écoles polytechniques, des instituts agronomiques, au collège coopératif, et dans tout institut de formation local ou national qui organise des cours sur des sujets qui sont intéressants pour les coopératives.

Faites remarquer qu'il n'est pas nécessaire qu'un cours soit conçu spécifiquement et exclusivement pour le personnel des coopératives. Il n'y a que très peu de sujets qui n'intéressent que les coopératives.

- 2) Demandez aux participants d'identifier les types fondamentaux de cours en termes de durée. Ils peuvent les classer comme suit:

- Cours d'une durée d'un an ou plus, à la fin desquels on obtient un certificat ou un diplôme.
- Cours de deux ou trois semaines ou d'un mois qui ne demandent pas de véritable qualification mais auxquels l'assistance est obligatoire.
- Des cours de deux à trois jours à temps plein.
- Des cours à temps partiel qui ont lieu les soirs ou un jour et demi par semaine mais étalés sur une longue période.
- Des cours par correspondance.

- 3) Faites la liste des domaines où la formation pourrait être nécessaire. Ils peuvent être classés de différentes manières mais la liste pourrait être la suivante:

- Gestion.
- Comptabilité, tenue de livres, gestion financière.
- Cours techniques d'agriculture, ingénierie.
- Cours élémentaires relatifs à l'utilisation des machines, la conduite de véhicules, la dactylographie.
- Cours destinés à éveiller la "conscience coopérative" ou des sujets semblables.

- 4) Notez sur le tableau/rétroprojecteur tous les genres de formation existants, en indiquant les instituts et le genre de cours d'après leur durée et le sujet traité. Cette liste sera aussi complète que le permettent les connaissances du formateur et des participants et devra en outre représenter l'ensemble de tous les genres de formation dont les coopératives peuvent faire usage.

Il n'est pas nécessaire d'inclure les cours dont les coopératives ne peuvent faire usage parce qu'ils sont trop coûteux ou parce que le personnel des coopératives ne possède pas les qualifications requises pour les suivre.

- 5) Demandez aux participants de classer les divers groupes d'employés de leurs coopératives et de faire un bref résumé de leurs besoins de formation. Là aussi la manière de classer le personnel peut varier mais la liste suivante de catégories peut être utile:

- Gestion.
- Personnel de comptabilité.
- Employés de bureau.
- Agents de vulgarisation.
- Chauffeurs.
- ouvriers.
- Membres du comité.
- Membres ordinaires de la coopérative.

Il est clair que les besoins de formation varieront. Cela demandera un certain degré de généralisation mais les participants devraient pouvoir mentionner un ou deux domaines où la formation est nécessaire. Ils ne doivent pas assigner un genre particulier de formation à chaque groupe, étant donné que certains peuvent fonctionner parfaitement ou n'avoir pas besoin de formation. On ne doit

pas encourager les participants à penser que la formation est une fin en soi.

Examinez de nouveau avec les participants la liste des formations disponibles et assignez les cours qui conviennent aux différents groupes de personnel. Demandez aux participants s'il est possible d'envoyer chaque groupe au cours identifié et discutez pour savoir comment l'ensemble du personnel peut être formé et pendant quelle période.

- 6) Il y aura sans doute un ou plusieurs groupes qui resteront pour lesquels il n'existera pas de formation qui convienne ou qui soit à portée de leurs moyens financiers. Les participants peuvent ou non avoir déjà organisé leurs propres cours de formation mais faites-leur dire qu'une coopérative doit elle-même organiser des cours de formation de son personnel quand le besoin s'en fait sentir.
- 7) Divisez les participants en groupes de quatre ou cinq membres. Essayez de mettre ensemble dans le même groupe les participants qui ont mentionné les mêmes besoins de formation qui ne sont pas satisfaits dans leurs coopératives et qui, pour cette raison, ont besoin d'organiser un cours "chez eux". Donnez aux groupes quarante-cinq minutes pour élaborer un cours qui convienne à un groupe particulier de personnel qu'ils ont identifié. Il est aussi possible de réunir les participants dont les coopératives sont voisines, pour qu'ils organisent ensemble des formations. Les groupes doivent s'efforcer de mettre sur pied un schéma de cours de formation qui comprenne les informations suivantes:
 - Le groupe cible pour lequel le cours est conçu avec le nombre approximatif de participants.
 - Une description des déficiences des performances actuelles ainsi que l'amélioration attendue grâce à l'assistance au cours.
 - La durée du cours.
 - Le temps alloué approximativement aux divers sujets.
 - Une indication des méthodes de formation utilisées pour chaque matière.
 - La désignation des formateurs qui seront chargés des cours.
 - La désignation de l'endroit et des installations nécessaires.

- Une estimation de ce que coûtera le cours ainsi qu'une indication de la manière dont on obtiendra les fonds.
- Une indication de la manière d'évaluer le cours et pour les responsables de savoir si les objectifs ont été atteints.

8) Faites remarquer que pour améliorer un cours de formation il est toujours conseillé d'avoir recours à un spécialiste en formation.

thème

13

plan d'action et engagement à l'action

Cours 13.1 Plan d'action et engagement à l'action

COURS 13.1

ENGAGEMENT A L'ACTION

Objectif: Permettre aux participants d'appliquer ce qu'ils ont appris à leur situation personnelle, de trouver une solution à un problème particulier avec l'aide du groupe et de s'engager formellement à la réaliser.

Durée: Au moins une journée (huit heures).

Guide du formateur:

Vous avertirez les participants au début de ce cours qu'à la fin du cours on s'attendra à ce qu'ils décrivent un problème particulier auquel ils sont confrontés dans leur travail et à ce qu'ils trouvent et présentent une solution à ce problème qu'ils mettront en oeuvre à leur retour chez eux.

Vous aurez rappelé aux participants tout au long du cours cet engagement à l'action ainsi que la nécessité d'identifier un problème au moins que le cours les aidera à résoudre. Ce dernier cours leur donne l'occasion de développer une solution de ce problème en utilisant ce qu'ils ont appris pendant le cours et en consultant un certain nombre de participants, et de présenter ensuite la solution au groupe entier pour que les participants en fassent une critique constructive.

Evidemment, les problèmes et les solutions correspondantes seront particuliers à chaque participant et à sa coopérative, mais des exemples caractéristiques pourraient être les suivants:

- Problème: Les trois manoeuvres qui travaillent dans le dépôt des produits et intrants sont très lents à exécuter leurs tâches. Ils essaient continuellement de faire faire par d'autres leur travail et les membres se plaignent de leur inefficacité et du manque d'intérêt qu'ils ont à faire leur travail. Le dépôt est en désordre et quand j'essaie de leur faire des reproches, ils disent toujours que c'est l'autre qui ne travaille pas comme il faudrait. Leurs attitudes doivent changer sinon l'entreprise en souffrira.
- Solution: Je vais avoir une réunion avec eux pour discuter la situation. Je vais bien leur expliquer les objectifs généraux de notre entreprise et leur

expliquer comment il faut faire le travail dans le dépôt pour contribuer à les atteindre. En outre, je vais répartir les tâches et je vais faire des descriptions de tâches claires pour chacun d'eux de telle sorte qu'aucun d'entre eux ne puisse échapper à ses obligations et attribuer la faute à un de ses collègues.

- Problème : Quand le comité de gestion prend certaines décisions qui concernent le travail du personnel, il se passe en général pas mal de temps avant que les employés observent les nouvelles directives. Les ouvriers du dépôt et les chauffeurs sont particulièrement lents à les appliquer. Cela crée parfois une grande confusion dans leur travail et même des actions qui vont à l'encontre de ces directives.
- Solution : Je vais en rechercher les raisons. Je pense que ça a à voir avec les communications insuffisantes que j'entretiens avec le personnel. Je vais devoir établir un meilleur système d'information. Dès maintenant toutes les informations écrites seront traduites dans la langue qu'on parle dans la région et j'organiserai des réunions auxquelles j'inviterai aussi les jeunes.

on divisera le temps dont on disposera en deux périodes. Pendant la première les participants travailleront en groupes d'au moins trois personnes. Chaque participant aura au moins trente minutes pour décrire son problème à son groupe qui en discutera et l'aidera à trouver une solution et à établir un calendrier pour l'appliquer. Autant que possible les groupes ne comprendront pas de participants qui appartiennent à la même coopérative et de préférence incluront des gens qui ont des compétences et de l'expérience dans des domaines variés. Les participants doivent être encouragés à considérer ces trente minutes ou plus comme une occasion de profiter de l'expérience de leurs collègues.

Pendant la seconde période, chaque participant aura au moins dix minutes pour présenter son problème et ses solutions au groupe large ainsi que pour écouter et réagir à quelques-unes des suggestions et des commentaires que ces derniers pourront faire.

Même en un temps si court, le participant devra :

- Décrire le problème.
- Décrire la solution.
- Décrire comment la solution sera "vendue" aux personnes concernées.
- Fixer une date à laquelle une partie ou l'ensemble du plan conçu sera terminé.

(Les participants qui ont la responsabilité d'une entreprise pourront penser qu'il est inutile de "vendre" leurs idées à leurs subordonnés qui, de toutes façons, devront faire ce qu'il leur dira. Ceci est une erreur contre laquelle il convient de mettre en garde les participants. Le personnel subalterne peut faire ce qu'on lui a dit par crainte des conséquences s'il n'obéit pas mais il n'apportera pas toute sa contribution s'il n'est pas convaincu de l'utilité de ce qu'il fait.)

Il faut encourager les participants à se rencontrer au travail après le cours et, si possible, il faut organiser une série de petites réunions de consultation. Le formateur devra aussi entreprendre des visites ou se mettre en contact avec les participants à la date où ils ont dit que leur plan d'action serait réalisé pour se rendre compte s'il l'ont vraiment mis en oeuvre. Il faut insister sur le fait que le but recherché est d'évaluer le cours de formation, pas les participants.

Si c'est possible, il conviendrait aussi d'organiser une petite réunion qui aurait lieu après un certain laps de temps. En ce cas il faudrait demander aux participants de dire ce qu'ils pensent avoir atteint à la date choisie pour la réunion, afin qu'ils puissent comparer leur réalisation avec leur intention première. Il ne s'agit pas là seulement d'une méthode utile d'évaluation mais - et ceci est plus important - le fait de s'engager officiellement et de savoir que la réunion aura lieu seront un stimulant important pour l'exécution du plan.

Le temps alloué pendant cette période dépendra du nombre de participants et du temps dont on disposera. Quelque soit le calendrier choisi, il est important de s'y tenir étroitement sinon certains participants n'auront pas l'occasion de discuter de leurs problèmes au sein de leur groupe ou de le présenter au groupe dans son ensemble. Ce sont peut être les membres les plus réticents du groupe qui peuvent le mieux tirer profit de l'expérience.

Voici des possibilités de répartition du temps:

- 16 participants six heures:

Première section: Trois heures en quatre groupes de quatre, chacun disposant de 45 minutes pour discuter de son problème.

Seconde section: Trois heures et demie en séance plénière, chacun disposant d'environ dix minutes pour présenter sa solution.

- 20 participants six heures:

Première section: Deux heures et demie en cinq groupes de

quatre, chacun disposant d'environ 35 minutes pour discuter de son problème.

Seconde section: Trois heures et demie en séance plénière, chacun disposant d'environ dix minutes pour présenter sa solution.

S'il y a plus de vingt participants dans le groupe, il pourra être nécessaire de consacrer plus d'un jour à cet exercice. Ce sera du temps bien utilisé car cette période peut représenter un véritable "pont" entre le cours et le monde réel et faire que les participants considèrent la fin du cours non pas comme la fin de la période de formation mais comme le début d'une amélioration personnelle dans leur travail.