

- L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LA GESTION DU PERSONNEL
Fascicule d'instruction pour le personnel des coopératives de consommation

bureau international du travail, genève
© MATCOM 1978-2001

par Urban Strand



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 élit 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.

Droits réservés © Organisation International du Travail

L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LA GESTION DU PERSONNEL

Table des matières

Introduction	3
Nombre d'employés	4
Mesure de l'efficacité du personnel	7
Planification de l'horaire de travail	12
Répartition des tâches	17
Recrutement et mise au courant	24
Formation et promotion du personnel	31
Règlement du personnel	37
Test de contrôle	41
Exercices complémentaires	43

Fascicule MATCOM N°: 19-01

Edition universelle: 1985

ISBN: 92-2-203268-3

REMARQUE

Pour mieux tirer profit de ce fascicule MATCOM vous devriez:

- avoir quelque expérience de la vente au détail dans un magasin;
- avoir étudié le fascicule MATCOM "Les principes économiques de base d'une coopérative de consommation" ou avoir des connaissances équivalentes.

COMMENT APPRENDRE

- Etudiez attentivement le fascicule.
- Répondez par écrit à toutes les questions qui y sont posées. Cela vous permettra non seulement d'apprendre, mais aussi d'appliquer les connaissances acquises dans les travaux dont vous serez plus tard chargé.
- Après avoir étudié seul le fascicule, discutez-en avec votre formateur et vos collègues, puis participez aux exercices pratiques organisés par votre formateur.

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 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: Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse. Ces demandes seront les bienvenues.

Cette édition française a été publiée en collaboration avec l'Alliance Coopérative Internationale (ACI), grâce à l'appui financier fourni par "DET KGL. SELSKAP FOR NORGES VEL" (Société Royale pour le Développement Rural en Norvège).

Droits réservés © Bureau international du Travail, 1985

Texte original (anglais): Urban Strand
Titre original (anglais): Work Organisation and Staff Management
Traduction/adaptation: B. Conrad-Eybesfeld
Illustrations: R. Palden/B. Maertens

INTRODUCTION



Henri, Pierre, Jean et Paul sont tous les quatre gérants de coopératives. Ils se rencontrent régulièrement pour discuter de problèmes communs et échanger leurs expériences.

Cette fois, la rencontre a lieu chez Henri. Il est le gérant d'un magasin de libre-service; on dit qu'il est un bon organisateur et il est très populaire parmi ses clients et son personnel. Son magasin est agréable. Ses employés paraissent aimer leur travail et le font bien. Les gérants qui sont venus le voir veulent savoir comment il s'y prend. Le sujet de la réunion portera sur l'organisation du travail et la gestion du personnel. Henri a promis de leur montrer comment il procède. Les visiteurs s'attendent à recevoir des conseils utiles qui leur permettront de faire des améliorations dans leurs propres magasins. N'aimeriez-vous pas en faire, vous aussi? Accompagnons-les donc dans leur visite d'étude.

NOMBRE D'EMPLOYÉS

"Henri, combien d'employés avez-vous dans votre magasin?" demanda Paul.

"Avec moi nous sommes huit. Mais il y a deux employés qui ne travaillent qu'à mi-temps; on peut donc dire que nous avons besoin de sept personnes à plein temps."

"Comment avez-vous fait pour arriver exactement à ce chiffre?" demanda Pierre.

Il n'était pas facile de répondre à cette question. "Nous voulions faire marcher le magasin avec le moins d'employés possible," expliqua Henri, "car avec des frais de personnel peu élevés nous pourrions maintenir les prix bas. Mais, d'autre part, il fallait assez de personnel pour faire tout le travail et assurer un bon service aux clients. Il n'est pas simple de calculer combien de travail il y aura. Cela dépend principalement de la quantité de marchandises, mais aussi du genre de marchandises que l'on vend dans le magasin. Les aliments frais, par exemple, demandent beaucoup de soins, tandis que ce n'est pas le cas pour les aliments en conserve. Et il y a d'autres facteurs qui influent sur les besoins de personnel, comme les heures d'ouverture, la manière de vendre: vente au comptoir ou libre-service."

"Il faut donc pas mal d'expérience pour évaluer la quantité de travail et le nombre d'employés qu'il faudra pour le faire. Au début, les gens de l'Union coopérative nous ont conseillé: ils avaient acquis une grande expérience dans des magasins de toutes dimensions."

"Moi aussi, j'ai acquis de l'expérience. Si je remarque que mon personnel travaille très dur toute la journée mais qu'il y a encore des tas de choses à faire, cela peut vouloir dire que le personnel n'est pas assez nombreux. D'autre part, il peut aussi arriver que certains employés n'aient rien à faire pendant une grande partie de la journée alors que tout le travail est fait convenablement - ce qui voudrait dire qu'il



y a trop d'employés. Ce sont là des possibilités, mais cela peut aussi venir des heures de travail qui sont mal répartis ou d'une mauvaise distribution du travail parmi les membres du personnel. Pourtant, l'expérience m'a montré que nous avons juste le nombre d'employés qu'il faut vu la quantité de marchandises que nous vendons."

En observant ce qui se passait dans le magasin, les gérants avaient noté plusieurs faits qui prouvaient qu'Henri avait raison.



Il y avait l'air d'avoir beaucoup de marchandises; elles étaient bien rangées; les prix étaient clairement indiqués; toutes les denrées périssables étaient en bon état - les légumes avaient vraiment l'air très frais; pas de saleté, pas un grain de poussière; tous les employés étaient occupés; et, bien qu'il y ait beaucoup de clients dans le magasin, les queues au comptoir de viande et aux caisses de sortie n'étaient pas trop longues.

"Puis, je dois veiller à ce que tout le monde travaille avec efficacité," continua Henri. "Ce que je veux dire, c'est qu'il ne suffit pas d'être occupé tout le temps avec un travail. C'est plutôt la façon dont on fait les choses qui est importante. Bien réaliser une tâche avec un minimum d'effort fait gagner du temps. Et on a besoin de moins d'employés."

"Il est assez difficile de déterminer si notre manière de travailler est la bonne ou comment nous pourrions augmenter notre efficacité. Pour en avoir une idée, il est très utile, à mon avis, de comparer les salaires du personnel avec les ventes. Après tout, toutes les tâches se ramènent à notre objectif principal - vendre des marchandises. Et on paie les salaires avec le revenu des ventes."

Cette façon de mesurer l'efficacité intéressait beaucoup les gérants de magasin. Ils demandèrent à Henri d'expliquer en détail comment on le faisait.



Qu'est-il important de considérer quand on décide du nombre d'employés dans un magasin? Mentionnez au moins quatre points.

MESURE DE L'EFFICACITE DU PERSONNEL

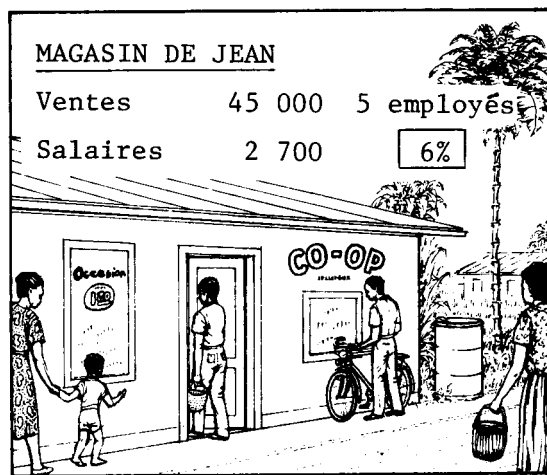
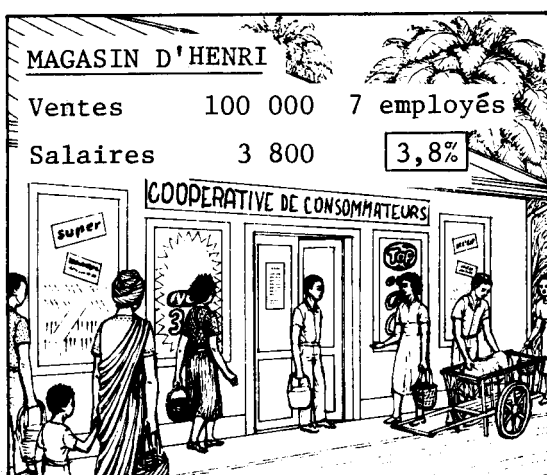
"Les salaires mensuels nous coûtent en tout 3 800 DF*. Comparons ce chiffre à celui des ventes," dit Henri.

"Normalement nous vendons pour environ 100 000 DF de marchandises par mois. Cela signifie que les salaires représentent 3,8% des ventes."

"Je fais les mêmes calculs tous les mois dans mon magasin," dit Jean, "mais nos salaires représentent généralement 6% des ventes, environ."

"Alors, votre personnel doit être très bien payé," répliqua Henri.

"Non, nos salaires sont tout à fait normaux. Mais nous sommes cinq employés et peut-être que c'est trop si on compare à notre chiffre d'affaires. Nous ne vendons même pas la moitié de ce que vous vendez," dit Jean tout en pensant qu'il fallait qu'il fasse quelque chose pour remédier à cette situation.



Comparer deux magasins de cette manière peut s'avérer utile s'ils sont du même genre. Sinon le résultat peut induire en erreur. Vendre de la viande, par exemple, demande plus de temps que vendre des produits d'épicerie. C'est pourquoi les coûts de salaires seront sans doute plus élevés dans une boucherie que dans une épicerie, si on les compare avec les chiffres des ventes. Dans un libre-service, il faut aussi, en général, moins de personnel que pour la vente au comptoir.

* Ce fascicule étant utilisé dans divers pays, nous utilisons ici une monnaie imaginaire appelée "dollar et centime de formation" (DF et ct).

Ce qui est le plus important c'est de comparer les coûts avec le revenu dans un même magasin. Le revenu de la coopérative d'Henri provient entièrement des ventes. Une fois le coût des marchandises déduit, il reste généralement environ 10%:

Ventes		100 000 DF (100%)
Coût des marchandises vendues	-	<u>90 000 DF</u> (90%)
Bénéfice brut		10 000 DF (10%)

Le bénéfice brut doit être assez grand pour couvrir toutes les dépenses courantes du magasin et pour qu'il reste un peu d'argent, qui est le bénéfice net.

?

a) Combien reste-t-il dans le magasin d'Henri une fois que les salaires ont été payés?


_____ DF

b) Combien reste-t-il pour les autres dépenses si on veut avoir un bénéfice net de 3%?

_____ DF (_____ % des ventes)

L'un des visiteurs dit qu'il trouvait qu'Henri devrait engager un employé de plus. "Tout le monde a l'air de travailler très dur en ce moment. Il pourrait être utile d'avoir un employé de plus au cas où quelqu'un tomberait malade. Je crois que vous pourriez vous le permettre."

EN CE MOMENT



Salaires: 3 800 DF
3,8% des ventes

AVEC UN EMPLOYE DE PLUS



Salaires: 4 300 DF
4,3% des ventes

Un employé de plus augmenterait le coût des salaires mensuels de 500 DF. Ils se monteraient alors à 4 300 DF, c'est-à-dire 4,3% des ventes. Les dépenses augmenteraient de près de 0,5% et le bénéfice net tomberait des 3% que l'on voulait avoir à 2,5%. Henri expliqua que dans ce cas la société ne pourrait plus faire la même ristourne à ses membres sur leurs achats que maintenant.

"Mais un employé supplémentaire aiderait à augmenter les ventes," objecta le collègue d'Henri.

"C'est peut-être vrai, d'accord," dit Henri. "Calculons de combien il nous faudrait augmenter les ventes pour maintenir juste le même rapport entre les salaires et les ventes que maintenant."

<u>Situation actuelle</u>			<u>Nouvelle situation</u>							
$\frac{3\ 800\ \text{DF}}{100\ 000\ \text{DF}}$	x	100	=	3,8%		$\frac{4\ 300\ \text{DF}}{\text{Nouveau chiffre d'affaires}}$	x	100	=	3,8%

Nouveau chiffre d'affaires nécessaire

$$\frac{4\ 300\ \text{DF}}{3,8} \times 100 = 113\ 158\ \text{DF}$$

"Si les ventes passaient de 100 000 DF à 113 158 DF ou davantage, on aurait assez d'argent pour payer un employé supplémentaire. Mais je doute que cela arrive, parce que je ne crois pas que nous perdions actuellement des occasions de vendre à cause d'un manque de personnel."

"J'aimerais plutôt présenter les choses autrement. Nous faisons de notre mieux pour augmenter nos ventes. Supposons que nous ayons de la chance et que nous arrivions à vendre pour 113 158 DF de marchandises sans augmenter notre personnel. Alors le coût des salaires passerait de 3,8% actuellement à environ 3,4%."

$$\frac{3\ 800\ \text{DF}}{113\ 158\ \text{DF}} \times 100 = 3,36\%$$



Supposez que le chiffre de ventes mensuelles soit de 113 158 DF et le bénéfice brut 10% de ce montant.

- a) Combien restera-t-il après que 3 800 DF de salaires auront été payés?

_____ DF

- b) Supposez que les autres dépenses passent de 3 200 DF à 3 300 DF. Combien restera-t-il de bénéfice net?

_____ DF (_____ % des ventes)

"Vous calculez vraiment combien les salaires représentent par rapport aux ventes en pourcentage chaque mois?" demanda Paul.

"Ce n'est peut-être pas nécessaire de le faire, mais j'aime avoir quelle tournure prennent les affaires," dit Henri. "Cela m'aide à contrôler l'efficacité de notre organisation et la façon dont travaille notre personnel. Cette année, les chiffres mensuels vont de 4,2% au maximum à 3,1% au minimum. Ce dernier chiffre est celui d'avril, où nous avons réussi à vendre beaucoup plus de marchandises que d'habitude sans personnel supplémentaire."

"Pourtant, ce sont les chiffres annuels qui sont les plus importants. Ils me renseignent sur le véritable état des affaires et sur la tendance qu'elles prennent. Je vous donnerai quelques exemples:

<u>Année</u>	<u>Ventes</u>	<u>Salaires</u>	
	DF	DF	
1978	900 000	37 800	4,2
1979	1 020 000	40 800	4,0
1980	1 040 000	45 760	4,4
1981	1 080 000	44 280	4,1
1982	1 200 000	45 600	3,8

"Comparez d'abord 1979 et 1978. A la fois les salaires et les ventes ont augmenté en 1979. Le rapport salaires/ventes a diminué, ce qui signifie que comparativement les ventes ont augmenté plus que les salaires. L'efficacité a donc été plus grande."

"En 1980, comme nous pensions que l'expansion se poursuivrait, nous avons engagé un autre employé. Les dépenses de personnel ont augmenté mais nous n'avons pas réussi à beaucoup augmenter les ventes. Le rapport salaires/ventes est passé à 4,4% cette année-là. Pensant que nous pourrions faire mieux en 1981, nous avons commencé par réduire un peu le personnel et continué avec le même nombre de personnes en 1982, bien que les ventes aient beaucoup augmenté cette année. Donc,, depuis 1980 l'efficacité n'a fait que s'améliorer."



Supposez que les salaires aient été de 54 000 DF en 1982.

a) Calculez les salaires en pourcentage des ventes.

_____ %

b) Faites vos commentaires sur la manière dont le magasin d'Henri s'est développé.

Les gérants étaient d'accord sur la grande utilité d'une étude du "développement de l'efficacité économique", surtout lorsqu'un changement dans le nombre des employés devait faire l'objet d'une discussion au conseil d'administration.

PLANIFICATION DE L'HORAIRE DE TRAVAIL

Ensuite, les gérants discutèrent de l'organisation de l'horaire de travail hebdomadaire. Tous ensemble les employés étaient censés travailler 315 heures par semaine dans le magasin d'Henri. L'efficacité dépendait beaucoup de la façon dont ces heures étaient distribuées parmi le personnel.

"Le magasin est ouvert tous les jours sauf le dimanche. Nos heures de travail sont:

Lundi, mardi et mercredi	9 h - 18 h
Jeudi et vendredi	9 h - 20 h
Samedi	9 h - 14 h
Dimanche	Fermeture

Cela veut dire que notre magasin est ouvert 54 heures par semaine. Le personnel doit arriver à 8 h 30 le matin de façon à ce que tout soit prêt à l'heure d'ouverture. Les employés travaillent aussi une demi-heure après la fermeture. En tout, il y a des employés dans le magasin 60 heures par semaine."



"Est-ce que votre personnel travaille 60 heures par semaine?"

"Non, un employé à plein temps ne travaille que 45 heures," répondit Henri. "Chacun a droit à une demi-journée libre par semaine. Et les jeudis et les vendredis, jours où le magasin est ouvert plus longtemps, nous travaillons en équipes. Le personnel est libre soit le matin soit l'après-midi. Sur cet horaire hebdomadaire vous pouvez voir quand chaque membre du personnel est de service."

H O R A I R E D E T R A V A I L															
PERSONNEL	Nb. heures	LUN.		MAR.		MER.		JEU.		VEN.		SAM.			
		m.*	a.*	m.	a.	m.	a.	m.	a.	m.	a.	m.	a.		
Henri	45	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—		
Lise	45	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—		
Georges	45	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—		
Jeanne	45	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—		
Julie	45	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—		
Thomas	45	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—		
Anne	22½							—	—	—	—	—	—		
Suzanne	22½					—	—	—	—	—	—	—	—		
Nb. de personnes de service		5	5	5	5	7	5	4	8	4	4	8	4	6	6

* m = matin a = après-midi

"J'ai noté en bas du tableau combien de personnes sont de service à différents moments de la journée," poursuivit Henri. "Nous avons toujours plus de clients vers la fin de la semaine, surtout le jeudi et le vendredi après-midi. C'est pour cette raison que j'ai prévu que tout le personnel devait être de service à ces moments-là. Le mercredi aussi, quand on livre les produits d'épicerie pour la semaine, je veux qu'autant d'employés que possible soient là."

"Je vois," dit Pierre, "Anne et Suzanne se partagent le travail sur un seul poste, mais vous les faites travailler ensemble pendant les heures où il y a le plus de travail. Et ni l'une ni l'autre ne sont là au début de la semaine quand il y a moins à faire."

"C'est ça," approuva Henri. "S'il n'en était pas ainsi, je crois qu'il serait nécessaire d'employer une personne de plus pendant les heures où il y a beaucoup de travail."

"J'ai une autre question," dit Jean. "Henri, vous êtes le gérant mais, d'après le tableau des heures de travail, vous aussi vous ne travaillez que 45 heures par semaine. Est-ce que cela veut dire que vous n'êtes pas toujours là quand le magasin est ouvert?"

"C'est vrai. Je fais de mon mieux pour que le magasin marche bien et il m'arrive souvent de faire des heures supplémentaires, d'assister à des réunions dans la soirée, etc. Pourtant j'essaie d'avoir un après-midi libre comme les autres. Parfois, je dois aussi m'absenter du magasin pour affaires. Néanmoins, les activités dans le magasin doivent se poursuivre et Lise me remplace lorsque je suis absent. C'est la plus ancienne des employés et elle est au courant de tout. Vous pouvez voir sur le tableau que l'un ou l'autre de nous est toujours de service."



Jeanne, Julie et Anne travaillent surtout comme caissières. Une caisse de sortie est ouverte pendant toute la semaine. Une autre est ouverte à partir de midi les jeudis, vendredis et les samedis.

Regardez l'horaire. Dites qui devrait être à la caisse jour par jour.

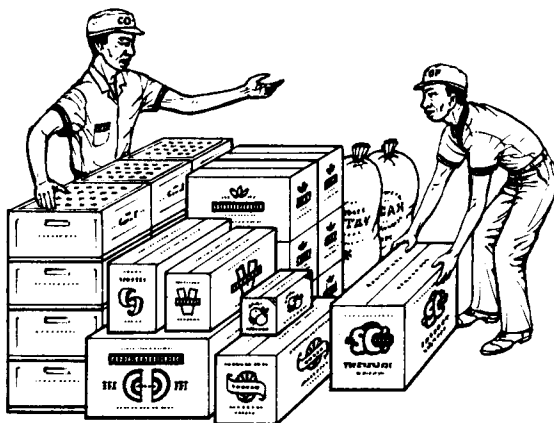
	<u>matin</u>	<u>après-midi</u>	<u>soirée</u>
Lundi	_____	_____	
Mardi	_____	_____	
Mercredi	_____	_____	
Jeudi	_____	_____	_____
Jeudi		_____	_____
Vendredi	_____	_____	_____
Vendredi		_____	_____
Samedi	_____		
Samedi	_____		



Dites comment on peut faire pour que des caissiers qui travaillent toute la journée puissent prendre une heure pour déjeuner?



Henri a un problème: les produits d'épicerie sont livrés les mercredis matin vers 10 heures. Il trouve difficile de finir de les déballer avant l'heure du déjeuner. Quels changements dans l'horaire proposeriez-vous pour améliorer cette situation.



"Que faites-vous si quelqu'un tombe malade?" demanda Pierre.

"Il arrive souvent que l'un de nous soit absent. Généralement, nous nous arrangeons pour que les clients n'en souffrent pas. Je me charge des tâches de la personne qui manque. Mon travail administratif peut attendre jusqu'au lendemain, ou je peux rester plus tard le soir pour le faire."

"J'aime bien travailler dans le magasin. Et je pense qu'il est important pour moi en tant que gérant de mettre un peu la main à la pâte. On court le danger de rester enseveli sous des piles de papiers dans un bureau. Je suis donc content de passer un moment avec les clients de temps en temps. C'est très stimulant et ça me donne de bonnes idées pour faire des améliorations dans le magasin."

"Mais vous ne vous chargez pas vous-même de toutes les tâches de la personne qui manque, n'est-ce-pas?"

"Non, elles' sont réparties entre les employés de service. Mais j'en fais ma part. Et il y a d'autres manières de résoudre le problème: s'il y a beaucoup à faire ce jour-là et si plus d'une personne est malade, j'essaie d'obtenir de l'aide. D'abord, j'appelle quelqu'un qui à ce moment-là n'est pas de service et je lui demande de venir au magasin et de prendre un jour compensatoire une autre fois. Je peux aussi demander à Anne ou à Suzanne de travailler à plein temps. Et, enfin, je peux faire appel à d'anciens employés et leur demander de venir et de travailler temporairement. L'une est maintenant à la maison, un autre vient de prendre sa retraite, et l'une et l'autre sont généralement disponibles très rapidement."



Est-ce qu'un gérant devrait se charger des tâches d'un employé malade? Donnez votre avis sur les avantages et les désavantages que cela présente.

REPARTITION DES TACHES

"Quand il n'y a que peu d'employés qui travaillent dans le magasin, ils doivent donner la priorité à certaines tâches. Naturellement, on a besoin de quelqu'un à la caisse de sortie et dans la section "Viande", et au moins un employé devrait être disponible pour aider nos clients dans d'autres sections du magasin, bien que ce soit un libre-service."



A quelles tâches Henri donne-t-il la priorité quand il n'y a que peu d'employés dans le magasin?

Quelles sont les tâches les plus importantes dans votre magasin?

"Pendant les heures d'affluence il faut davantage d'employés pour s'occuper des clients et les deux caisses de sortie doivent être ouvertes."

Et n'oubliez pas toutes les autres tâches qu'il faut accomplir dans le magasin - marquer les prix, regarnir les rayonnages, etc, pour permettre aux clients de trouver les marchandises qu'ils veulent acheter."

"Pour bien servir les clients chaque membre du personnel doit savoir ce qu'il doit faire. Je ne peux pas passer mon temps à courir après tout le monde pour le leur dire. J'ai donc fait en sorte que chacun soit responsable d'une partie du magasin, de la façon suivante:

Epicerie		
Produits non alimentaires	-	Lise
Caisse de sortie I		
Boulangerie	-	Jeanne
Caisse de sortie II		
Fruits et légumes	-	Julie
Viande	-	Georges
Produits laitiers		
Boissons		
Réserve	-	Thomas

"Lise, vous êtes responsable de l'épicerie et des produits non alimentaires. Qu'est-ce que cela signifie?"

"En somme, on peut dire que je dois veiller à ce que les produits que demandent les clients soient en magasin et en bon état. Je prépare donc les commandes, je contrôle les livraisons, je m'occupe du marquage des prix et du préemballage. Je m'occupe aussi de l'étalage, je dispose les produits d'une manière pratique et agréable. Je nettoie également la partie du magasin où se trouvent les produits dont j'ai la charge."



"Si un client me demande mon avis, je suis toujours prête à le lui donner. J'essaie d'en apprendre toujours un peu plus sur les produits que nous vendons. Aider les clients est la partie de mon travail que je préfère."

"Vous arrivez vraiment à faire tout ce travail toute seule?"

"Le marquage des prix, le préemballage, le regarnissage des étagères dans le magasin prennent beaucoup de temps. Suzanne et Thomas sont censés m'aider à le faire. Et les mercredis, quand on reçoit la livraison hebdomadaire de produits d'épicerie, tout le monde sauf Jeanne et Georges me donne un coup de main."

"Jeanne ne peut pas vous aider parce qu'elle ne peut pas quitter la caisse de sortie dont elle a la charge, n'est-ce pas?"

"Oui, c'est vrai, sa caisse est la caisse principale, celle qui est toujours ouverte. Mais elle n'est pas seulement chargée d'encaisser l'argent; elle doit aussi s'occuper de vendre les petits articles qui se trouvent à la caisse, comme les bonbons et les cigarettes ainsi que l'emballage que nous fournissons aux clients. Au début de la matinée il n'y a pas beaucoup de clients et Jeanne peut aussi s'occuper de la section "Boulangerie" qui est près de la caisse."

"Ma caisse n'est ouverte qu'aux heures d'affluence et lorsque Jeanne va déjeuner ou doit quitter la sienne pour une raison ou l'autre," dit Julie. "Je peux donc m'occuper des fruits et légumes; ça demande pas mal de temps. C'est assez dur de maintenir tout en état de fraîcheur et de propreté dans cette section. Mais on y gagne. Beaucoup de clients m'ont dit qu'ils aimaient notre magasin à cause de notre section pour la vente des fruits et légumes."



"Je peux en dire autant de la section "Viande"," dit Georges. "Je dois y consacrer tout mon temps. C'est la seule section de vente au comptoir et je dois passer une grande partie de mon temps à servir la clientèle. Mais, comme les autres, je fais la commande des marchandises et j'en prends livraison. Et il me faut aussi du temps pour laver et nettoyer les instruments et les machines; comme vous le savez, c'est très important dans ce rayon."



"Comme vous voyez, tout le monde paraît content de son travail," poursuivit Henri. "Je crois que s'ils s'y intéressent autant, c'est parce qu'on leur a donné certaines responsabilités. Thomas n'est encore qu'un apprenti, mais il est déjà capable de s'occuper tout seul des produits laitiers et des boissons. Et je lui ai dit qu'il devait veiller à ce que la réserve soit en ordre. Il la nettoie tous les mardis, juste avant l'arrivée des marchandises."

"Mais, étant donné que vous êtes le gérant, c'est vous qui êtes responsable de tout dans le magasin, n'est-ce pas?" demanda Jean. "Que pense le conseil d'administration de la façon dont vous répartissez les responsabilités?"

"Si vous pensez que j'essaie d'éluder mes responsabilités, alors vous vous trompez, Jean," répondit Henri. "Si quelque chose va mal, je dois fournir une explication au conseil d'administration. Ils n'accepteront pas que j'attribue la faute à un de mes employés. Comme gérant je suis responsable de l'organisation du travail. Je dois m'assurer que les employés soient convenablement formés et qu'ils aient reçu les instructions qu'il fallait avant de leur demander d'assumer certaines tâches. Et je dois veiller à ce que tout marche bien."

"Votre activité principale est donc d'organiser et de surveiller le travail."

"C'est ça. Mais donner des instructions et une formation au personnel sont deux tâches importantes qui comptent aussi dans mes attributions! Il vaut mieux, je vous le dis, passer plusieurs heures à former quelqu'un - même si ce doivent être des heures supplémentaires - que passer plusieurs jours à corriger des erreurs dues au manque de formation. J'ai aussi du travail administratif. Achats, ventes, stock, personnel ... tout doit être compté, enregistré et cela prend du temps. Et, malgré tout, j'essaie de garder du temps pour travailler dans le magasin. Je vous ai déjà dit que si quelqu'un était absent je le remplaçais. Et souvent j'aide Georges à servir les clients dans la section "Viande". A part lui, il n'y a que Lise et moi qui sachions le faire."

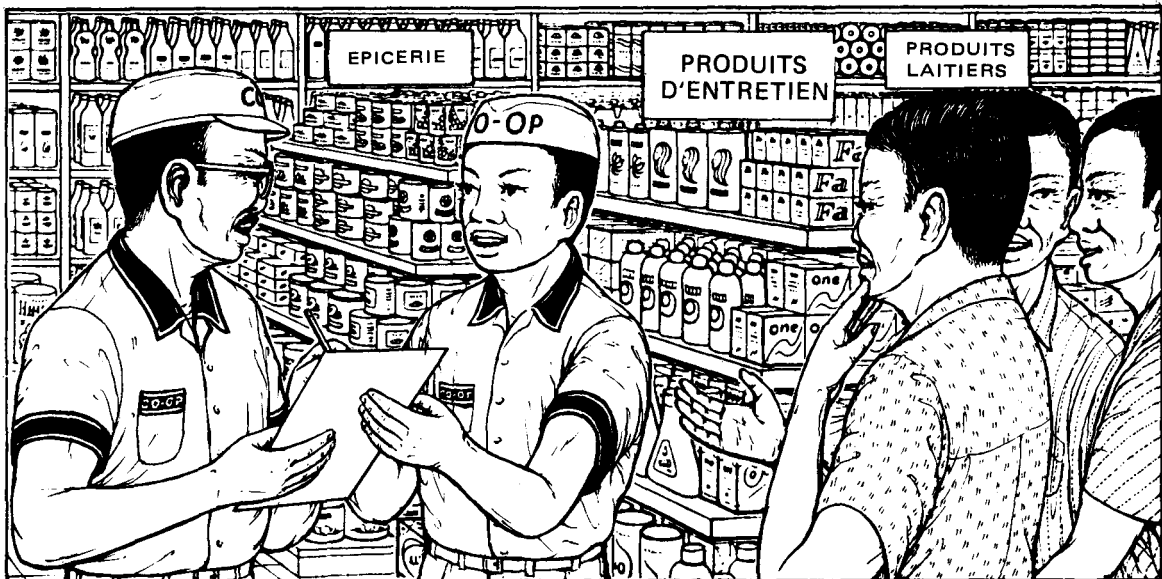


Mentionnez quelques-uns des avantages de l'organisation du travail dans la coopérative d'Henri.

Thomas l'interrompt: "Excusez-moi, Monsieur. On va livrer le lait et je viens de finir de préparer la commande de produits laitiers pour demain. Vous voulez donner un coup d'oeil et signer, s'il vous plaît."

"Bien sûr, Thomas. C'est bien d'avoir pensé à préparer la commande avant que le livreur n'arrive. Il n'aime pas attendre et en le faisant en vitesse on risque de faire des erreurs."

"Voyons la commande. 200 petits paquets de lait frais seulement - ça suffira pour vendredi?"



C'était pour les visiteurs une occasion de voir un exemple des méthodes de gestion d'Henri. Ils pouvaient se rendre compte que Thomas savait ce qu'il avait à faire. Il est clair qu'on lui avait appris comment et quand passer les commandes. Et Henri surveillait son travail en contrôlant, corrigeant et autorisant les commandes. Tout avait l'air de très bien marcher.



Pourquoi pensez-vous qu'Henri a discuté avec Thomas de la quantité de lait qu'il fallait commander avant de la changer?



Georges est responsable de la section "Viande" et Julie de la section "Fruits et légumes".

Faites une liste des responsabilités d'un employé chargé d'une section dans un libre-service.

RECRUTEMENT ET MISE AU COURANT

"Nous avons vu la façon dont vous organisez votre travail, et nous sommes tous très impressionnés. Mais je pense que vous avez de la chance que tous les membres de votre personnel soient si intelligents. Une telle organisation ne serait pas possible sans des employés aussi qualifiés que Lise et Georges. Et selon mon expérience, des gens pareils sont difficiles à trouver de nos jours."

"Je vais vous dire notre secret: nous ne les trouvons pas - nous les faisons," répliqua Henri en souriant. "Il y a cinq ans, Lise finissait tout juste ses classes et n'avait pas la moindre idée de la façon dont on doit tenir un magasin. A ce moment-là nous voulions justement prendre un apprenti. Nous avons demandé au maître d'école de nous recommander une personne de confiance, dévouée, bonne en arithmétique et qui apprenne facilement. Il nous nomma deux garçons et trois filles que nous avons interviewés. Lise était l'une des trois qui s'intéressaient à ce travail. Nous l'avons choisie et lui avons offert de la prendre à l'essai pendant deux mois."

"La période du début était très importante. Lise avait très envie d'apprendre et essayait de faire de son mieux ce qu'on lui demandait. Mais tout était nouveau pour elle et elle avait un tas de questions qu'elle hésitait à poser parce qu'elle était un peu timide. De notre côté il nous fallait voir si elle convenait pour faire ce travail. Comme elle le savait, au début, cela lui faisait aussi un peu peur."

"Bob, un ancien employé, fut chargé de l'aider et de la former. D'abord il la mit au courant des pratiques de la maison: heures de travail, pauses, comment procéder si elle tombait malade, etc. Il lui fit faire le tour du magasin, la présenta à ses collègues, lui montra tout dans le magasin et la réserve. Et je lui ai donné une lettre du président où il expliquait ce qu'était une société coopérative, comment elle était organisée, quels étaient ses objectifs, et ainsi de suite."

"Voici la lettre que nous donnons à tous nos nouveaux employés:

SOYEZ LE BIENVENU A LA COOPERATIVE

Il y a plus de cent ans qu'il existe des coopératives dans le monde entier. Les gens forment des coopératives de consommateurs parce qu'ils veulent avoir un magasin qui soit le leur et qui leur offre un service de qualité et de bons produits à des prix intéressants.

Vous appartenez maintenant au personnel de notre coopérative. Vous êtes employé par les membres de la coopérative, au service desquels vous vous trouvez. Nous nous efforçons d'être de bons employeurs, nous respectons les lois et les règlements et nous attendons de vous que vous fassiez de même.

La réussite d'une coopérative et la réalisation des espoirs que mettent en elle ses membres dépendent en grande partie de son personnel. Ce sont nous, les membres de la coopérative, qui avons réuni le capital nécessaire pour mettre sur pied le magasin et constituer un stock de marchandises. Nous vous demandons d'en prendre soin de façon à ce que nous ne perdions pas l'argent investi et à ce que le magasin puisse s'agrandir et prospérer.

Une coopérative ne saurait bien marcher si tous les membres se mêlaient de donner des ordres au personnel et de lui dire comment faire fonctionner le magasin. Les membres ont donc élu un conseil d'administration auquel ils font confiance pour prendre soin du magasin. Le conseil d'administration a également nommé un gérant qui gère le magasin en fonction de nos objectifs. C'est le gérant qui est responsable du travail journalier dans le magasin. Il doit vous guider dans votre travail. Il se fera un plaisir de répondre à toute question que vous voudrez lui poser.

Nous espérons que vous trouverez votre nouveau travail intéressant et sommes heureux de vous compter au nombre de nos collaborateurs.

LE PRESIDENT DU
CONSEIL D'ADMINISTRATION

"Pourrions-nous avoir des copies de cette lettre," demanda Pierre, "cela pourrait nous être utile dans nos sociétés."

"Bien sûr. Je pense que cette lettre contient des informations importantes. Je demande toujours aux nouveaux employés d'expliquer les différences entre une coopérative et une entreprise privée, et cette lettre les aide certainement à comprendre les principes de base d'une coopérative."

Il y a des tas de choses qu'on doit dire à un nouvel employé. On oublie facilement quelque chose, et il arrive souvent que l'on donne trop d'informations à la fois. L'apprenti risque d'en oublier la moitié ou de tout mélanger. Pour éviter cela, il est recommandable de préparer une liste.

① Faites une liste de tout ce qu'un nouvel employé doit savoir:

Heures de travail	Objectifs de la coopérative
Heures des repas - pauses	Organisation de la société
Heures supplémentaires	Principes coopératifs
Ponctualité	Membres du conseil d'administration
Absences	Union coopérative
Règlement relatif aux congés	Collègues
Soins de santé	Organisation du travail
Accidents - Premier secours	Concurrents
Système salarial	Fournisseurs
Indemnités	Syndicat local
Jours de paie	Le bulletin de la coopérative
Assurance	Information du personnel
Caisse de retraite	Réunions du personnel
Dispositions relatives aux impôts sur le revenu	Suggestions
Pourboires et cadeaux	Plaintes
Achats des employés	Le magasin et la réserve
Règles de bonne conduite	Usage du téléphone
Mesures disciplinaires	Inscription des membres
Biens mobiliers	Arrangement relatif aux repas
Restrictions concernant l'usage du tabac	Programme de formation
Restrictions concernant l'usage des boissons	Politique de promotion

- ② Choisissez dans cette liste les points sur lesquels un employé doit être informé immédiatement. Ils seront placés sous la rubrique "Informations à donner le premier jour". Assurez-vous que la liste ne soit pas trop longue.
- ③ Sous la seconde rubrique "Informations à donner pendant la première semaine" vous placerez toutes les autres informations de caractère urgent. Cette liste peut être un peu plus longue que la première.
- ④ Finalement faites une liste de ce qui reste sous la rubrique "Informations à donner pendant le premier mois".

Henri a préparé des listes de ce genre pour tous les nouveaux employés du magasin. Parfois il procède à certains changements destinés à améliorer la liste et à la rendre plus utile encore à la prochaine occasion.



Préparez une liste des informations à donner le premier jour à vos nouveaux employés. N'incluez pas plus de huit points.

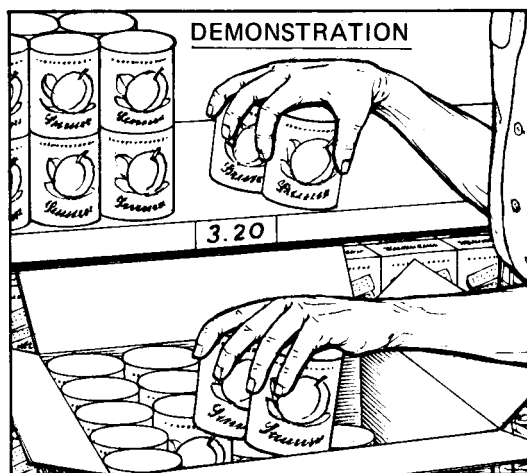
"Dès les premiers jours, en même temps que l'introduction et le programme général d'informations, commence la formation de l'apprenti," poursuivit Henri. "Lise, par exemple, a dû dès le premier jour réaliser certaines tâches. C'est Bob qui était chargé de lui apprendre comment faire. D'abord, elle apprit à regarnir les rayons." Henri expliqua comment on le lui avait enseigné.

Pour commencer, Bob fit lui-même le travail, tandis que Lise regardait attentivement.

Puis, Bob lui expliqua ce qu'il faisait et pourquoi il le faisait. Il refit lentement le même travail en lui expliquant: "Tu nettoies l'étagère. Tu fais de la place pour un carton entier de boîtes de conserve; tu mets les plus anciennes sur le devant; tu contrôles les prix marqués. Prends deux boîtes à la fois, utilise les deux mains."

Puis il permit à Lise d'essayer. Il l'encourageait, la corrigeait si elle se trompait, lui demandant de s'y exercer maintes et maintes fois.

Quand il vit qu'elle avait appris à tout faire de façon satisfaisante, il la laissa pratiquer seule pendant quelques temps.



"Je peux en dire autant de la section "Viande"," dit Georges. "Je dois y consacrer tout mon temps. C'est la seule section de vente au comptoir et je dois passer une grande partie de mon temps à servir la clientèle. Mais, comme les autres, je fais la commande des marchandises et j'en prends livraison. Et il me faut aussi du temps pour laver et nettoyer les instruments et les machines; comme vous le savez, c'est très important dans ce rayon."



"Comme vous voyez, tout le monde paraît content de son travail," poursuivit Henri. "Je crois que s'ils s'y intéressent autant, c'est parce qu'on leur a donné certaines responsabilités. Thomas n'est encore qu'un apprenti, mais il est déjà capable de s'occuper tout seul des produits laitiers et des boissons. Et je lui ai dit qu'il devait veiller à ce que la réserve soit en ordre. Il la nettoie tous les mardis, juste avant l'arrivée des marchandises."

"Mais, étant donné que vous êtes le gérant, c'est vous qui êtes responsable de tout dans le magasin, n'est-ce pas?" demanda Jean. "Que pense le conseil d'administration de la façon dont vous répartissez les responsabilités?"

"Si vous pensez que j'essaie d'éluder mes responsabilités, alors vous vous trompez, Jean," répondit Henri. "Si quelque chose va mal, je dois fournir une explication au conseil d'administration. Ils n'accepteront pas que j'attribue la faute à un de mes employés. Comme gérant je suis responsable de l'organisation du travail. Je dois m'assurer que les employés soient convenablement formés et qu'ils aient reçu les instructions qu'il fallait avant de leur demander d'assumer certaines tâches. Et je dois veiller à ce que tout marche bien."

"Votre activité principale est donc d'organiser et de surveiller le travail."

"C'est ça. Mais donner des instructions et une formation au personnel sont deux tâches importantes qui comptent aussi dans mes attributions! Il vaut mieux, je vous le dis, passer plusieurs heures à former quelqu'un - même si ce doivent être des heures supplémentaires - que passer plusieurs jours à corriger des erreurs dues au manque de formation. J'ai aussi du travail administratif. Achats, ventes, stock, personnel ... tout doit être compté, enregistré et cela prend du temps. Et, malgré tout, j'essaie de garder du temps pour travailler dans le magasin. Je vous ai déjà dit que si quelqu'un était absent je le remplaçais. Et souvent j'aide Georges à servir les clients dans la section "Viande". A part lui, il n'y a que Lise et moi qui sachions le faire."



Mentionnez quelques-uns des avantages de l'organisation du travail dans la coopérative d'Henri.

Thomas l'interrompt: "Excusez-moi, Monsieur. On va livrer le lait et je viens de finir de préparer la commande de produits laitiers pour demain. Vous voulez donner un coup d'oeil et signer, s'il vous plaît."

"Bien sûr, Thomas. C'est bien d'avoir pensé à préparer la commande avant que le livreur n'arrive. Il n'aime pas attendre et en le faisant en vitesse on risque de faire des erreurs."

"Voyons la commande. 200 petits paquets de lait frais seulement - ça suffira pour vendredi?"



C'était pour les visiteurs une occasion de voir un exemple des méthodes de gestion d'Henri. Ils pouvaient se rendre compte que Thomas savait ce qu'il avait à faire. Il est clair qu'on lui avait appris comment et quand passer les commandes. Et Henri surveillait son travail en contrôlant, corrigeant et autorisant les commandes. Tout avait l'air de très bien marcher.



Pourquoi pensez-vous qu'Henri a discuté avec Thomas de la quantité de lait qu'il fallait commander avant de la changer?



Georges est responsable de la section "Viande" et Julie de la section "Fruits et légumes".

Faites une liste des responsabilités d'un employé chargé d'une section dans un libre-service.

RECRUTEMENT ET MISE AU COURANT

"Nous avons vu la façon dont vous organisez votre travail, et nous sommes tous très impressionnés. Mais je pense que vous avez de la chance que tous les membres de votre personnel soient si intelligents. Une telle organisation ne serait pas possible sans des employés aussi qualifiés que Lise et Georges. Et selon mon expérience, des gens pareils sont difficiles à trouver de nos jours."

"Je vais vous dire notre secret: nous ne les trouvons pas - nous les faisons," répliqua Henri en souriant. "Il y a cinq ans, Lise finissait tout juste ses classes et n'avait pas la moindre idée de la façon dont on doit tenir un magasin. A ce moment-là nous voulions justement prendre un apprenti. Nous avons demandé au maître d'école de nous recommander une personne de confiance, dévouée, bonne en arithmétique et qui apprenne facilement. Il nous nomma deux garçons et trois filles que nous avons interviewés. Lise était l'une des trois qui s'intéressaient à ce travail. Nous l'avons choisie et lui avons offert de la prendre à l'essai pendant deux mois."

"La période du début était très importante. Lise avait très envie d'apprendre et essayait de faire de son mieux ce qu'on lui demandait. Mais tout était nouveau pour elle et elle avait un tas de questions qu'elle hésitait à poser parce qu'elle était un peu timide. De notre côté il nous fallait voir si elle convenait pour faire ce travail. Comme elle le savait, au début, cela lui faisait aussi un peu peur."

"Bob, un ancien employé, fut chargé de l'aider et de la former. D'abord il la mit au courant des pratiques de la maison: heures de travail, pauses, comment procéder si elle tombait malade, etc. Il lui fit faire le tour du magasin, la présenta à ses collègues, lui montra tout dans le magasin et la réserve. Et je lui ai donné une lettre du président où il expliquait ce qu'était une société coopérative, comment elle était organisée, quels étaient ses objectifs, et ainsi de suite."

"Voici la lettre que nous donnons à tous nos nouveaux employés:

SOYEZ LE BIENVENU A LA COOPERATIVE

Il y a plus de cent ans qu'il existe des coopératives dans le monde entier. Les gens forment des coopératives de consommateurs parce qu'ils veulent avoir un magasin qui soit le leur et qui leur offre un service de qualité et de bons produits à des prix intéressants.

Vous appartenez maintenant au personnel de notre coopérative. Vous êtes employé par les membres de la coopérative, au service desquels vous vous trouvez. Nous nous efforçons d'être de bons employeurs, nous respectons les lois et les règlements et nous attendons de vous que vous fassiez de même.

La réussite d'une coopérative et la réalisation des espoirs que mettent en elle ses membres dépendent en grande partie de son personnel. Ce sont nous, les membres de la coopérative, qui avons réuni le capital nécessaire pour mettre sur pied le magasin et constituer un stock de marchandises. Nous vous demandons d'en prendre soin de façon à ce que nous ne perdions pas l'argent investi et à ce que le magasin puisse s'agrandir et prospérer.

Une coopérative ne saurait bien marcher si tous les membres se mêlaient de donner des ordres au personnel et de lui dire comment faire fonctionner le magasin. Les membres ont donc élu un conseil d'administration auquel ils font confiance pour prendre soin du magasin. Le conseil d'administration a également nommé un gérant qui gère le magasin en fonction de nos objectifs. C'est le gérant qui est responsable du travail journalier dans le magasin. Il doit vous guider dans votre travail. Il se fera un plaisir de répondre à toute question que vous voudrez lui poser.

Nous espérons que vous trouverez votre nouveau travail intéressant et sommes heureux de vous compter au nombre de nos collaborateurs.

LE PRESIDENT DU
CONSEIL D'ADMINISTRATION

"Pourrions-nous avoir des copies de cette lettre," demanda Pierre, "cela pourrait nous être utile dans nos sociétés."

"Bien sûr. Je pense que cette lettre contient des informations importantes. Je demande toujours aux nouveaux employés d'expliquer les différences entre une coopérative et une entreprise privée, et cette lettre les aide certainement à comprendre les principes de base d'une coopérative."

Il y a des tas de choses qu'on doit dire à un nouvel employé. On oublie facilement quelque chose, et il arrive souvent que l'on donne trop d'informations à la fois. L'apprenti risque d'en oublier la moitié ou de tout mélanger. Pour éviter cela, il est recommandable de préparer une liste.

① Faites une liste de tout ce qu'un nouvel employé doit savoir:

Heures de travail	Objectifs de la coopérative
Heures des repas - pauses	Organisation de la société
Heures supplémentaires	Principes coopératifs
Ponctualité	Membres du conseil d'administration
Absences	Union coopérative
Règlement relatif aux congés	Collègues
Soins de santé	Organisation du travail
Accidents - Premier secours	Concurrents
Système salarial	Fournisseurs
Indemnités	Syndicat local
Jours de paie	Le bulletin de la coopérative
Assurance	Information du personnel
Caisse de retraite	Réunions du personnel
Dispositions relatives aux impôts sur le revenu	Suggestions
Pourboires et cadeaux	Plaintes
Achats des employés	Le magasin et la réserve
Règles de bonne conduite	Usage du téléphone
Mesures disciplinaires	Inscription des membres
Biens mobiliers	Arrangement relatif aux repas
Restrictions concernant l'usage du tabac	Programme de formation
Restrictions concernant l'usage des boissons	Politique de promotion

- ② Choisissez dans cette liste les points sur lesquels un employé doit être informé immédiatement. Ils seront placés sous la rubrique "Informations à donner le premier jour". Assurez-vous que la liste ne soit pas trop longue.
- ③ Sous la seconde rubrique "Informations à donner pendant la première semaine" vous placerez toutes les autres informations de caractère urgent. Cette liste peut être un peu plus longue que la première.
- ④ Finalement faites une liste de ce qui reste sous la rubrique "Informations à donner pendant le premier mois".

Henri a préparé des listes de ce genre pour tous les nouveaux employés du magasin. Parfois il procède à certains changements destinés à améliorer la liste et à la rendre plus utile encore à la prochaine occasion.



Préparez une liste des informations à donner le premier jour à vos nouveaux employés. N'incluez pas plus de huit points.

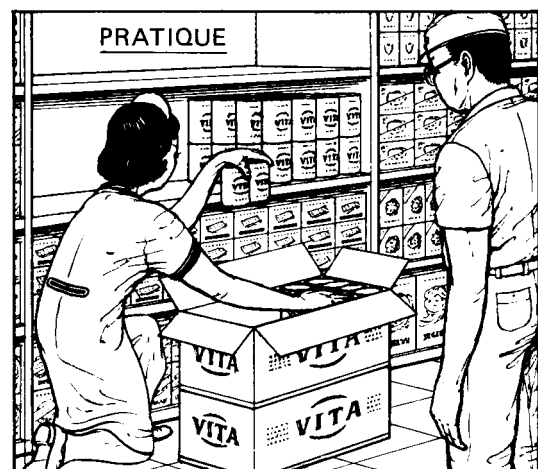
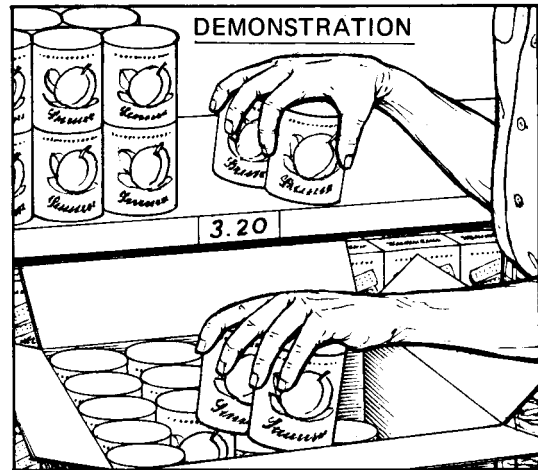
"Dès les premiers jours, en même temps que l'introduction et le programme général d'informations, commence la formation de l'apprenti," poursuit Henri. "Lise, par exemple, a dû dès le premier jour réaliser certaines tâches. C'est Bob qui était chargé de lui apprendre comment faire. D'abord, elle apprit à regarnir les rayons." Henri expliqua comment on le lui avait enseigné.

Pour commencer, Bob fit lui-même le travail, tandis que Lise regardait attentivement.

Puis, Bob lui expliqua ce qu'il faisait et pourquoi il le faisait. Il refit lentement le même travail en lui expliquant: "Tu nettoies l'étagère. Tu fais de la place pour un carton entier de boîtes de conserve; tu mets les plus anciennes sur le devant; tu contrôles les prix marqués. Prends deux boîtes à la fois, utilise les deux mains."

Puis il permit à Lise d'essayer. Il l'encourageait, la corrigeait si elle se trompait, lui demandant de s'y exercer maintes et maintes fois.

Quand il vit qu'elle avait appris à tout faire de façon satisfaisante, il la laissa pratiquer seule pendant quelques temps.



"Puis on enseigna à Lise à effectuer toutes les petites tâches dans le magasin. Naturellement, cela demanda plus de temps que les deux mois prévus. Mais après les deux mois à l'essai on s'était déjà décidé à lui offrir un emploi permanent. Elle aimait son travail et nous nous étions rendu compte qu'elle apprenait vite et bien. Les clients l'appréciaient tout autant que nous. Et c'est ainsi que nous avons procédé pour mettre au courant tous nos employés," conclut Henri.



Faites un résumé point par point des méthodes utilisés par Bob. Vous pouvez vous servir des mots soulignés page 28.

"Il était intéressant d'apprendre comment vous recrutez des employés parmi les gens qui sortent des écoles et comment vous les mettez au courant de leur travail," dit Pierre. "Cela veut-il dire que vous ne cherchez jamais à engager des gens qui ont déjà de l'expérience et des qualifications?"

"Bien sûr, nous sommes ravis de trouver un employé qui a de l'expérience quand on en a besoin. Mais c'est rarement le cas," dit Henri. "Et nous trouvons que notre système actuel de formation d'apprentis a certains avantages. Ils apprennent à faire les choses comme nous voulons qu'elles soient faites et à connaître très bien nos clients et leurs habitudes - ce que les membres apprécient beaucoup, généralement."

"Un autre avantage est que, si vous formez quelqu'un vous-même, vous vous rendez vraiment compte de quoi il est capable. C'est toujours un problème quand on emploie quelqu'un qu'on ne connaît pas. Des certificats et des diplômes ne vous diront pas si quelqu'un est capable de commander des marchandises, d'organiser un bel étalage, de couper la viande ou d'accomplir d'autres tâches qui relèvent de la pratique dans notre magasin. Il ne vous diront pas non plus si c'est un bon vendeur,

s'il est soigneux pour manipuler les marchandises ou si vous pouvez lui faire confiance. Chaque fois que nous engageons quelqu'un qui a déjà travaillé ailleurs nous essayons d'obtenir tous ces renseignements de ses anciens employeurs. Mais il est difficile d'avoir des informations complètes et fiables."

"C'est pourquoi nous avons pour principe de donner la priorité à notre personnel quand un emploi est libre. Ce que d'ailleurs ils apprécient. De bonnes chances de promotion sont aussi aptes à les intéresser davantage à leur travail et à participer à notre programme de formation."



On a besoin d'un caissier dans une coopérative.

- a) Enumérez au moins trois qualifications requises de la personne que vous aimeriez employer.

- b) Dites comment découvrir si un candidat a les qualifications demandées.

FORMATION ET PROMOTION DU PERSONNEL

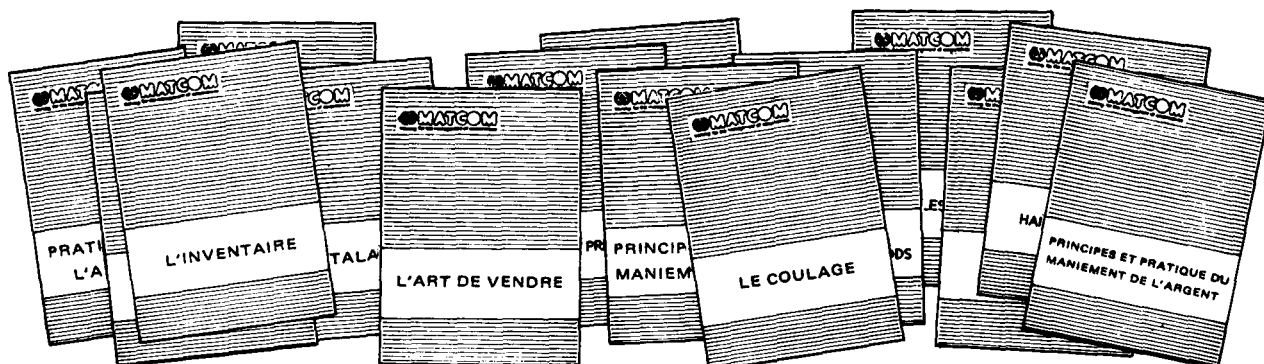
"Est-il possible d'obtenir une formation complémentaire? Quelles perspectives s'offrent aux employés? Pouvez-vous nous en dire un peu plus à ce sujet?" demanda Paul.

"Certainement. Nous procédons par étapes. La première consiste à donner des informations aux nouveaux employés - comme je l'ai déjà expliqué. Notre système se présente ainsi:

1. Informations
2. Formation professionnelle de base
3. Spécialisation
4. Formation à la gestion - premier niveau
5. Formation à la gestion - perfectionnement

1. Informations

Il s'agit d'informations de caractère général sur le travail et la coopérative. Des instructions sont données sur la façon de mener à bien les tâches les plus courantes comme le regarnissage, pesage, préemballage, marquage des prix, entreposage, nettoyage. Vous passez la plupart de votre temps à vous y exercer. En plus des instructions vous recevez quelques brochures - les fascicules MATCOM - qui vous aideront à saisir tous les aspects de votre travail. Vers la fin de cette période, qui peut aller de six mois à un an, il peut arriver que l'on vous demande de vous occuper d'une certaine partie du magasin - comme le rayon des boissons ou des produits laitiers.



2. Formation

Vous poursuivez la formation en cours d'emploi. On vous donne encore d'autres brochures à étudier. Nous insistons particulièrement sur l'importance de fournir un bon service à notre clientèle. L'art de vendre, les principes coopératifs et la présentation des marchandises sont les principaux sujets d'étude. Vous devez aussi étudier le coulage, la réception et la commande des marchandises et acquérir des notions de base en économie. On vous met rapidement au courant du système de gestion du stock et du contrôle de caisse utilisé.

Cette étape peut durer un an ou plus. A mesure que vous apprenez on vous confie des tâches plus compliquées. Vous servez les clients, faites les étalages, préparez les commandes, vérifiez les livraisons, etc. Une fois que vous avez fait vos preuves, vous n'êtes plus un apprenti. Vous êtes devenu un employé du magasin.



3. Spécialisation

Comme employé du magasin vous avez la possibilité de vous spécialiser dans différents domaines: ou bien vous apprenez tout ce qui concerne un groupe spécial de produits comme l'épicerie, la viande, les fruits et légumes, les produits laitiers, les articles ménagers et ainsi de suite, ou bien vous perfectionnez vos connaissances relatives au maniement des fonds ou à l'enregistrement des ventes.

On se met d'accord sur le domaine dans lequel vous serez formé. On désigne un de vos collègues qui a de l'expérience pour vous former. Vous travaillez ensemble le plus possible. Si, par exemple, vous vous spécialisez en épicerie, vous apprendrez tout ce qui concerne l'assortiment, les différentes qualités, comment manier, entreposer, préparer les marchandises. Si cela peut se faire, on vous envoie en stage chez quelques fournisseurs et fabricants.

Nous aimerions voir notre personnel se spécialiser dans deux branches au moins. Et si vous voulez devenir un jour gérant de magasin il serait souhaitable que vous ayez de l'expérience dans presque tous les domaines.

4. Formation à la gestion - niveau élémentaire

A présent, le gérant du magasin va vous mettre au courant de son travail. Vous allez apprendre la gestion du stock, des fonds et vous exercer à tenir des registres. Vous allez acquérir des notions d'économie, apprendre à établir un budget, à organiser, à superviser le personnel. A ce niveau vous apprenez surtout par la pratique en travaillant dans le magasin et on vous donne des brochures à étudier. Mais il peut arriver que l'on vous envoie à un cours élémentaire de gestion.

Après cette étape, vous devez être en mesure de travailler comme gérant pendant de courtes périodes. Et on peut vous nommer assistant du gérant.

5. Formation à la gestion - perfectionnement

On encourage ceux qui semblent capables à étudier par eux-mêmes la fixation des prix, la comptabilité, par exemple, après avoir reçu la formation prévue à l'étape précédente. Ils sont ensuite envoyés dans un collège pour prendre part à des cours de formation à la gestion des coopératives.



"Etes-vous vous-même passé par ces cinq étapes, Henri?"

"Oui, bien sûr. Et maintenant je suis en train d'aider Lise à franchir la dernière étape de formation. Je lui ai expliqué comment je calculais les prix de vente et à présent c'est elle qui calcule tous les nouveaux prix. Je contrôle seulement s'ils sont exacts. En septembre elle est censée assister au cours de formation à la gestion des coopératives et j'espère qu'elle pourra se charger de la filiale que nous projetons d'ouvrir l'année prochaine."

"Et qui prendra la place de Lise?"

"Attendez un peu! Son départ n'est pas encore décidé. Mais si elle s'en va, je pense que c'est Julie qui sera chargée de l'épicerie et des produits non alimentaires. Elle a déjà une certaine expérience dans ce domaine. Georges est en train de suivre le cours élémentaire de formation à la gestion et je pense qu'il remplacera Lise pour faire mon travail quand je suis absent."

"J'aimerais poser une autre question", dit Pierre. "Quand on a terminé les cinq étapes du programme on devient gérant de magasin. Est-ce qu'on a encore la possibilité de recevoir une formation ultérieure et d'autres chances de promotion?"

"Tout d'abord, vous devez comprendre que l'on ne vous donne pas forcément un poste de gérant lorsque vous avez terminé les cinq étapes du programme," répondit Henri. "Cela dépend plutôt des aptitudes que vous montrez lorsque vous avez l'occasion d'exercer les fonctions de gérant. Et, naturellement, il faut qu'il y ait un poste vacant. Et, même si vous devenez gérant, cela ne veut pas dire que vous devez cesser d'étudier. Moi, par exemple, j'acquiers beaucoup d'expérience en faisant mon travail et je m'efforce de suivre ce qui se passe sur le marché."

"C'est très intéressant, ces réunions avec des collègues," approuva Jean. "On apprend par là beaucoup de choses et c'est très utile. La visite d'études dans votre magasin m'a donné un tas de bonnes idées. Nous avons gagné en expérience, mais je ne vois guère de chances de promotion pour nous."

"Je pense que vous avez tort sur ce dernier point, Jean. Depuis que je suis devenu gérant la société s'est beaucoup développée. Le magasin est bien plus grand à présent - il y a davantage de marchandises, davantage de personnel. Je suis très pris par mon travail - bien plus qu'avant, je pense. Et l'an prochain, je devrai aider à installer la nouvelle filiale. Je serai alors responsable de la coordination entre les deux magasins. J'aime mon travail et je pense rester gérant de magasin quelques années encore."

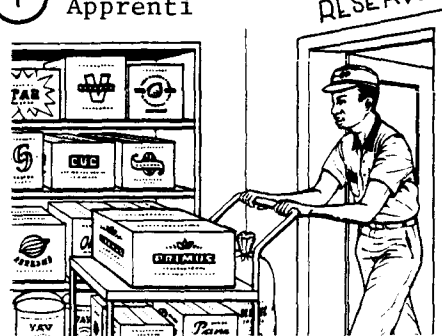
"Je n'ai jamais eu à me plaindre de la société. A mesure que la société s'est développée et que mes responsabilités sont devenues plus importantes, mon salaire aussi a augmenté. Plus tard, je peux essayer d'être employé comme consultant ou comme vérificateur des comptes à l'Union coopérative ou à la Coopérative de gros. Je pense que j'ai aussi la possibilité de devenir formateur au Collège coopératif."

LA CARRIERE D'HENRI

Il y a 7 ans:
Employé de magasin



1 Il y a 8 ans:
Apprenti



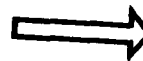
3 Il y a 5 ans:
Assistant du gérant



4 Depuis 3 ans:
Gérant d'un
libre-service



5 Dans 3 ans:
Vérificateur des comptes ou
consultant à l'Union coopérative
ou à la Coopérative de gros?



6

Dans 10 ans

..... ?



Indiquez au moins trois différentes méthodes de formation utilisées dans le programme de formation à l'intention du personnel d'Henri.



Indiquez brièvement ce que vous aimeriez dire à Thomas, l'apprenti, au sujet de ses chances d'avenir dans la société coopérative.



La formation du personnel est un "investissement". L'argent investi dans la formation devrait rapporter sous la forme d'une efficacité accrue et d'un plus grand chiffre d'affaires. Mais que se passe-t-il si un employé quitte la coopérative après sa formation et prend un autre travail? Faites vos commentaires sur ce problème.

REGLEMENT DU PERSONNEL

"Est-ce qu'il y a quelque chose encore que vous aimeriez que je vous montre avant d'en finir pour cette fois-ci?" demanda Henri.

"J'ai fait une expérience désagréable, l'autre jour, dans mon magasin," dit Paul. "On a découvert qu'un des employés volait des marchandises. Il y avait plusieurs années qu'il était dans la maison et je lui faisais pleinement confiance, jusqu'à ce que j'ai découvert par hasard qu'il ne payait pas les articles qu'il achetait. Il a été immédiatement congédié, comme c'est la règle chez nous, mais, à dire la vérité, ça m'embêtait pour lui et, tout d'abord, j'ai hésité à le dénoncer. Comment faites-vous dans votre société quand vous avez des problèmes de ce genre?"

"Nous essayons de les éviter. Et jusqu'à présent je crois que nous avons réussi à le faire. Pour le moins on n'a rien découvert - et j'ai un bon système de contrôle. Nous savons que ce danger existe. Il est facile pour un employé de se dire qu'il y a tellement de marchandises dans le magasin que personne ne le remarquera s'il prend quelques petites choses. C'est pourquoi j'explique que si quelqu'un prend, par exemple, une boisson non alcoolique sans la payer, il nous faudra vendre 10 bouteilles de plus seulement pour compenser la perte."

"J'ai remarqué que vous faisiez très attention quand vous employez du personnel nouveau," dit Jean. "Vous essayez toujours de découvrir s'ils sont honnêtes et si on peut se fier à eux avant de les engager."

"Oui et c'est très important. Mais nous nous assurons aussi que ceux qui sont employés n'aient pas la tentation de devenir malhonnêtes. En conséquence, nous avons des règles très strictes relatives au maniement des fonds et des marchandises. Tout le monde doit en être instruit au cours de la première étape et doit aussi être informé des mesures qui seront prises si ces règles sont enfreintes. Je vais vous donner quelques exemples des règles que nous appliquons."

MANIEMENT DE L'ARGENT

Le caissier doit enregistrer toutes les ventes. Une erreur d'enregistrement doit être authentifiée par le gérant. Toutes les ventes sont faites contre argent comptant seulement et le client doit toujours recevoir un reçu. L'argent reçu pour les ventes ne doit jamais être mélangé avec de l'argent personnel. L'argent reçu doit être remis au gérant chaque jour et il s'assurera aussitôt que la somme reçue est conforme au montant enregistré. Toute différence donnera lieu à une enquête minutieuse.

ACHATS DES EMPLOYES

Les employés ont l'autorisation de faire leurs achats dans le magasin, à titre de clients, pendant les heures de travail quand il y a peu à faire. Mais personne n'a le droit de faire lui-même le compte de ses achats ou d'établir la note qu'il doit payer. Les marchandises achetées par le personnel doivent être payées au comptant. Les marchandises doivent être placées à l'écart des autres produits sur une étagère spéciale dans le bureau du gérant avec les tickets de caisse correspondants. Il appartient au gérant de procéder de temps en temps à quelques vérifications pour voir si les prix des marchandises sont bien conformes aux montants enregistrés sur les tickets.

Les réductions de prix accordées sur des marchandises détériorées ou la répartition d'échantillons gratuits donnés par les fournisseurs doivent être approuvées par le gérant.

Les articles consommés par les employés dans le magasin doivent être enregistrés et payés auparavant.

"Ca ne gêne pas votre personnel que vous contrôliez leurs achats?" demanda Paul. "Ils peuvent penser que vous ne leur faites pas confiance."

"J'ai expliqué à tout le monde que nous devons appliquer ce système de contrôle et ils savent que c'est mon devoir de vérifier. En réalité, je demande à Lise de le faire pour moi quand elle me remplace. Les vérifications sont considérées comme une routine parce qu'on les fait fréquemment.

Ce serait plus difficile à mon avis si elles étaient faites plus rarement. Si je me mettais tout d'un coup à contrôler mon personnel, ils auraient l'impression que je soupçonne quelqu'un."



Quels sont, pour un employé, les avantages de règles comme celles qui sont mentionnées ci-dessus?

"Est-ce que vous avez d'autres règles en dehors de celles dont vous avez parlé?" demanda Pierre.

"Nous avons les règles qui concernent les conditions d'emploi, c'est-à-dire les heures de travail, les salaires, les congés et ainsi de suite. Vous avez ici une copie du règlement établi par l'Union coopérative; nous nous en sommes servi comme modèle; nous l'avons juste un peu adapté aux conditions locales. Il est assez détaillé. Pour les congés annuels, par exemple, il est dit ce qui suit:

CONGE ANNUEL

Chaque employé a droit à 18 jours de congé payé par an, ou 1,5 jour par mois d'emploi s'il a été employé pendant moins d'un an.

La durée du congé est calculée à la fin de chaque année et le congé peut être pris l'année suivante au moment que décidera le gérant. En planifiant les congés le gérant tiendra compte autant que possible des demandes individuelles.

Pendant la période des vacances, les samedis et les dimanches ne comptent pas comme jours de congé. Il en est de même pour les jours de maladie s'ils sont certifiés par un médecin.

A la cessation de ses fonctions l'employé recevra 1/25 de son salaire mensuel pour chaque jour de congé qu'il aura accumulé.

"Les règles ont été approuvées par le conseil d'administration et le syndicat. Je les trouve très utiles et je crois que leur clarté nous permet d'éviter beaucoup de controverses. Evidemment, il est impossible d'avoir une règle écrite pour toutes les questions qui peuvent se poser. Mais, généralement, les règles nous aident à résoudre les problèmes. Il est très rare que l'on ait besoin de demander au conseil d'administration de décider."

"Merci beaucoup, Henri. Je pense qu'il est temps pour nous de retourner au magasin," dit Jean. "Je comprends mieux à présent pourquoi votre coopérative a une telle popularité parmi les clients et le personnel. Et cela nous a donné des idées sur la manière dont nous pourrions améliorer la gestion du personnel dans nos magasins."



TEST DE CONTROLE

Afin de vous assurer que vous avez bien compris ce fascicule, vous devriez maintenant répondre aux questions suivantes. Cochez celle que vous croyez être la bonne réponse à chacune des questions. Si vous hésitez au sujet d'une question en particulier, relisez le chapitre correspondant. Votre formateur vérifiera vos réponses ultérieurement.



- 1 Le facteur le plus important quand on décide du nombre d'employés dans un magasin est:
 - a la situation du magasin;
 - b le nombre des membres de la coopérative;
 - c la quantité de produits vendus.

- 2 Pour mesurer "l'efficacité du personnel" on peut:
 - a comparer les salaires avec le nombre d'employés;
 - b comparer les salaires avec les ventes;
 - c comparer les salaires avec le nombre d'heures de travail.

- 3 Les heures de travail du personnel doivent être prévues de telle façon que:
 - a les heures de travail de tous les employés coïncident avec les heures d'ouverture du magasin;
 - b il y ait plus de personnel de service quand il y a plus de travail à faire;
 - c tous les employés restent dans le magasin pour travailler une heure après la fermeture.

- 4 Si le gérant tombe malade:
 - a le magasin sera fermé jusqu'à ce que le conseil d'administration ait désigné un gérant provisoire;
 - b le commerce continuera mais aucune décision ne devra être prise en matière de gestion;
 - c le personnel devra savoir ce qu'il faut faire et l'un des employés devra pouvoir traiter les questions urgentes relatives à la gestion.

- 5 La délégation de responsabilités à des membres du personnel se fait parce que:
 - a les statuts le prescrivent;
 - b le gérant a ainsi moins de responsabilités;
 - c les membres du personnel tirent ainsi plus de satisfaction de leur travail et le gérant a plus de temps pour vaquer à d'autres occupations.

- 6 La tâche principale du gérant est de:
- a tenir les livres et les comptes;
 - b commander les marchandises et contrôler les livraisons;
 - c organiser et surveiller le travail.
- 7 On a demandé à un employé de s'occuper de la section de quincaillerie. Le gérant:
- a est tout de même d'une manière globale responsable de la section de quincaillerie;
 - b ne doit pas se mêler de la gestion de la section de quincaillerie;
 - c devrait surveiller jusqu'aux plus petites tâches dans la section de quincaillerie.
- 8 Le responsable de l'organisation de la formation en cours d'emploi d'un nouvel employé est:
- a le gérant du magasin;
 - b l'employé lui-même;
 - c le conseil d'administration.
- 9 Le jour même où il commence à travailler, un nouvel employé devrait:
- a être informé de la manière dont il doit remplir toutes ses tâches;
 - b recevoir quelques informations d'ordre pratique sur son nouveau lieu de travail;
 - c être informé des règles relatives au commerce dans une coopérative.
- 10 En donnant des instructions à un nouvel employé pour faire un certain travail, on devrait tout d'abord:
- a l'avertir qu'il ne doit commettre aucune erreur;
 - b lui laisser faire quelques erreurs,
 - c lui montrer et lui expliquer comment le faire.
- 11 Quand on recrute un nouvel employé, ce qui est le plus important de savoir sur le candidat, ce sont:
- a ses certificats et ses diplômes;
 - b ses emplois précédents;
 - c ses talents, sa mentalité et ses qualités.
- 12 La formation du personnel doit être organisée de telle sorte que:
- a tous les employés reçoivent la même formation;
 - b seul le gérant reçoive une véritable formation;
 - c des périodes de travail et des cours de formation officiels soient liés à des chances de faire carrière.

EXERCICES COMPLEMENTAIRES

Afin de compléter vos études sur ce sujet, vous devriez participer à certains des exercices suivants qui seront organisés par votre formateur.



Frais de personnel - une comparaison

Recueillez des informations sur les ventes, le nombre d'employés, les heures d'ouverture, les heures de travail et les dépenses réels pour les salaires du personnel d'au moins trois magasins. Calculez les frais de personnel en pourcentage des ventes, comparez les chiffres et essayez d'expliquer pourquoi il se peut qu'il y ait des différences entre les magasins et pourquoi elles sont justifiées.

Frais de personnel - analyse d'une évolution

Recueillez des informations sur l'évolution des ventes et des frais de personnel sur plusieurs années dans un magasin déterminé. Interviewez le gérant et essayez de trouver les raisons des variations dans les frais de personnel d'une année sur l'autre.

3 Répartition du travail

Etudiez et analysez la répartition du travail et le plan de travail du personnel dans un magasin déterminé. Au moyen d'interviews, identifiez des problèmes comme: périodes où il y a trop ou pas assez de main-d'oeuvre, répartition inégale du travail, des responsabilités, etc. Discutez de la manière dont ces problèmes pourraient être résolus et proposez un plan révisé pour la répartition du travail et un nouveau plan de travail.

4 Programme d'information

Préparez un programme complet d'information et de formation en cours d'emploi (couvrant les premiers trois mois) à l'intention d'un nouvel employé. Mentionnez les informations et les instructions qui doivent lui être données, quand et par qui cela doit être fait.

5 Formation et promotion du personnel

Préparez une liste de toutes les différentes manières de former le personnel de magasin qui existent dans votre région. Incluez les activités de formation informelles à l'intérieur ou à l'extérieur de la coopérative au même titre que les cours de formation officiels, les cours par correspondance, le matériel destiné à des études individuelles, etc.

Discutez du coût et de l'utilité des diverses activités, et choisissez ensuite les activités qui devraient être incluses dans un programme d'ensemble de formation à l'intention d'un nouvel employé pendant les trois premières années de son emploi.

6 Règlement du personnel

a Discutez sur les sujets suivants:

- pour quels problèmes particuliers a-t-on besoin d'un règlement du personnel;
- qui devrait participer à la préparation du règlement du personnel (le gérant, le conseil d'administration, les membres, le personnel?);
- comment le règlement doit-il être présenté et porté à la connaissance des personnes intéressées.

b Rédigez un texte de règlement du personnel relatif à ces questions.

7 Motivations

Discutez de la manière d'encourager le personnel d'une coopérative à bien faire son travail:

- comment augmenter l'intérêt qu'ils portent à leur travail;
comment les intéresser à des activités de formation complémentaires ;
- comment s'assurer qu'ils continueront à travailler au sein du mouvement coopératif.

Rédigez une "politique du personnel" destinée à une coopérative de consommateurs en tenant compte des questions ci-dessus.

8 Investir dans les activités de formation

Discutez le problème mentionné dans le dernier encadré de la page 36.