

GÉREZ MIEUX
VOTRE
ENTREPRISE

PERSONNEL ET PRODUCTIVITE

Bureau International du Travail



Il s'agit d'une œuvre publiée en libre accès sous la licence Attribution-ShareAlike 3.0 IGO (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo>). Les utilisateurs peuvent réutiliser, partager, adapter et s'appuyer sur l'œuvre originale, même à des fins commerciales, tel que détaillé dans la licence. Toutes les nouvelles œuvres qui utilisent le contenu d'origine doivent porter la même licence CC-BY-SA. L'OIT doit être clairement mentionnée en tant que propriétaire de l'œuvre originale. L'utilisation de l'emblème de l'OIT est interdite dans le cadre de travail des utilisateurs.

Les traductions – En cas de traduction de cet ouvrage, la mention suivante doit être ajoutée à la traduction: *Cette traduction n'a pas été créée par le Bureau international du Travail (BIT) et ne doit pas être considérée comme une traduction officielle de l'OIT. L'OIT n'est pas responsable du contenu ou l'exactitude de cette traduction.*

Les adaptations – Dans le cas d'une adaptation de cette œuvre, la mention suivante doit être ajoutée à l'attribution: *C'est une adaptation d'une œuvre originale réalisée par le Bureau international du Travail (BIT). La responsabilité des points de vue et opinions exprimés dans l'adaptation incombe exclusivement à l'auteur ou aux auteurs de l'adaptation et ne sont pas approuvés par l'OIT. Les adaptations non approuvés par le service des PME de l'OIT ne peuvent pas utiliser le nom de marque et le logo du programme GERME.*

Tous les renseignements sur les droits et les licences doivent être adressés à: Publications du BIT (Droits et licences), CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel à rights@ilo.org.

Bureau international du Travail

Gérez mieux votre entreprise: Personnel et productivité / Bureau international du Travail, Département des Entreprises. Genève: OIT, 2016

ISBN: 9789222310968; 9789222310975 (web pdf);

Bureau international du Travail, Département des Entreprises.

Développement des entreprises / gestion du marketing / petite entreprise / affaires

03.04.5

Le Catalogage de l'OIT en Données (data) avant publication

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications et les produits électroniques du Bureau international du Travail peuvent être obtenus dans les principales librairies ou auprès des bureaux locaux du BIT. On peut aussi se les procurer directement, de même qu'un catalogue ou une liste des nouvelles publications, à l'adresse suivante: Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: pubvente@ilo.org.

A propos du Programme Gérez mieux Votre Entreprise (GERME)

Le Programme Gérez mieux votre entreprise (GERME) est un programme de formation en gestion élaboré par l'Organisation internationale du Travail (OIT) avec un accent sur le démarrage et l'amélioration des petites entreprises comme stratégie pour créer plus d'emplois de qualité pour les femmes et les hommes, notamment dans les économies émergentes. Avec un programme de sensibilisation estimé dans plus de 100 pays, il est l'un des plus importants programmes mondiaux dans ce domaine.

Le programme comprend quatre modules interdépendants - Trouver votre idée d'entreprise (TRIE), Créer votre entreprise (CREE), Gérez mieux votre entreprise (GERME) et Agrandissez votre entreprise (AVE).

L'OIT met en œuvre le programme en utilisant une structure à trois niveaux comprenant les Maîtres formateurs, les formateurs et les bénéficiaires finaux – les entrepreneurs potentiels et existants. Les Maîtres formateurs agréés par l'OIT sont responsables du développement de la capacité des formateurs à mener efficacement la formation du programme GERME. Ensuite, les formateurs forment les entrepreneurs dans les modules du programme GERME. L'OIT joue un rôle essentiel dans l'identification et la diffusion des meilleures pratiques, la réalisation des formations et les activités de suivi, le contrôle de la qualité et la prestation des conseils techniques sur la mise en œuvre du programme GERME.

À propos du module de formation Gérez mieux Votre Entreprise (GERME)

Gérez mieux Votre Entreprise (GERME) est un module de formation en gestion pour les propriétaires et gestionnaires de petites entreprises qui veulent continuer à exploiter leurs entreprises, augmenter les ventes et réduire les coûts. Il aborde la question fondamentale de savoir comment améliorer la performance de votre entreprise.

Le Programme GERME provient d'un programme développé par la Confédération des employeurs suédois pour les petits et moyens entrepreneurs locaux. Après, les méthodes et le matériel ont été adaptés par l'OIT pour répondre aux besoins des personnes qui dirigent des petites entreprises dans les pays en voie de développement.

Le module de formation GERME s'appuie sur une série de six manuels (le marketing, les coûts, l'achat et la gestion des stocks, la tenue de registres, la planification de votre entreprise et les personnels et la productivité). Ces manuels peuvent être enseignés individuellement ou combinés dans un cycle complet. Si le cours complet utilisant tous les manuels est délivré, la durée est d'environ sept jours. La formation GERME emploie une approche active centrée sur les problèmes de formation à la gestion des petites entreprises par le biais, par exemple, des cas courts et d'illustrations graphiques.

Le manuel « Personnel et Productivité » de GERME explique comment les entrepreneurs peuvent augmenter la productivité en prenant des meilleurs procédures de recrutement et en motivant et récompensant adéquatement leurs employés, et maintenir de bonnes relations avec les fournisseurs et la communauté où ils opèrent.

Auteurs et remerciements

Le manuel « Planifier pour votre entreprise » de GERME est le résultat d'un effort collectif et reflète l'expérience et les connaissances acquises par la mise en œuvre du programme pendant près de trois décennies. En particulier, les contributions des Maîtres formateurs du programme GERME et les formateurs qui ont testé, conçu et mis en œuvre le programme dans les différents pays au cours des années ont été inestimables. Nombreux sont les collègues du réseau de praticiens du GERME, de cabinets de conseil et du BIT, dont l'expérience, le soutien et les suggestions constructives ont rendu possible la publication de ce manuel de formation.

Ce manuel est basé sur le matériel développé à l'origine en 1994 par le Bureau régional du projet GERME de l'OIT à Harare, au Zimbabwe, où il a été rédigé et édité par Mats Borgenvall, Cecilia Palmer et Barbara Murray.

L'équipe de l'auteur de la version 2015, qui a révisé le texte existant et a écrit de nouveaux chapitres pour inclure la réflexion récente dans le développement d'entreprise et les domaines connexes, comporte Mai ThiLanHuong et Pranati Mehtha. La révision du style et de la langue a été réalisée par Steve Raymond.

Un grand merci est dû aux formateurs principaux du programme GERME, Dissou Zomahoun, Gemunu Wijesena, Sibongile Sibanda et Walter Verhoeve, pour la révision de l'ébauche du manuscrit et des suggestions basées sur leur expérience de formation. Un remerciement spécial à Marek Harsdorff, du Programme des emplois verts du département des entreprises du BIT, pour sa contribution au contenu du manuel. Des courtes contributions, des conseils et de l'assistance à l'intégration des liens au financement dans le manuel ont été reçus de Cheryl Frankiewicz et Séverine Deboos (Experte technique à l'Unité des finances sociales du Département des Entreprises du BIT).

La disposition interne et les illustrations ont été réalisées par Thai Van Luan et la conception de la couverture a été développée par Maurizio Costanza.

Les efforts de révision et les contributions techniques des membres de l'équipe de coordination du programme GERME mondial, qui ont fourni un soutien inestimable au développement et à la finalisation du manuel, sont grandement appréciés: Merten Sievers (Spécialiste du développement de la chaîne de valeur et les services de développement commercial), Eva Majurin (Coordinateur mondial du programme GERME) et Thokozile Newman.

Table de Matière

INTRODUCTION	i
1. De quoi s'agit-il?	i
2. A qui s'adresse ce manuel?	i
3. Objectifs de ce manuel	i
4. Comment utiliser ce manuel?	i
PARTIE I - LA RELATION ENTRE PERSONNEL ET PRODUCTIVITE	01
1. Qu'est-ce que la productivité?	01
2. Le personnel est-il important pour la productivité?	03
3. Personnel et compétitivité	05
Résumé	06
Évaluation 1	07
Réponses aux activités	08
PARTIE II - LES FACTEURS INFLUANCANT LA PRODUCTIVITÉ	09
1. Les facteurs de la productivité	09
2. Les indicateurs de la productivité	11
3. Contrôle de la productivité	14
Résumé	15
Évaluation 2	15
Réponses aux activités	16
PARTIE III - PERSONNEL, PRODUCTIVITE ET PLANIFICATION	19
1. Etablir une structure organisationnelle	19
2. La gestion de ressources humaines	21
Résumé	22
Évaluation 3	22
Réponses aux activités	23

PARTIE IV - RECRUTEMENT D'EMPLOYES PRODUCTIFS	25
1. Comment recruter les bons employés?	25
1.1 Déterminer le travail qu'il faut faire	26
1.2 Rédiger les descriptions de poste	28
1.3 Sélectionner les bons employés	30
1.4. Aider le nouvel employé à s'adapter (intégration)	32
2. Eviter la discrimination pour recruter les meilleurs employés	33
3. Attention aux situations d'exploitation	34
Résumé	35
Évaluation 4	36
Réponses aux activités	37
PARTIE V - COMMENT ENCOURAGER LA PRODUCTIVITÉ DU PERSONNEL	39
1. Salaires et incitations financières	40
2. Sécurité de l'emploi et sûreté du lieu de travail	41
3. Les équipes et le travail d'équipe	42
4. L'évaluation de performance et les récompenses	43
5. La formation et le développement	45
Résumé	48
Évaluation 5	49
Réponses aux activités	50
PARTIE VI - LIEU DE TRAVAIL ET PRODUCTIVITE	51
1. La relation entre le lieu de travail et la productivité	51
2. L'amélioration du lieu de travail pour une productivité plus élevée	52
2.1. Décrire votre flux de travail	52
2.2. Moins de gaspillage = plus d'efficacité sur le lieu de travail	54
2.3 Stockage et manipulation du matériel	55
2.4. Choix des équipements	55
2.5. Conception du poste de travail	56
3. Environnement de travail efficace	56
4. La prévention des accidents et maladies liés au milieu de travail	57
Résumé	61
Évaluation 6	62
Réponses aux activités	63

PARTIE VII - CULTURE D'ENTREPRISE ET PRODUCTIVITÉ	65
1. Les valeurs d'entreprise	65
2. Code de conduite	66
3. La non-discrimination	67
4. Instaurer un dialogue avec vos employés	68
5. Gestion des conflits	69
Résumé	71
Évaluation 6	71
Réponses aux activités	72
PARTIE VIII - GESTION DES DIFFICULTES DU PERSONNEL	73
1. Y-a-t-il un problème?	73
2. Identification du problème	74
3. Gestion des problèmes	76
4. Mesures préventives	78
Résumé	80
Évaluation 8	80
Réponses aux activités	81
PARTIE IX - RELATION D'AFFAIRES ET PRODUCTIVITE	83
1. Qui sont-ils?	83
2. Les Relations avec les clients	84
3. Relations avec les fournisseurs	86
4. Votre famille	88
5. Vos voisins et votre communauté	88
6. Les concurrents	90
7. Autres institutions d'appui	91
Résumé	92
Évaluation 9	93
Réponses aux activités	94
QU'AVEZ-VOUS APPRIS DANS CE MANUEL?	97
Pouvez-vous aider?	98
Plan d'action	101
Réponses	103
VOCABULAIRE D'AFFAIRE	109



INTRODUCTION

1. De quoi s'agit-il?

La réussite de votre entreprise dépend principalement de vous et des personnes qui travaillent avec vous. Des employés compétents et qui ont une attitude ouverte et plaisante peuvent contribuer à la productivité et créer un avantage concurrentiel pour votre entreprise. En tant que propriétaire d'une entreprise, si vous respectez vos employés et si vous les traitez bien, vous allez améliorer la performance de votre entreprise et éventuellement, vos bénéfices. Ce manuel décrit comment maximiser vos bénéfices à travers la planification adéquate, puis le recrutement, la motivation, la récompense, et la protection de vos employés.

2. A qui s'adresse ce manuel?

Personnel et Productivité est l'un des manuels de la série « Gérez Mieux Votre Entreprise » (GERME). Il est utile pour les entrepreneurs qui gèrent des entreprises et souhaitent les développer, augmenter les ventes et réduire les coûts.

3. Objectifs de ce manuel

Lorsque vous aurez terminé ce manuel, vous serez en mesure de:

- Expliquer le lien entre personnel et productivité ainsi que le lien entre personnel et compétitivité.
- Identifier les indicateurs clés de la productivité de votre entreprise et les facteurs qui les influent.
- Choisir les bons employés pour votre entreprise.
- Motiver les employés pour devenir plus productif.
- Construire un lieu de travail sûr et sain.
- Définir la culture d'un lieu de travail productif.
- Identifier et résoudre les problèmes des employés en difficulté.
- Maintenir de bonnes relations extérieures afin de promouvoir votre entreprise.

4. Comment utiliser ce manuel?

Vous trouvez dans ce manuel:

- **Histoires d'entreprises:** Comparez ces exemples avec votre entreprise et utilisez les pour améliorer la performance et la rentabilité de votre entreprise.
- **Activités:** Des exercices pratiques au milieu de chaque section vous aident à penser d'une manière proactive aux concepts étudiés et à leur application à votre entreprise.

- **Résumé:** Il figure à la fin de chaque section. Utilisez-le pour réviser les points clés.
- **Évaluation:** Elle figure à la fin de chaque section de ce manuel. Répondre aux questions vous aidera à évaluer votre compréhension du contenu présenté dans cette section.
- **«Pouvez-vous aider?»:** Ces exercices situés à la fin du manuel vous donneront l'opportunité d'appliquer vos nouvelles connaissances et compétences à des situations spécifiques. En complétant ces exercices, vous saurez combien vous avez appris de ce manuel.
- **Plan d'action:** Remplissez et utilisez le plan d'action à la fin du manuel. Celui-ci vous aidera à mettre vos nouvelles connaissances en pratique.
- **Réponses:** Les réponses des évaluations et des exercices de «Pouvez-vous aider?» sont données à la fin de ce manuel. Terminez chaque exercice avant de consulter les réponses.
- **Termes d'affaires utiles:** Vous pouvez chercher la définition des termes d'affaires que vous ne comprenez pas. Vous les trouverez à la fin du manuel.
- **Notes importantes:** Chacune de ces notes contient des informations importantes. Utilisez-les du mieux que vous pourrez. Vous trouverez ces notes au milieu des différentes sections de ce manuel.

De nombreuses icônes sont utilisées dans ce manuel afin de vous guider dans votre étude. Voici des exemples d'icônes et leurs significations:



Lorsque vous voyez cette icône, vous avez des activités à faire ou des questions auxquelles répondre.



Lorsque vous voyez cette icône, vous trouverez une réponse à vos activités et des évaluations ici.



Lorsque vous voyez cette icône, cela signifie que l'information contenue dans cette partie est extrêmement importante



Lorsque vous voyez cette icône, vous devez remplir les évaluations qui vous aideront à mesurer ce que vous avez appris.



Lorsque vous voyez cette icône, vous saurez que vous venez de terminer une partie et que les idées importantes qui ont été présentées sont résumées ici.



Lorsque vous voyez cette icône, il vous indique où trouver plus d'informations ou quoi faire.

LA RELATION ENTRE PERSONNEL ET PRODUCTIVITE

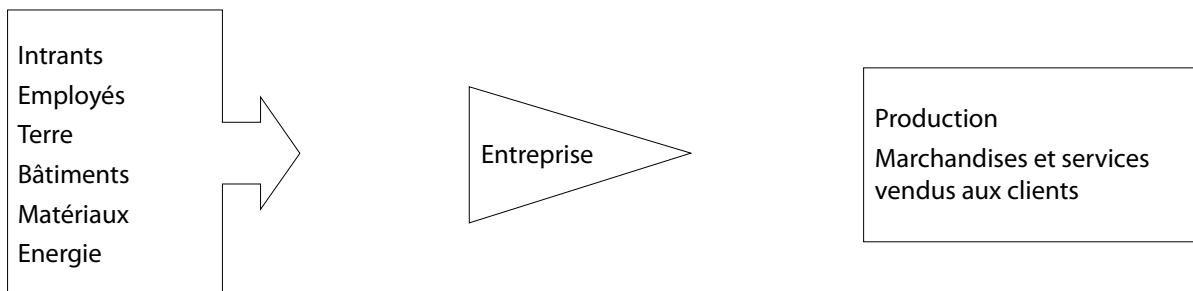
La réussite de votre entreprise dépend en grande partie de vous et des personnes qui travaillent avec vous. Les employés contribuent à la productivité de votre entreprise, il est donc important de comprendre ce que signifie « productivité ».

1. Qu'est-ce que la productivité?

La **productivité** est l'usage efficace d'innovation et de ressources afin d'accroître la valeur ajoutée des marchandises et des services.

Pour améliorer la productivité, le propriétaire d'une entreprise peut faire deux choses:

- Augmenter la production sans changer les intrants (plus de fabrication et de ventes)
- Réduire les intrants sans changer la production (réduire les coûts des ressources utilisées dans l'entreprise)



La production obtenue d'un intrant représente la productivité de cet intrant. La productivité de votre entreprise indique donc dans quelle mesure vos ressources (intrants) sont mises à profit. En augmentant votre productivité, vous développez la performance de votre entreprise et par conséquent, vous accroissez vos bénéfices.



ACTIVITÉ 1

Maintenant que vous comprenez comment la productivité est liée aux intrants et à la production de votre entreprise, comment mesurez-vous la productivité? Énumérez tous les indicateurs possibles de productivité de votre entreprise.

.....

.....

.....

Trouvez ci-après des exemples d'indicateurs de productivité:

- Le nombre de vêtements produits par un employé pour chaque heure où il/elle reçoit un salaire
- Les ventes hebdomadaires par mètre carré d'espace commercial (boutique)
- Le nombre de pieds de chaise qu'une machine peut produire par jour sans interruption (le nombre produit dépend de la machine ainsi que de l'opérateur)
- Le nombre de chemises qu'un employé peut coudre par heure pendant son roulement de huit heures
- Le coût total des salaires payés par rapport au total des ventes de l'entreprise

La productivité est également parfois calculée en divisant la valeur de production par la valeur des intrants.



ACTIVITÉ 2

Entreprise		A	B
Production (extrait)	Ventes	\$150,000	\$300,000
Intrants	Coût des marchandises vendues	(\$100,000)	(\$210,000)
	Salaires	(\$15,000)	(\$35,000)
	Autres coûts	(\$10,000)	(\$20,000)
Bénéfice		\$25,000	\$35,000

1. Quelle entreprise réalise le plus de bénéfices?

.....

.....

.....

2. Quelle entreprise a la plus grande productivité d'employés? Qui a la productivité globale la plus élevée?

.....

.....

3. Pouvez-vous déceler un problème? Quelles sont vos recommandations?

.....

.....

Voir les réponses page 8.

2. Le personnel est-il important pour la productivité?

Les situations suivantes illustrent le lien entre personnel et productivité et montrent ce qui peut arriver si trop peu d'importance est accordée aux employés dans votre entreprise.



Hassan Magasin Général: Hassan ne prend pas le temps de recruter les meilleures personnes. Il s'assure seulement de les recruter au salaire le plus bas possible.



Sunshine Restaurant: La propriétaire donne des ordres et s'attend à ce que son personnel travaille dur. Elle paie leurs salaires et pense que c'est suffisant.



Lungu Menuiserie Métallique: Le propriétaire ne s'intéresse pas aux mesures de santé et sécurité pour les employés dans son atelier. Il pense qu'elles sont coûteuses.



Hair and Beauty Salon: La propriétaire ne prend pas le temps de discuter avec son personnel. Elle n'est pas intéressée par leurs problèmes.



Sukuma Magasin de Vélos: Le propriétaire a besoin de plus d'espace pour son atelier, qui s'étend sur le trottoir, l'encombre et le salit. Il ne se soucie pas de ce que les gens pensent.

ACTIVITÉ 3



A partir des illustrations ci-dessus, notez pourquoi vous pensez que ces entreprises ne sont pas productives.

.....

.....

.....

Voir les réponses page 8.



“ Remarquez que toute chose relative à la productivité est liée aux employés qui travaillent dans votre entreprise. Le travail peut être réalisé de différentes façons et certains employés peuvent être plus productifs que d'autres.

Si vos employés sont peu efficaces, votre entreprise va souffrir. S'ils accomplissent bien leur travail, votre productivité augmentera et votre entreprise s'en tirera bien. Qui va les aider à faire un meilleur travail? Vous! ”

3. Personnel et compétitivité

Afin de vendre plus de marchandises ou de services, votre entreprise doit être plus compétitive sur le marché. Qu'est-ce qui rend une entreprise compétitive? Il y a plusieurs facteurs qui contribuent à la compétitivité, tels que l'emplacement, l'équipement, les matériaux, la distribution etc. Mais les employés qui travaillent pour vous sont le facteur décisif afin de créer un avantage concurrentiel à long terme pour votre entreprise, parce que vos concurrents peuvent reproduire les autres facteurs. Par exemple, le bon emplacement de votre entreprise ne restera pas un avantage concurrentiel si un concurrent trouve un endroit mieux que le vôtre.

A partir de l'illustration, vous pouvez voir comment les employés contribuent à la compétitivité de votre entreprise. Un groupe d'employés qui sont compétents et aimables envers les clients distingueront votre entreprise sur le marché.

Dans cette partie nous avons expliqué qu'il se trouve une relation entre les employés et la productivité ainsi qu'un lien entre les employés et la compétitivité. Vous voyez comment les employés affectent la productivité et

rendent votre entreprise plus concurrentielle, ce qui a pour effet d'accroître la performance de votre entreprise et d'augmenter les bénéfices.

Dans la partie qui suit, vous en apprendrez plus sur la façon dont les employés peuvent améliorer la productivité et sur les façons d'introduire et de surveiller systématiquement les améliorations de la productivité.



Dans cette section nous avons expliqué qu'il y a un lien non seulement entre personnel et productivité de l'entreprise mais également entre personnel et compétitivité. Vous pouvez voir comment le personnel peut influencer la productivité et rendre votre entreprise plus compétitive, ce qui rend votre entreprise plus performante et génère de meilleurs profits.

Dans la section suivante, vous en apprendrez plus sur comment améliorer la productivité et comment systématiquement introduire des améliorations et les mesurer en terme de productivité.



RÉSUMÉ

- Aucune entreprise ne peut réussir sans des employés qui sont motivés pour travailler.
- La Productivité mesure le degré auquel vos ressources, y compris les ressources humaines, sont mises à profit.
- Les employés sont importants pour la productivité et pour la rentabilité de votre entreprise. Vous bénéficiez en traitant votre personnel avec respect et compréhension.
- Un personnel compétent et ayant une attitude positive est un facteur décisif pour augmenter la compétitivité de votre entreprise.



Vous venez de compléter la Partie I de ce manuel. Faites l'exercice ci-dessous pour évaluer votre compréhension. Terminez l'exercice avant de comparer vos réponses avec celles à la page 103.

Quelle est la bonne réponse?

Entourez la bonne ou la meilleure fin phrase:

1. On obtient la productivité d'une entreprise par:
 - a. la division de la somme de la production par la somme des intrants.
 - b. la division de la valeur totale de la production par la valeur totale des intrants.
 - c. la division de la valeur totale des intrants par la valeur totale de la production.

2. La productivité peut être améliorée en:
 - a. augmentant la production et les intrants.
 - b. réduisant la production et augmentant les intrants.
 - c. augmentant la production et réduisant les intrants.

3. Les employés peuvent avoir un impact négatif sur la productivité si:
 - a. Moins de tâches leur sont confiées.
 - b. Ils ont beaucoup de vacances.
 - c. Ils ne sont pas motivés pour bien travailler.



RÉPONSES AUX ACTIVITÉS

Activité 2

1. L'entreprise B est la plus rentable (Ventes \$300,000 – Intrans \$265,000 = Bénéfice \$35,000).

2. Productivité par employé = Ventes / Salaires.

L'entreprise A possède une productivité d'entreprise plus élevée:

$$\$150,000 / \$15,000 = 10 \text{ par rapport à celle de B: } \$300,000 / \$35,000 = 8.5.$$

Productivité globale = Ventes / Coûts des intrants

L'entreprise A a une productivité globale plus élevée:

$$\$150,000 / \$125,000 = 1.2 \text{ par rapport à celle de B: } \$300,000 / \$265,000 = 1.13.$$

3. Il y a un problème avec l'entreprise B. Elle réalise une valeur plus élevée de ventes à un coût très élevé.

Recommandation: Une meilleure formation pour les employés efficaces aboutira à plus de ventes. Faites attention au processus de recrutement afin d'éviter le sureffectif et d'embaucher des employés compétents. Aussi, assurer un lieu de travail sûr et sain réduira les pertes de productivité dues à la maladie ou au roulement du personnel.

Activité 3

Ces cinq propriétaires d'entreprise n'ont pas accordé assez d'attention au rôle que leurs employés jouent dans la réussite de leurs entreprises. Ils ne comprennent pas comment leurs personnels peuvent les aider à améliorer la productivité et augmenter les bénéfices.

- *Hassan Magasin General* n'a pas recruté de bons employés.
- La propriétaire du *Restaurant Lever de Soleil* n'encourage pas son personnel.
- *Lungu Menuiserie Métallique* a un milieu de travail qui est peu sûr. Ce qui rend les employés improductifs.
- La propriétaire du *Salon de Beauté et Coiffure* ne prend pas de temps pour écouter les problèmes de ses employés.
- Le propriétaire de *Sukuma Magasin de Vélos* ne nettoie pas son atelier et il ne respecte pas ses voisins. Par conséquence, il perd des clients potentiels.

LES FACTEURS INFLUENCANT LA PRODUCTIVITÉ

Nous avons appris que la productivité peut être améliorée par la fabrication et la vente de plus de produits (augmentation de la production) et / ou la réduction du coût des ressources utilisées par l'entreprise (diminution de l'intrant).

Comme le montre l'image, l'amélioration de la productivité n'est pas si simple. Vous devez penser à la façon dont l'intrant peut être réduit et/ou la production peut être augmentée, sans par ailleurs générer de conséquences négatives. De meilleurs résultats sont obtenus si l'intrant et la production sont pris en compte. Vous devez choisir les bons domaines d'intervention.

1. Vous devez tout d'abord identifier les facteurs qui influent sur la productivité. Voir **1. Facteurs de la productivité.**
2. Ensuite, vous devez choisir des domaines spécifiques où des améliorations pourraient être apportées. Voir **2. Indicateurs de la productivité.**
3. Vous allez utiliser ces indicateurs pour mesurer si ces améliorations peuvent effectivement être apportées et jusqu'à quel point. Voir **3. Suivi de la productivité.**



La productivité a-t-elle augmenté?

Dans les sections suivantes, nous allons examiner chacune de ces trois étapes et accorder une attention particulière aux différentes façons dont les employés peuvent améliorer la productivité.

1. Les facteurs de la productivité

Les facteurs de la productivité sont des points qui influencent d'une manière positive ou négative:

- Les intrants (matériaux, salaires, électricité...) requis pour fabriquer une certaine quantité de production (la quantité des marchandises ou services produits et vendus).

- Le volume de la production (la quantité des marchandises qui doit être produite et vendue à un certain prix afin d'atteindre des objectifs de ventes spécifiques).

Les facteurs de productivité peuvent être composés d'aspects internes et externes:

- Les **facteurs de productivité internes** sont des situations qui peuvent être influencées par le propriétaire d'une entreprise. Celles-ci peuvent inclure les problèmes avec les marchandises, la qualité du produit, le prix, l'équipement, le matériel, la consommation de l'énergie, les compétences et la motivation des employés, le stockage, et l'organisation, etc.
- Les **facteurs de productivité externes** sont les situations qui sont hors du contrôle de l'entreprise. Ils comprennent l'accès à l'infrastructure, la météo, la situation du marché, la taxation, etc. Rien ne peut être fait pour changer ces facteurs tant que l'entreprise continuera de fonctionner dans le cadre actuel. S'ils ont un effet négatif grave, le propriétaire peut considérer changer la nature de l'entreprise ou son emplacement.



“ Dans les petites entreprises, la main d'œuvre est l'un des facteurs les plus importants qui influencent la productivité. La productivité augmente lorsque les employés sont compétents, travaillent dur et accomplissent leur travail efficacement. ”

Afin d'établir une évaluation complète des facteurs de productivité internes, il est préférable qu'avec vos employés, vous organisiez un remue-méninge pour dresser une liste des obstacles et des contraintes à la productivité. Voir l'exemple suivant:

La propriétaire du *Restaurant Lever de Soleil* sait que son entreprise a des problèmes de productivité. Elle discute avec son personnel. En se basant sur les contributions du personnel et ses propres idées, elle établit une liste de problèmes prioritaires comme suit:

1. Il n'y pas assez d'employés pour gérer les grosses commandes.
2. Les nouveaux employés ne savent pas comment utiliser le malaxeur.
3. Le coût de la farine est trop élevé. Les employés savent que d'autres restaurants obtiennent la même farine à un prix plus avantageux.
4. Le mauvais stockage de la farine la rend susceptible d'être mouillée, et donc d'être jetée.
5. Le four est vieux et il n'est pas capable de contenir assez de petits pains.





Quels sont les facteurs de productivité les plus importants dans votre entreprise? Quelles sont les contraintes à votre productivité?

.....

.....

.....

2. Les indicateurs de la productivité

Si vous avez terminé l'exercice précédent, vous devez avoir une bonne idée des facteurs qui influencent la productivité dans votre entreprise. Vous pouvez également penser à ce que vous pourriez faire pour améliorer la productivité de votre entreprise. Comment pouvez-vous vous assurer que la mise en œuvre de changements permettrait d'améliorer la productivité de votre entreprise? A moins que savoir comment mesurer la productivité, vous ne pouvez que deviner.

Une façon de mesurer la productivité est d'examiner les résultats financiers. Toutefois, si les résultats sont médiocres, l'entreprise a déjà perdu de l'argent, donc cette analyse arrive trop tard. Par conséquent, les propriétaires des entreprises les plus prospères identifient et mesurent constamment les indicateurs qu'ils savent affecter la productivité de leurs entreprises sans attendre les résultats financiers.

Un indicateur de productivité doit se rapporter à la production ou à l'intrant de l'entreprise. Les exemples suivants sont les types d'entreprises les plus fréquents et leurs indicateurs de productivité possibles.

À augmenter ou améliorer:

- La valeur des ventes mensuelles
- Le nombre de marchandises vendues par client
- Le nombre de nouveaux clients
- Le nombre de clients par employé
- Le temps d'approvisionnement

A réduire or vérifier:

- Le coût des marchandises
- Le pourcentage de déchets (détérioration des aliments)
- L'absentéisme du personnel
- Vol à l'étalage et le vol



Hassan Magasin General

A augmenter:

- Le nombre de repas servis par jour
- Le nombre de nouveaux clients

A réduire:

- Le temps qu'il faut pour préparer et servir chaque repas
- La quantité de produits alimentaires gaspillés
- L'absentéisme du personnel
- Le coût par repas



Restaurant Lever de Soleil



Lungu Menuiserie Métallique

A augmenter:

- Le nombre de produits fabriqués par mois
- Le nombre de produits fabriqués par ouvrier
- Le nombre de commandes par mois
- Le nombre de produits finis sans remaniement

A réduire:

- Le coût par produit
- Le temps d'arrêt (pauses) par équipement / machine
- Le nombre d'absences par mois
- La quantité de matières premières qui sont mises à la ferraille.

Considérations principales pour le choix d'indicateurs de productivité:

- Ils doivent se rapporter au type d'entreprise que vous dirigez et à la façon dont vous gérez votre entreprise (comme dans les exemples ci-dessus).
- Ils doivent réagir aux changements d'intrants et de production.
- Ils doivent dépendre de l'utilisation de données existantes qui sont faciles à collecter, afin de pouvoir mesurer la productivité aisément.

Suivez ces étapes pour le choix d'indicateurs de productivité appropriés à votre entreprise:

- **Étape 1: Examinez ce qui se passe dans votre entreprise** - Pensez à vos facteurs de productivité, étudiez les registres financiers de l'entreprise, parlez avec vos employés et ensuite choisissez les domaines dans lesquels vous voulez améliorer la production. Ces choix doivent se porter sur des domaines qui feront la différence une fois les changements introduits.

- **Étape 2: Identifiez les données nécessaires pour mesurer les progrès vers la réalisation de vos objectifs de productivité** - Rappelez-vous que les données doivent être disponibles dans vos registres existants ou faciles à obtenir. Utiliser des informations provenant à la fois du passé et du présent afin que vous puissiez mesurer l'amélioration de votre productivité sur une période de temps.
- **Étape 3: Choisissez des indicateurs spécifiques de productivité** - Notez que ces indicateurs doivent être liés aux améliorations que vous tâchez de mettre en œuvre.

ACTIVITÉ 5



Trouvez ci-dessous des exemples de problèmes de productivité fréquents (facteurs) en petite entreprise. Proposez des solutions pour surmonter ces problèmes et des indicateurs de productivité pour en mesurer l'amélioration.

Problèmes	Comment améliorer?	Indicateurs de productivité
Le temps de production d'un article est trop long.		
Les clients se plaignent du délai de livraison et de la qualité.		
Le lieu de travail est encombré par la production en cours et les marchandises stockées.		
A cause de leur mauvaise qualité, les produits doivent être retravaillés/corrigés avant leur livraison.		
Une quantité importante de déchets est générée à cause de la mauvaise qualité des matériaux et d'erreurs au stade de production.		
Le travail est souvent interrompu par des risques d'accidents et un manque de matières premières.		
Les employés sont inactifs en attente de travail à effectuer.		
L'absentéisme est important, ainsi que le roulement (turnover).		
Les livraisons sont tardives ou avec de mauvaises quantités.		

Voir les réponses à la page 16.

3. Contrôle de la productivité

En mesurant continuellement les indicateurs de productivité, vous pouvez saisir les signes importants du succès de votre entreprise, et par conséquent, du bénéfice que vous réalisez.



ACTIVITÉ 6

Le propriétaire de *Au Bon Gâteau* a préparé un plan d'action pour développer son entreprise et il a choisi les indicateurs de productivité ci-après afin de suivre les progrès de la boulangerie:

- Le nombre de miches de pain par sac de farine
- La période de temps pendant laquelle les fours sont inactifs

Il a mesuré ces indicateurs chaque semaine et a obtenu les résultats suivants au cours d'une période de dix semaines:

Semaine	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Le nombre de miches de pain par sac de farine	48	52	60	58	60	62	62	62	64	62	
Période de temps où les fours sont inactifs	10	7	5	4	6	3	2	3	1	2	

1. Faites des graphiques pour montrer les changements de productivité.
2. Comment pensez-vous que les améliorations ont été réalisées et pourquoi?
3. Le temps inactifs des fours a été réduit. Qu'est-ce que cela peut-il signifier?

Voir les réponses à la page 17.



ACTIVITÉ 7

Contrôlez-vous continuellement la productivité de votre entreprise? Choisissez les indicateurs de votre productivité et tenez un registre des changements.

.....

.....

.....

Nous avons étudié les facteurs et les indicateurs de productivité. Dans les parties suivantes, nous allons nous concentrer sur comment le respect et le bon traitement de vos employés contribuent à l'amélioration de votre productivité, votre performance et votre bénéfice.



- **La productivité** peut être améliorée en augmentant la production et/ou en réduisant l'intrant. Les domaines d'intervention doivent être soigneusement choisis. Pour y parvenir, vous devez d'abord identifier les facteurs qui influencent la productivité, puis sélectionner les domaines spécifiques dans lesquels des améliorations sont prévues, et déterminer les indicateurs de productivité pour mesurer jusqu'où les améliorations sont-elles effectivement réalisées.
- **Les facteurs internes et externes** influencent la productivité, mais accorder de l'attention aux facteurs internes peut améliorer la productivité beaucoup plus rapidement.
- **Les indicateurs de productivité** sont choisis pour mesurer l'amélioration. Ils doivent être appropriés à votre entreprise et se concentrer sur les problèmes ou les domaines pour lesquels l'amélioration doit être apportée. Ils doivent être adaptables au changement et basés sur les registres de l'entreprise qui sont faciles à obtenir.
- **Le contrôle continu** des indicateurs de la productivité va faciliter la mesure constante de l'amélioration. Des indicateurs nouveaux et différents peuvent être introduits de temps en temps pour mesurer d'autres aspects de l'entreprise.



Vous venez de terminer la Partie II de ce manuel. Faites l'exercice ci-dessous pour tester votre compréhension. Terminez l'exercice avant de comparer vos réponses avec celles disponibles à la page 105.

Quelle est la bonne réponse?

Entourez la bonne ou la meilleure fin de phrase.

1. Les facteurs de productivité internes comprennent les problèmes ou les situations qui peuvent être influencés par...
 - a. L'économie nationale
 - b. La concurrence.
 - c. Le propriétaire.
2. Les indicateurs de productivité sont utilisés pour...
 - a. Mesurer les changements de productivité.
 - b. Indiquer la croissance de l'entreprise.
 - c. Suivre la production par employé.

3. On entend par le contrôle des indicateurs de productivité ...
 - a. Mesurer les indicateurs de productivité et évaluer l'augmentation ou la diminution de la productivité.
 - b. Prendre toutes les mesures possibles pour augmenter la productivité.
 - c. Trouver les problèmes ou les situations qui réduisent la productivité.



RÉPONSES AUX ACTIVITÉS

Activité 5

Problèmes	Comment améliorer?	Indicateurs de productivité
Le temps de production d'un article est trop long.	<ul style="list-style-type: none"> Réduire le temps nécessaire pour fabriquer l'article 	<ul style="list-style-type: none"> Le délai séparant la commande de la livraison
Les clients se plaignent du délai de livraison et de la qualité.	<ul style="list-style-type: none"> Réduire le temps nécessaire pour fabriquer un article et améliorer la qualité 	<ul style="list-style-type: none"> Le délai séparant la commande de la livraison La qualité de l'article
Le lieu de travail est encombré par la production en cours et les marchandises stockées.	<ul style="list-style-type: none"> Réduire le travail en cours et gérer mieux le stock 	<ul style="list-style-type: none"> Le nombre d'interruptions de travail de plus d'une heure La quantité de stock
A cause de leur mauvaise qualité, les produits doivent être retravaillés/corrigés avant leur livraison.	<ul style="list-style-type: none"> Contrôler la qualité du travail en cours Vérifier la qualité avant la livraison 	<ul style="list-style-type: none"> Le nombre des marchandises retravaillées avant la livraison
Une quantité importante de déchets est générée à cause de la mauvaise qualité des matériaux et d'erreurs au stade de production.	<ul style="list-style-type: none"> Vérifier la qualité des matières premières au moment de l'achat / de la livraison Simplifier le processus de production 	<ul style="list-style-type: none"> La quantité de déchets en pourcentage de ventes
Le travail est souvent interrompu par des risques d'accidents et un manque de matières premières.	<ul style="list-style-type: none"> Assurer des normes élevées de santé et sécurité sur le lieu de travail S'assurer que les matières premières sont disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> La période d'interruption du travail par employé et par jour due à la maladie ou la blessure du personnel La période d'interruption du travail par employé par jour due à l'indisponibilité des matières premières
Les employés sont inactifs en attente de travail à effectuer.	<ul style="list-style-type: none"> L'organisation du travail doit être rendue plus efficace 	<ul style="list-style-type: none"> La période d'attente par employé par jour
L'absentéisme est important, ainsi que le roulement (turnover).	<ul style="list-style-type: none"> Développer une politique claire de ressources humaines, réviser les salaires et les avantages sociaux. 	<ul style="list-style-type: none"> Le nombre d'absences par mois par employé Le taux du roulement du personnel
Les livraisons sont tardives ou avec de mauvaises quantités.	<ul style="list-style-type: none"> Gérer mieux les fournisseurs pour s'assurer qu'ils livrent à temps et qu'ils livrent des quantités correctes 	<ul style="list-style-type: none"> Le nombre de retards de livraison Le nombre de commandes en cours retardées à cause de la livraison de mauvaises quantités

Activité 6

1. Faite des graphiques:



2. Le nombre de miches de pain par sac de farine a augmenté, peut-être parce qu'il y a moins de perte de farine (gaspillage, vol, ou déchets). Aussi, des miches de plus petite taille sont peut-être fabriquées. Une augmentation du nombre de clients de Au Bon Gâteau peut également contribuer à la préparation de plus grandes quantités de pains par sac de farine, et aussi moins d'heures durant lesquelles les fours sont éteints.
3. Une réduction de la durée d'inactivité des fours indique une hausse de la production et des ventes.

PERSONNEL, PRODUCTIVITE ET PLANIFICATION

Vous avez besoin d'organiser et de diriger le personnel convenablement pour que votre entreprise soit productive.

1. Etablir une structure organisationnelle

Votre entreprise est une organisation où vous et vos employés travaillez ensemble pour atteindre les objectifs commerciaux. Si votre entreprise est bien organisée et tous les employés connaissent leurs positions, leurs responsabilités, leurs descriptions de postes et leurs responsables hiérarchiques, alors l'organisation est bien structurée.

On entend par **structure organisationnelle** la façon dont une institution organise ses employés et les responsabilités afin que le travail puisse être effectué et les objectifs atteints.

ACTIVITÉ 8



Combien de personnes travaillent dans votre entreprise? Quelles sont leurs positions? Avez-vous une structure définie des responsabilités, de la hiérarchie, et des descriptions de poste?

.....

.....

.....

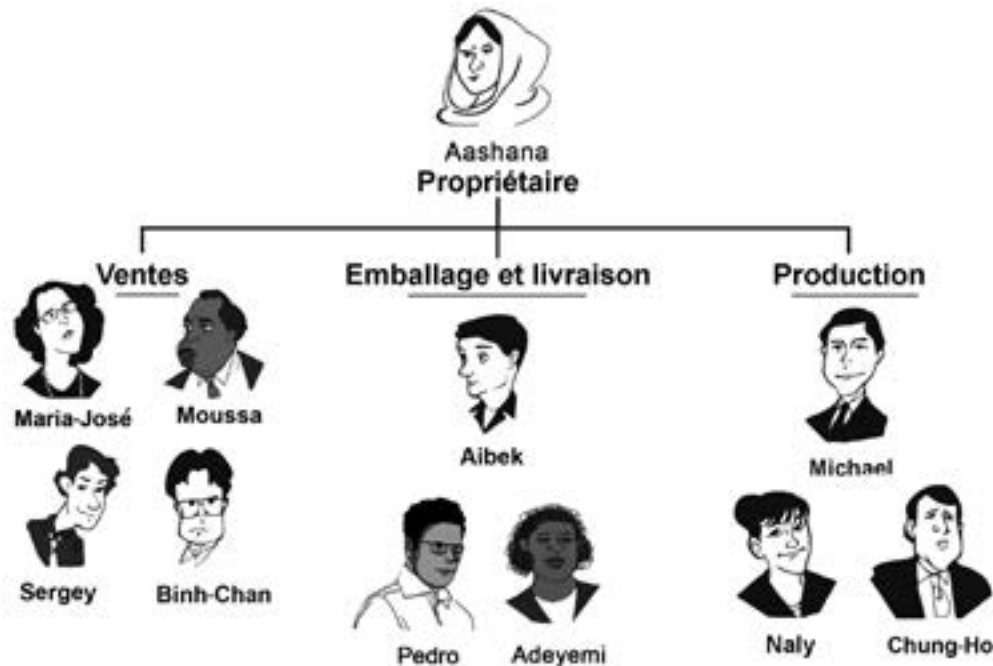
.....

Si votre entreprise est petite et que la communication est fréquente entre tous les employés, une structure formelle n'est pas nécessaire. Mais lorsque l'entreprise se développe, vous devez envisager de déléguer diverses tâches. La structure organisationnelle la plus appropriée pour une petite entreprise est une structure fonctionnelle, qui reflète ce qui suit:

- La différenciation de la répartition des tâches: qui fait quoi?
- La hiérarchie et l'autorité dans l'organisation. Chaque poste dans l'organisation doit avoir une respon-

sabilité clairement définie en ce qui concerne la production attendue ou les résultats. Le niveau de responsabilité doit correspondre au niveau d'autorité qu'une personne détient sur les ressources nécessaires pour atteindre cet objectif.

- Les liens hiérarchiques entre les employés: Chaque employé doit s'adresser à un supérieur. Ne créez pas la confusion avec une hiérarchie mal définie.
- Groupez les tâches par fonctions ou positions.



Structure fonctionnelle de la *Compagnie Dunder Ciment et Construction*.

En établissant une structure organisationnelle, vous devez prendre en compte ce qui suit:

- La structure doit être simple, adaptable, et doit éviter les lourdeurs bureaucratiques.
- Elle doit s'articuler autour des descriptions de poste.
- Les employés doivent participer à la création et la mise en œuvre des plans d'action.
- La structure doit être correctement communiquée à tous les employés.
- La structure doit être constamment revue pour prendre en compte les changements d'environnement.



ACTIVITÉ 9

Etablir un organigramme:

Hassan Magasin Général se développe en une société de vente au détail et en gros. Supposez qu'il existe un Directeur (le propriétaire de l'entreprise), un Responsable des achats et du stock, un Responsable de la comptabilité et des finances, un Responsable de vente au détail et un Responsable de vente en gros. Il y a deux magasins de vente au détail et chaque magasin est dirigé par un superviseur. Les points de ventes au détail et en gros emploient du personnel de vente.

Voir les réponses à la page 24.



Développez votre organigramme et basez-le sur les personnes qui travaillent dans votre entreprise et les tâches qu'elles réalisent actuellement.

2. La gestion de ressources humaines

Dans les petites entreprises, le propriétaire se charge souvent de la gestion des ressources humaines. La gestion des ressources humaines diffère de l'administration du personnel. L'administration du personnel comprend les démarches administratives liées au recrutement du personnel, le maintien des profils d'employés, l'enregistrement des heures que les employés ont travaillées, le suivi du processus de paie, le processus de remboursements et la résiliation des contrats d'emploi. La gestion des ressources humaines représente bien plus que l'administration du personnel, puisqu'elle se concentre sur le développement d'une main d'œuvre engagée et hautement productive pour l'entreprise.

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) est un processus stratégique du recrutement de personnel, sa formation et son accompagnement, sa motivation et sa récompense. Elle doit être alignée sur les objectifs de votre entreprise.



“ Le slogan ‘Le personnel est un atout inestimable pour l’entreprise’ est le principe essentiel de la GRH. La croissance de votre entreprise dépend en premier lieu des personnes avec lesquelles vous travaillez. Si vous les rendez heureux, ils seront plus productifs et votre entreprise continuera de croître et d’être rentable. ”

Une GRH efficace doit s'assurer que:

- **L'entreprise recrute les bons employés aux bons postes:** la Partie IV du manuel explique comment recruter les bons employés.
- **Le personnel est motivé pour devenir plus productif:** la Partie V présente des techniques pour motiver les employés.

- **Une productivité élevée est maintenue par la création d'un environnement sain et sûr sur le lieu du travail:** Dans la partie VI, vous allez acquérir des connaissances sur la santé et la sécurité au travail
- **Une culture de travail appropriée est créée:** Toutes ces questions sont abordées dans la Partie VII.
- **Les problèmes liés aux employés sont gérés rapidement et efficacement:** la Partie VIII abordera comment identifier les problèmes du personnel immédiatement et comment les résoudre efficacement.



RÉSUMÉ

Dans cette partie, vous avez appris que:

- On entend par **structure organisationnelle** la façon dont une institution organise le personnel et les tâches afin que le travail puisse être effectué et les objectifs atteints. Si votre entreprise est de petite taille et que la communication est fréquente entre tous les employés, une structure formelle n'est pas nécessaire. Mais lorsque l'entreprise se développe, vous devez penser à déléguer diverses tâches et à vous assurer que les employés ont une idée claire de leurs tâches, leur responsabilités, leur supérieur hiérarchique dans l'organisation.
- La **Gestion des Ressources Humaines (GRH)** diffère de l'administration du personnel. La gestion des ressources humaines est un processus stratégique de recrutement de personnel, sa formation et son accompagnement, sa motivation et sa récompense.



ÉVALUATION 3

Vous venez de terminer la Partie III de ce manuel. Faites l'exercice ci-dessous pour vérifier votre compréhension. Terminez l'exercice avant de comparer vos réponses avec celles à la page 105.

Quelle est la bonne réponse?

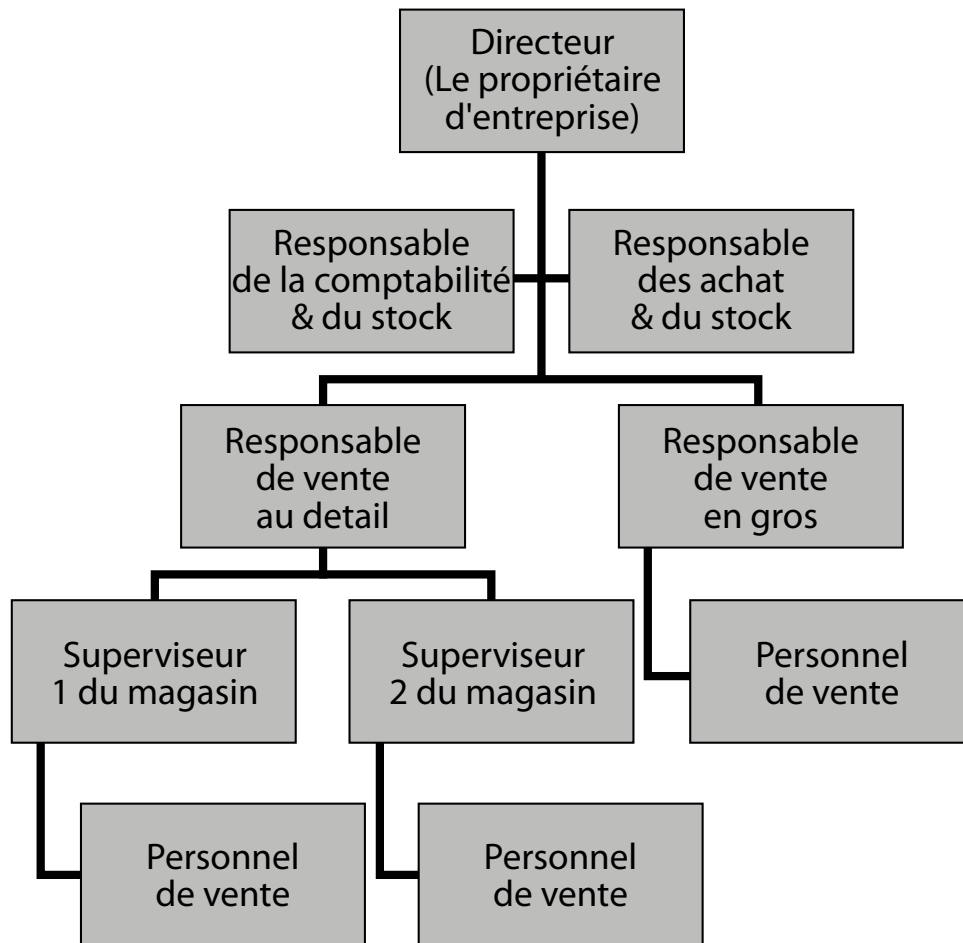
Entourez la bonne ou la meilleure fin de phrase.

1. Un bon organigramme doit clairement définir...
 - a. Qui est le propriétaire.
 - b. Comment les employés et leurs tâches sont organisés dans l'entreprise.
 - c. Les compétences exigées pour chaque poste.
2. La gestion des ressources humaines vise à...
 - a. Créer une main d'œuvre engagée et hautement productive pour votre entreprise
 - b. Enregistrer les heures de travail correctement.
 - c. Superviser les employés pour s'assurer qu'ils travaillent efficacement.



Activité 9

L'organigramme d'Hassan Magasin Général:



RECRUTEMENT D'EMPLOYES PRODUCTIFS

La première étape dans la gestion de la productivité du personnel est le **recrutement**. C'est le processus de sélection des candidats les plus appropriés pour travailler dans votre entreprise.



1. Comment recruter les bons employés?

Votre entreprise doit avoir une politique de recrutement claire et basée sur les besoins de l'entreprise. La politique de recrutement doit indiquer très clairement quelles compétences sont nécessaires pour votre entreprise, le type d'employés que vous souhaitez recruter, le nombre d'employés que vous allez recruter et comment vous allez les trouver et les embaucher. Toutes les personnes qui sont impliquées dans le processus de recrutement dans votre entreprise doivent constamment suivre cette politique. Elle doit également être appliquée à tous les candidats, y compris aux membres de votre famille et à vos proches.

Lors du recrutement du personnel vous devez:

- Déterminer le travail à faire dans votre entreprise
- Rédiger des descriptions de poste qui spécifient qui doit faire quoi

- Attirer des candidats appropriés, puis organiser des entretiens et sélectionner les bons employés
- Enfin, aider le nouvel employé à s'adapter et à comprendre votre entreprise (intégration)

1.1 Déterminer le travail qu'il faut faire

Si votre personnel est un atout inestimable, son coût est aussi considérable. Par conséquent, il est important de savoir quelles sont les tâches à réaliser pour ensuite sélectionner et gérer vos employés afin qu'ils fassent le meilleur travail possible.

Suivez ces étapes pour déterminer le travail à faire.

Étape 1: Indiquez le type du travail à faire et les compétences et l'attitude nécessaires - Créer un profil / description de poste qui définira l'objectif global d'un poste, ses liens hiérarchiques et les qualités requises. Celles-ci incluent les compétences techniques nécessaires pour le poste, les exigences en termes de comportement et d'attitude, les qualifications requises, le niveau d'expérience requis, les demandes spécifiques (exemple: Besoin d'améliorer les ventes) et les exigences particulières nécessaires pour accomplir le travail (exemple: déplacements).

Une description de poste établit les critères d'emploi en vertu desquelles les candidats seront sélectionnés et évalués lors de l'entretien. Si vous avez déjà recruté des employés, vous pouvez observer et évaluer les tâches qu'ils réalisent en les comparant à la description de poste.

Rappelez-vous que lors du développement du profil de poste, vous devez souscrire au principe de l'égalité d'accès à l'emploi. Ne pratiquez aucune discrimination à l'emploi en raison d'un handicap, du statut VIH réel ou supposé, du sexe ou de l'origine. Comme pour tous les autres candidats, vous devez vous concentrer sur les compétences et les aptitudes du postulant.

Étape 2: Estimez la quantité de travail - Voyez combien de temps est consacré à chaque tâche, en gardant à l'esprit le besoin de faire des pauses. Par exemple, qu'est-ce qui est nécessaire pour fournir les niveaux appropriés de service? Y a-t-il des périodes de pointe ou creuses? Cela vous aidera à estimer le nombre d'employés dont vous avez besoin et le nombre d'heures nécessaires pour réaliser le travail.

Étape 3: Déterminez qui fait quoi - Lorsque vous avez fixé la quantité de travail à faire, réfléchissez aux différentes façons de l'accomplir. Voici quelques possibilités:

- Développez vos propres compétences et faites une partie du travail vous-même. Ceci vous permettra d'économiser de l'argent, mais il se peut que vous deviez pour cela vous former et acquérir de l'expérience. Pour les grandes entreprises qui exigent des propriétaires ou des gestionnaires de consacrer plus de temps à superviser les opérations, ce n'est pas la meilleure option. Ils doivent penser à déléguer des tâches et des responsabilités à d'autres.
- Faites appel à des sous-traitants, ou concluez des contrats à temps partiel avec des travailleurs expérimentés. Vous bénéficierez ainsi de travailleurs qualifiés à coûts moins élevés et cela vous dégagera du temps pour vous concentrer sur la supervision des opérations de l'entreprise.
- Formez le personnel existant.
- Recrutez des employés à plein temps qui ont les compétences requises.

“

Le recrutement du personnel est une affaire sérieuse. Cette compétence fait partie des qualités d'un bon directeur. Vous pouvez obtenir de l'aide, mais cette responsabilité repose sur vos épaules. ”





Hassan Magasin Général est ouvert près de 40 heures par semaine. Le propriétaire agit comme le superviseur du magasin et il a deux assistants pour l'aider à gérer l'entreprise. Il a finalement compris qu'il doit avoir de bons employés ayant les compétences appropriées et une attitude positive. Par conséquent, il énumère les tâches les plus importantes à réaliser. Maintenant, il a besoin d'identifier qui fait quoi et il se demande s'il doit embaucher du personnel supplémentaire:

Tâches	Heures par semaine
Acheter du stock	20
Servir les clients au magasin	70
Tenir les registres et payer les factures	10
Arranger les étagères	10
Nettoyer	20
Livrer les marchandises	20
Total d'heures par semaine	150

1. Combien d'employés sont-ils nécessaires?

.....

2. Qui doit faire quoi?

.....

.....

3. Hassan peut-il sous-traiter une tâche au lieu d'embaucher un employé? Pourquoi?

.....

.....

Voir les réponses à la page 37.



ACTIVITÉ 12

- Quelles sont les tâches à réaliser dans votre entreprise et combien d'heures par jour ou par semaine sont nécessaires pour les accomplir?
- Quelles compétences et attitudes sont requises de vos employés?
- Employez-vous le bon nombre d'employés?
- Existe-t-il d'autres façons d'accomplir le travail?

.....

.....

.....

.....

.....

1.2 Rédiger les descriptions de poste

Une description de poste est comme un programme pour une seule personne. Les descriptions de poste vous aident à décider qui doit faire quoi, et les compétences et aptitudes requises afin d'accomplir le travail. Elles aident également les employés à comprendre ce qui est attendu d'eux. Une description de poste doit généralement inclure:

DESCRIPTION DE POSTE	
Nom de l'entreprise:	Permet au postulant de savoir auprès de quelle société il/ elle va déposer sa candidature. Le postulant peut donc se renseigner sur l'historique de la société, son emplacement et sa réputation.
Titre du poste:	Donne une idée claire sur la position de la personne dans l'entreprise et la fonction principale du poste – ex.: Directeur du Marketing.
Supérieur hiérarchique:	Détermine les liens hiérarchiques entre le titulaire de poste et le directeur ou le superviseur de qui le titulaire de poste relève directement.
Personnel relevant du titulaire:	Détermine quels sont les subordonnés qui relèvent du titulaire de poste.
Les objectifs principaux du poste:	Un résumé des tâches à réaliser, ses liens avec les autres postes et sa contribution générale aux objectifs de l'entreprise.
Les responsabilités et tâches principales:	Une description des obligations et les responsabilités principales de poste, par ordre d'importance, avec le niveau de performance que l'on attend du titulaire de poste.

Les exigences du poste:	Résume les exigences que les postulants doivent avoir pour le poste, incluant les expériences, l'éducation, les formations et d'autres qualifications requises pour effectuer le travail.
Date de début prévue, date de fin s'il y a lieu, et les heures de travail:	Indique quand le demandeur sera tenu d'assumer ses fonctions, la durée du contrat pour le poste vacant et si le poste est à temps plein ou à temps partiel.
Salaire:	Indique la rémunération prévue pour le poste spécifique. Il inclut tous les avantages qui vont être accordés au postulant.
Comment postuler:	Indique qui le postulant doit contacter et quelles informations doivent être soumises pour l'application.

Voici une description de poste d'un superviseur du magasin dans un magasin général.

Nom de l'entreprise:	<i>Magasin Général Express</i>
Titre du poste:	Superviseur du magasin
Supérieur hiérarchique	Le propriétaire du magasin
Personnel relevant du titulaire	Les vendeurs
Les objectifs principaux du poste:	Le superviseur du magasin est en charge de commander les fournitures, de contrôler et d'entreposer le stock, de gérer la mise en rayons des marchandises et le service des clients.
Les responsabilités et tâches principales:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Chaque semaine, préparer une liste de marchandises à commander auprès du fournisseur principal. Discuter de la liste avec le propriétaire pour obtenir son approbation. 2. Effectuer la commande chaque jour ou chaque semaine, selon l'article. 3. Vérifier la livraison par rapport à la commande et informer le propriétaire de toute divergence. 4. S'assurer que le stock est correctement mis en rayons pour que les clients puissent le voir. 5. Veiller à ce que l'achalandage soit correctement stocké dans l'entrepôt et facile d'accès. 6. S'assurer que les clients sont traités avec respect et qu'à toute plainte soit donné une suite immédiatement. 7. Veiller à ce que les commandes effectuées par téléphone sont bien préparées et livrées à temps. 8. Diriger et aider les autres membres du personnel à accomplir leurs responsabilités. 9. Réaliser toute tâche jugée nécessaire ou confiée par le propriétaire du magasin.
Les exigences du poste:	Ce travail est à temps-plein. Le contrat est pour un an renouvelable, selon les résultats. Le postulant sélectionné commencera le travail le 1 ^{er} juin.

Date de début prévue, date de fin s'il y a lieu, et les heures de travail:	Indique quand le demandeur sera tenu d'assumer ses fonctions, la durée du contrat pour le poste vacant et si le poste est à temps plein ou à temps partiel.
Salaire et avantages:	Salaire: \$2000/Mois.
Comment postuler:	Indique qui le postulant doit contacter et quelles informations doivent être soumises pour l'application.



ACTIVITÉ 13

Hassan est arrivé à la conclusion que le recrutement de personnel supplémentaire est nécessaire afin que tout soit réalisé correctement et à temps. Il a décidé d'embaucher un employé dont la responsabilité sera de maintenir le magasin propre et en ordre, de livrer les marchandises et de servir les clients quand les employés de magasin ont besoin d'aide. Hassan ne sous-traitera pas ces tâches.

Créer une description de poste pour cette position.

Voir les réponses à la page 37.



ACTIVITÉ 14

Rédigez-vous vous-même les descriptions de poste dans votre entreprise? Si oui, qu'incluent-elles? Les employés comprennent-ils leurs descriptions de poste?

.....

.....

.....

.....

1.3 Sélectionner les bons employés

Une fois que vous avez déterminé le travail qui doit être fait et que vous avez préparé les descriptions de poste, vous pouvez recruter les employés. Les étapes suivantes vous permettent de sélectionner les bons employés aux bons postes. Même si votre entreprise emploie des membres de votre famille, vous devez suivre ces étapes afin de vous assurer que vous avez choisi les employés de la bonne manière et que vous avez sélectionné les bonnes personnes.

Étape 1: Publier l'offre d'emploi et identifier les candidats potentiels - Vous pouvez trouver des candidats adéquats en publiant une annonce dans les journaux ou en collaborant avec les services d'emploi locaux et/ou les centres de formation professionnelle. Vous pouvez également demander à vos collègues dans le domaine ou

vos amis et membres de la famille de vous aider à trouver des candidats qualifiés. S'il est officiellement annoncé, un résumé de la description du poste doit être donné avec le salaire proposé, la date de début de contrat, les heures de travail par semaine, les coordonnées pour dépôt de candidatures et les documents exigés. Avant de fixer une date et une heure pour l'entretien avec un candidat, vous devrez vérifier les références du candidat et son expérience professionnelle.

Étape 2: Faire passer un entretien aux candidats et les tester - les candidats sélectionnés doivent être appelés pour passer un entretien ou faire des tests si nécessaire; certains candidats trouvent cette procédure stressante, il est donc important de créer une atmosphère relaxante. L'entretien doit être utilisé pour:

- Présenter au candidat votre entreprise et décrire minutieusement le travail qui doit être fait et le niveau de performance attendu
- Confirmer les informations figurant dans le CV en ce qui concerne les qualifications, les connaissances, les compétences et l'expérience du candidat
- Identifier d'autres talents utiles que le postulant peut avoir
- Tester les compétences et les connaissances du postulant en lui demandant comment il ou elle pourrait résoudre un problème spécifique ou remplir certaines fonctions
- Donner au postulant la chance de poser des questions et présenter ses points de vue sur des sujets pertinents à l'entreprise et le poste vacant
- A partir de l'impression générale de la personnalité du postulant, décidez si vous pourriez bien travailler ensemble

Étape 3: Choisir la bonne personne - Ne pas sélectionner une personne pour des raisons non liées au travail. Par exemple, est-ce une bonne idée d'employer des membres de la famille ou des amis? Cela se peut, mais cela peut aussi créer des problèmes particuliers. Les membres de la famille ou des amis s'attendent parfois à un traitement spécial, qui peut conduire à des problèmes avec les autres employés. Donc, tâchez de penser clairement et n'embauchez pas des personnes simplement parce qu'ils sont des amis ou des membres de la famille. En outre, lors du recrutement, ne présumez pas que les femmes, les personnes handicapées ou les personnes vivant avec VIH sont inemployables. Vous devez les traiter de la même manière que vous le feriez avec n'importe quel autre candidat. Déterminez si le candidat possède les compétences et l'attitude requises pour le travail. L'avenir de l'entreprise dépend du recrutement des bons employés aux bons postes.

Étape 4: Conclure un accord - L'accord doit comprendre la description du poste et préciser les conditions, y compris les salaires, les heures de travail, la durée du contrat, les congés maladie et les congés annuels, la sécurité sociale et les prestations de santé, les règles de l'entreprise pertinentes, les évaluations et les mesures incitatives disponibles. Le nouvel employé et le propriétaire de l'entreprise doivent signer l'accord. Si votre entreprise emploie de nombreux employés, vous pouvez avoir un accord-type imprimé, puisque la plupart des conditions de travail sont uniformes.

ACTIVITÉ 15



Le propriétaire d'Hassan Magasin Général va recruter un nouvel employé pour nettoyer et organiser le magasin, livrer les marchandises et aider à servir les clients quand les assistants ont besoin d'aide.

Dans l'activité précédente, vous avez créé une description pour ce poste. Hassan est maintenant prêt à faire passer des entretiens aux postulants.

1. Quelles sont les questions qu'il doit poser?
2. Comment doit-il tester les candidats?
3. Rédigez un contrat d'emploi précisant les responsabilités décrites ci-dessous.

Voir les réponses à la page 38.



“ Avant de recruter les employés, vous devez comprendre le droit et les règles du travail applicables dans le pays. ”

1.4. Aider le nouvel employé à s'adapter (intégration)

Le premier jour, vous devez aider le nouvel employé à se familiariser avec son nouveau milieu de travail. On appelle ce processus l'**intégration**.



ACTIVITÉ 16

Que doit-il être inclus dans le programme d'intégration?

.....

.....

Un bon programme d'intégration doit comprendre ce qui suit:

- La vision de l'entreprise et les valeurs de la société
- Les numéros de téléphones et les adresses des employés clés
- Un organigramme avec une description de la structure organisationnelle
- Procédures en cas de plainte
- Les politiques, règles et procédures
- Procédures disciplinaires
- Personnel et hiérarchie
- Politique de promotion
- Les horaires de travail, la politique des heures supplémentaires et les pauses
- Formation et développement du personnel
- Confidentialité et conflits d'intérêts

- Congés annuels, jours fériés, congés spéciaux, congés maladie, congés maternité, etc.
- Information sur les évaluations du personnel et les dates de ces évaluations.
- Politique de santé et sécurité au travail
- Politique en cas de discrimination et harcèlement
- Les frais qui peuvent être réclamés

ACTIVITÉ 17



Comment savez-vous que vous avez de bons employés dans votre organisation? Avez-vous sélectionné la bonne personne pour les bonnes raisons? Avez-vous conclu un contrat? Dans quelle mesure vos employés connaissent-ils les lois et les règles affectant leur recrutement? Est-ce vous les avez aidé à s'adapter et à comprendre votre entreprise?

.....

.....

.....

.....

.....

2. Eviter la discrimination pour recruter les meilleurs employés

La discrimination se produit au recrutement quand une distinction, exclusion ou préférence est pratiquée à l'encontre d'un candidat en raison de caractéristiques qui ne sont pas liées aux compétences de la personne ou aux exigences inhérentes au poste. La discrimination lors du recrutement sur la base de la race/la couleur, le sexe, la religion, l'opinion politique, la nationalité, le statut d'VIH/SIDA, le handicap, les employés ayant des responsabilités familiales etc. empêche l'égalité des chances dans la recherche d'emploi.

Les formes plus connues de la discrimination à l'embauche sont comme suit:

La discrimination de genre quand un candidat est traité différemment d'un autre uniquement à cause de caractéristiques biologiques et de fonctions qui distinguent les hommes et les femmes, et en raison des différences sociales entre les hommes et les femmes plutôt que leurs capacités et les exigences du poste. La discrimination fondée sur le sexe comprend également le harcèlement sexuel, les insultes ou les remarques inappropriées, les attitudes paternalistes, les invitations ou demandes importunes et tout contact physique inutiles lors de l'entretien.

Soyez ouvert aux candidats quel que soit leur genre pour tous les postes dans votre entreprise; ne pensez pas que certains travaux conviennent mieux aux hommes et d'autres aux femmes. Vous pourriez perdre votre capacité à trouver la meilleure personne pour le poste.

La discrimination à l'encontre des personnes vivant avec le VIH/SIDA s'avère commune dans la prise des

décisions de recrutement. Aucune discrimination ou de stigmatisation ne devrait être faite à l'encontre des employés en raison du statut réel ou perçu du VIH/SIDA. Le dépistage du VIH/SIDA ne devrait pas être requis des candidats ou des employés et l'infection par le VIH ne devrait pas être une raison justifiant un licenciement. Les personnes atteintes par des maladies associées au VIH devraient être autorisées à travailler aussi longtemps qu'elles sont médicalement aptes.

La discrimination à l'égard des personnes handicapées est un problème commun. En conséquence, les personnes handicapées sont de façon disproportionnée pauvres et sous-employées. Les entreprises ne doivent pas faire de discrimination à l'embauche de personnes handicapées et doivent prendre des mesures positives pour répondre aux besoins particuliers des travailleurs handicapés sur le lieu de travail.

Il existe deux types de discrimination: la discrimination directe et indirecte. **La discrimination directe** existe lorsqu'un employeur ignore un candidat qualifié et recrute un autre candidat simplement parce qu'il ou elle préfère travailler avec des personnes d'un sexe, d'origine ethnique ou de religion spécifique, ou d'autres facteurs similaires. **La discrimination indirecte** est plus fréquente. Elle se produit quand une pratique de recrutement apparaît neutre, mais conduit à être désavantageuse pour les personnes d'un sexe, d'une race, d'un état de santé, ou d'autres caractéristiques spécifiques. Par exemple, un employeur peut fixer des exigences de taille et de poids qui ne sont pas liées à l'exécution du travail, mais cela met la barre trop haute pour les candidates.



“ La discrimination nuit non seulement aux individus et à la société, mais aussi à votre entreprise: assurez l'égalité des chances à l'embauche pour tous afin d'obtenir une main d'œuvre talentueuse et compétente. ”

Pour être juste et obtenir les meilleurs talents sur le marché du travail, vous devez donner une opportunité égale à tous les candidats en dépit de leur sexe, origine, handicap, de leur milieu social etc. pour occuper votre poste vacant.

Vos politiques de travail doivent également permettre et encourager tous les candidats à postuler pour un emploi. Par exemple, accorder aux employées un congé maternité payé, leur permettre de voyager avec leurs bébés, créer un environnement libre de harcèlement sexuel, assurer l'égalité des chances pour les femmes et les hommes pour la formation et le développement de carrière et l'égalité de la rémunération pour un travail de valeur égale etc. vous aidera à attirer des femmes qualifiées dont les talents et les contributions seront bénéfiques pour votre entreprise.

3. Attention aux situations d'exploitation

Le travail des enfants est défini comme le travail qui prive les enfants de leur enfance, de leur potentiel et de leur dignité. Il est nuisible à leur développement physique et mental.

Il s'agit du travail qui:

- Est dangereux et nuisible mentalement, physiquement, socialement, ou moralement pour les enfants
- Interfère avec leur éducation en les privant de la possibilité de fréquenter l'école, qui les force à quitter

l'école prématurément, ou les oblige à tenter de combiner la fréquentation scolaire et des heures excessivement longues de travail.

Les travaux qui sont accomplis par des personnes de moins de 18 ans ne sont pas tous classés comme du travail des enfants. Les enfants qui aident les entreprises familiales ou gagnent leur argent de poche hors des horaires scolaires et pendant les vacances, en conformité avec la législation nationale sur les types du travail que les différents tranches d'âge peuvent exercer, sont considérés comme des expériences positives. Ces types de travaux peuvent contribuer positivement au développement des individus et offrent des compétences et de l'expérience qui peuvent aider à préparer une personne à devenir un membre productif de la société, en fournissant en même temps de précieux talents aux entreprises.

Si vous recrutez des personnes de moins de 18 ans, vous devez vous assurer que:

- Ils ont atteint l'âge minimum tel que spécifié dans la loi pour ce type de travail.
- Le travail n'est pas dangereux, nuisible ou difficile.
- Le travail ne les empêche pas de fréquenter l'école.
- Les conditions de travail ne sont pas nuisibles à leur santé physique et mentale.

Les salaires ne sont pas inférieurs à ceux des autres employés effectuant le même travail.

Le travail forcé est tout travail ou service exigé des personnes contre leur gré, sous la menace d'une peine quelconque. L'abolition du travail forcé est un droit humain fondamental et un droit du travail qui doit être respecté. Vous devez également garder à l'esprit que seules les personnes qui viennent au travail volontairement et ne sont pas obligées de le faire seront des employés productifs. En plus de s'abstenir de forcer quelqu'un à travailler, vous devez vous assurer que vous ne contribuez pas indirectement au travail forcé par le recrutement d'une personne dont la candidature n'est peut-être pas faite de son plein gré, mais plutôt liée à la servitude pour dettes, au trafic de main-d'œuvre ou autres pratiques abusives similaires.

RÉSUMÉ



- La réussite de votre entreprise et le montant de bénéfice réalisé dépendent de **la productivité de vos employés**.
- **Les salaires sont les coûts les plus élevés de votre entreprise.** Assurez-vous que vous connaissez le travail requis, les compétences nécessaires, le temps à consacrer pour faire le travail.
- **Préparer une description de poste pour chaque employé.** Elle doit comprendre le nom de l'entreprise, le titre de poste, le supérieur hiérarchique, les personnes que l'employé peut superviser, le profil du poste décrivant les obligations spécifiques du nouvel employé, les qualifications requises, la date de début de contrat prévu, et la date de fin s'il y a lieu, les horaires, le salaire et les avantages, et comment postuler pour le poste.
- **Sélectionner les bonnes personnes** en suivant les étapes suivantes: publier l'offre d'emploi, faire passer un entretien pour les postulants qualifiés, choisir la bonne personne et conclure un accord.
- Compléter un **programme d'intégration** pour s'assurer que le nouvel employé s'adapte rapidement et qu'il

comprend votre entreprise.

- La **discrimination** est non seulement illégale, une violation des droits de l'homme, et coûteuse pour la communauté, mais elle a également un impact négatif sur la performance de l'entreprise, car cela signifie que l'entreprise pourrait ne pas être en mesure de recruter les meilleurs talents sur le marché.
- Le **travail des enfants** privent les enfants de leur enfance, leur potentiel et leur dignité. Si vous recrutez des personnes de moins de 18 ans, vous devez vous assurer que vous fournissez un travail décent qui est conforme à la législation nationale. Cela signifie que vous bénéficierez du talent et des contributions de ces jeunes qui vont gagner une expérience professionnelle précieuse dans des conditions sûres.
- Ne contribuez pas au **travail forcé** ou autres pratiques d'exploitation de main d'œuvre en recrutant des personnes que vous soupçonnez n'avoir pas postulé pour le poste de leur plein gré mais parce qu'ils sont victimes de la traite ou d'autres pratiques abusives et coercitives.



ÉVALUATION 4

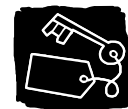
Vous venez de terminer la Partie IV de ce manuel. Faites l'exercice ci-dessous pour vérifier votre compréhension. Terminez l'exercice avant de comparer vos réponses avec celles à la page 105.

Quelle est la bonne réponse?

Entourez la bonne ou la meilleure fin de phrase.

1. Une description de poste doit comprendre...
 - a. Le nom, l'adresse et le téléphone de l'employé
 - b. Le titre et les détails du poste
 - c. Le titre du poste et le nom de l'employé
2. Afin de sélectionner la bonne personne, vous devez vous assurer que...
 - a. Cette personne doit être qualifiée pour le poste.
 - b. Cette personne doit avoir une bonne relation avec vous.
 - c. Cette personne doit avoir beaucoup d'expérience professionnelle.
3. Vous devez effectuer un programme d'intégration pour aider le nouvel employé à...
 - a. Savoir qui vous êtes.
 - b. Savoir comment se comporter avec les autres employés
 - c. Comprendre votre entreprise et s'adapter rapidement
4. Etant une forme de discrimination spécifique, la discrimination sexuelle est...
 - a. Traiter les femmes et les hommes différemment.
 - b. Ne pas donner de faveurs aux candidates
 - c. Demander aux femmes et aux hommes de faire le même travail

5. Quand vous recrutez des personnes âgées moins de 18 ans, vous devez leur fournir des postes...
 - a. Qui peuvent interférer avec leur scolarité.
 - b. Qui sont sous la limite d'âge minimal pour réaliser le travail.
 - c. Qui ne sont pas nuisibles à leur santé physique et mentale.



RÉPONSES AUX ACTIVITÉS

Activité 11

1. Le nombre total d'heures nécessaires pour effectuer les tâches au magasin est de 150 par semaine. Chaque personne travaille 40 heures par semaine. Il faut donc quatre personnes afin de réaliser toutes les tâches efficacement.
2. Le superviseur/propriétaire: Achat de stock, tenue des registres et paiement des factures.
Les deux assistants: le service des clients au magasin et l'arrangement des étagères.
Le messenger: un quatrième employé peut être recruté pour le nettoyage et la livraison des marchandises.
3. Hassan peut sous-traiter le travail de nettoyage du magasin et la livraison de marchandises puisque ce service est considéré comme une compétence générale, donc une personne qui n'est pas associé directement à son magasin peut le faire. La sous-traitance peut être une option moins coûteuse et plus rapide que le recrutement d'un employé.

Activité 13

Description de poste pour un messenger:

Nom de l'entreprise:	<i>Hassan Magasin Général</i>
Titre du poste:	Messenger
Supérieur hiérarchique	Le superviseur du magasin
Personnel relevant du titulaire	Personne
Les objectifs principaux du poste:	Le Messenger est chargé de garder le magasin propre et ordonné, de livrer les marchandises, et de servir les clients quand les assistants ont besoin d'aide et que le messenger n'est pas occupé à livrer pas des marchandises.
Les responsabilités et tâches principales:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tous les matins, nettoyer le sol et les étagères du magasin 2. Livrer des marchandises aux clients le nécessitant 3. Servir les clients quand les assistants ont besoin d'aide 4. Exécuter toute autre tâche qui peut être nécessaire ou confiée par le superviseur/propriétaire du magasin

Les exigences du poste:	Il/elle doit avoir terminé ses études secondaires et avoir un an d'expérience dans la vente en détail, de préférence en magasins de proximité ou supermarchés. En outre, un candidat doit avoir une attitude amicale et serviable et démontrer une volonté d'aider ses collègues en cas de besoin.
Date de début prévue, date de fin s'il y a lieu, et les heures de travail:	Ce travail est à temps plein. Le contrat est d'un an renouvelable, selon la performance. Le candidat sélectionné commencera le travail le 1er septembre. Les horaires: 40 heures par semaines, de 8.00 à 17.00 (y compris une heure de pause-déjeuner) du lundi au vendredi.
Salaire et avantages:	Un Salaire et des avantages concurrentiels mensuels seront fournis.
Comment postuler:	Pour fixer un rendez-vous, appelez Mr. Hassan au 056 6823889

Activité 15

1. Quel système devrait-être utilisé pour le nettoyage? Comment les livraisons doivent-elles être vérifiées pour s'assurer de leur conformité?
2. Faites un test en effectuant une journée d'essai et observez comment les candidats nettoient le magasin, vérifiez si les candidats connaissent les rues de la ville, etc.
3. Accord d'emploi ou contrat de travail:

ACCORD D'EMPLOI / CONTRAT DE TRAVAIL

Nom d'employeur: Hassan Magasin Général.

Poste: Messenger.

Conditions d'emploi: un an renouvelable.

Salaire: \$550/mois. Payé en espèces le dernier jour du mois.

Horaires: 40 heures par semaine de 8:00 à 17:00 (y compris une heure de pause-déjeuner) du lundi au vendredi.

Congé maladie et congé annuel: Six jours de congé maladie et dix jours de congé annuel.

Avantages: 7% du salaire est payé au système national de sécurité social et au programme de prestations de santé.

Evaluation de la performance: une évaluation de performance écrite sera établie tous les six mois. Un bonus sera attribué au rendement.

COMMENT ENCOURAGER LA PRODUCTIVITÉ DU PERSONNEL

En plus d'avoir les connaissances adéquates pour faire un travail, les employés doivent être motivés pour travailler. Cela encourage la productivité du personnel. Il y a plusieurs façons de motiver les employés: la motivation négative telle que la peur de perdre le poste ou des critiques du superviseur; et la motivation positive telle que les compliments, les incitations financières, la formation complémentaire et le développement professionnel. La motivation positive est plus effective dans l'amélioration de la performance et l'augmentation de la productivité.

ACTIVITÉ 18



De quelles façons pouvez-vous garder votre personnel motivé?

.....

.....

.....

Il y a plusieurs théories sur ce qui motive les employés, mais la plus utilisée est la pyramide des besoins de Maslow.



Niveau 5 des besoins:

Les employés veulent se développer afin d'améliorer leurs capacités, apprendre de nouvelles compétences et évoluer dans leur poste. Voir **5. Formation et Développement** à la page 45.

Niveau 4 des besoins:

Les employés veulent être appréciés pour ce qu'ils font; ils souhaitent prendre des responsabilités pour leur travail et être récompensé pour ce qu'ils font bien. Voir **4. Evaluation de la performance et récompenses** à la page 43.

Niveau 3 des besoins:

Les employés veulent faire partie d'un groupe; appartenir et contribuer positivement à leur environnement. Voir **3. Equipes et travail d'équipe** à la page 42.

Niveau 2 des besoins:

Les employés ont besoin de se sentir en sécurité au travail. **2. Sécurité de l'emploi et la sûreté du lieu de travail** à la page 43.

Niveau 1 des besoins:

Les employés ont besoin de satisfaire leur besoins fondamentaux: aliments, vêtements et logement. Ils ont besoin de ressources financières suffisantes pour leur famille et l'éducation de leurs enfants. Voir **1. Salaires et incitations financières** à la page 42.

Vous constatez qu'il existe différents niveaux de besoins. Selon la théorie, le niveau le plus bas des besoins doit d'abord être satisfait, ou au moins partialement satisfait. Ensuite, les niveaux supérieurs des besoins peuvent être traités. Cela signifie qu'à moins que les employés soient satisfaits de leurs salaires et des conditions de travail, et jusqu'à ce qu'ils sentent qu'ils ont une certaine sécurité de l'emploi, il est peu probable qu'ils soient motivés pour d'améliorer leur performance pour le bénéfice de votre entreprise.

1. Salaires et incitations financières

La première étape dans la motivation des employés est de leur assurer qu'ils recevront un salaire régulier et équitable. Le salaire doit être suffisant pour répondre aux besoins des employés et leur famille et il doit être en conformité avec la législation en vigueur sur le salaire minimum. Les congés maternité payés, les congés maladie payés et les congés payés doivent également être accordés conformément à la loi. En outre, les employés peuvent se voir offrir d'autres incitations monétaires, telles que les primes (pour la performance individuelle et collective), l'assurance-vie ou cotisation équivalente à un compte épargne pour l'éducation de leurs enfants.

Lors de la prise de décision concernant la rémunération, assurez-vous d'évaluer objectivement chaque poste et d'accorder la même rémunération équitable pour un travail à valeur égale. Cela signifie que vous devez payer le même salaire aux employés qui exécutent le même travail, ainsi que les tâches qui sont différentes mais de valeur égale. Par exemple, le travail d'un directeur de compte peut être différent de celui d'un directeur du marketing, mais ils peuvent être similaires ou identiques en termes de niveaux d'expertise, d'effort, de responsabilité et de conditions de travail. L'évaluation de ces critères objectifs doit être une considération primordiale lors de la prise de la décision en matière de rémunération qui ne doit pas se focaliser sur les hypothèses stéréotypées concernant le titulaire du poste ou d'un emploi.



“ Vous devez payer aux employés un salaire qui leur permettra de répondre à leurs besoins, qui ne doit en aucun cas être inférieur au salaire minimum mis en place par le gouvernement. Vous devez également payer des salaires aux employés quand ils prennent un congé maternité, et vous assurer que vous fournissez à vos employés le même salaire pour un travail à valeur égale. ”

ACTIVITÉ 19



Proposez des incitations financières possibles autres que le salaire pour les assistants du magasin, un coiffeur et un opérateur de machine.

.....

.....

.....

Voir les réponses à la page 50.

2. Sécurité de l'emploi et sûreté du lieu de travail

La **sécurité de l'emploi**: Si un employé a un emploi bien rémunéré avec de bonnes conditions de travail, il ou elle souhaite que cette situation perdure et souhaite garder son emploi. Le propriétaire d'une entreprise va bénéficier de cette situation en gardant des employés aussi longtemps que possible dans l'entreprise afin que celle-ci ne perde pas de temps dans le recrutement et la formation de nouvelles personnes, et ce de manière répétée.

Santé et sécurité: un employé qui a peur d'être blessé est distrait et ne peut faire un bon travail. De même, si l'employé est exposé à des matières dangereuses qui affectent négativement sa santé, sa productivité diminue. Le propriétaire d'entreprise doit veiller à ce que soient mises en place des dispositions sur la santé et la sécurité sur le lieu de travail et que les employés y soient formés. Cela aura un impact positif sur la productivité.

ACTIVITÉ 20



Que pouvez-vous faire pour améliorer la sécurité de l'emploi et la sécurité sur le lieu de travail dans votre entreprise?

.....

.....

.....



La partie VI expliquera en détail le lien entre la sûreté du lieu de travail et la productivité, ainsi que la façon de créer un lieu de travail sûr.

3. Les équipes et le travail d'équipe

Le travail d'équipe augmente la productivité puisqu'il renforce la coordination et l'interaction entre les employés, produit de meilleures idées et améliore la participation du personnel à la réussite de l'ensemble du processus.

Voir l'exemple suivant:



“ Tous les membres d'équipe doivent être traités avec égalité et respect, quel que soit son âge, genre, handicap ou origine ethnique. Les bases d'un traitement égal sont le salaire égal pour un travail à valeur égale, l'égalité d'opportunité et de conditions. ”



ACTIVITÉ 21



Comment pouvez-vous faciliter l'utilisation des équipes et du travail d'équipe afin d'améliorer la productivité de votre entreprise?

.....

.....

.....

.....

4. L'évaluation de performance et les récompenses

La quatrième étape sur la pyramide des besoins et de la motivation montre que les employés (ils ou elles) veulent être appréciés pour ce qu'ils font; ils veulent assumer des responsabilités et être récompensés pour ce qu'ils font bien. Un travailleur est déjà motivé/e en ayant un emploi stable et bien rémunéré, et lorsqu'il sent qu'il fait partie d'une équipe. Les employés sont encore plus motivés lorsqu'ils sont appréciés et récompensés pour leur travail accompli.

ACTIVITÉ 22



Comment montrer votre appréciation et récompenser vos employés afin qu'ils améliorent leur rendement?

.....

.....

.....

Pour encourager les employés à mieux faire, vous devez:

- Indiquer clairement les normes de rendement que vous attendez de chaque employé.
- Évaluer continuellement la performance des employés.
- Faire un retour sur les aspects positifs et négatifs de leur performance.
- Encourager les employés en les récompensant pour bonne performance.
- Laisser les employés s'encourager et s'évaluer mutuellement.



“ Si un employé fait une chose particulièrement bien, manifestez-lui votre reconnaissance dès que possible. Cela va le/la motiver pour continuer de cette manière. ”

Vous avez besoin de prendre le temps d'écouter et faire part de vos réactions aux employés. Si vous êtes occupé, dites à l'employé que vous souhaitez lui parler et fixez un rendez-vous pour une discussion. Les situations de travail non résolues ou les problèmes personnels préoccupent les employés, ce qui réduit la productivité.

Comment faire un retour quotidien aux employés?

- Faites-le si possible juste après les activités, que ce soit un compliment ou une remontrance
- Réfléchissez avant de parler
- Soyez spécifique. Par exemple, dites "Je ne pense pas qu'il soit approprié d'interrompre quelqu'un lorsqu'il parle"
- Soyez direct et tâchez d'aider le plus possible, sans être sarcastique ou négatif
- Concentrez-vous sur ce qui est important
- Choisissez le bon moment, le bon endroit et les bons mots
- Restez calme

Les remarques sur une performance faible doivent être apportées de manière constructive et doivent mettre l'accent sur le comportement, et pas sur la personne. Durant la discussion, l'accent doit être mis sur la cause de la performance faible et les façons de l'améliorer. Cela peut inclure: la formation, différentes tâches, de nouveaux outils ou équipements, ou même un court congé pour se rétablir d'une maladie. Si la faible performance continue, même après la proposition de diverses solutions, cela constitue une base de résiliation du contrat de l'employé.

En plus des retours quotidiens, **une réunion d'évaluation de performance** doit être tenue une à deux fois par an. Pendant cette réunion, vous évaluez le rendement de chaque employé. Vous devez poser des questions aux employés sur les objectifs qui ont été fixés dans la rencontre précédente, tels que:

- Était-ce un objectif réaliste? Si non, lequel aurait été mieux?
- Sur une échelle de un à dix, comment mesurez-vous l'atteinte de l'objectif?
- Comment savez-vous que vous avez atteint ce degré de réussite?
- Qu'avez-vous fait pour atteindre l'objectif?

Les objectifs futurs doivent donc être discutés et convenus.

En tant que directeur de votre entreprise, vous devez demander à vos employés de vous donner des retours sur votre propre performance. Les employés peuvent vous aider à améliorer la productivité en identifiant les aspects négatifs et positifs des mesures et des décisions que vous prenez. Les employés doivent être en mesure de donner des commentaires honnêtes sur les propriétaires ou les responsables sans crainte d'être punis. De plus,

utilisez la réunion d'évaluation du rendement pour discuter les primes et/ou les promotions possibles pour vos meilleurs employés.

ACTIVITÉ 23



Au Restaurant Lever de Soleil, la main-d'œuvre est composée de cuisiniers, de serveurs et d'une personne responsable du ménage. Leurs descriptions de poste incluent: acheter et entreposer le stock, faire la cuisine, servir et nettoyer.

Comment évaluez-vous le rendement du cuisinier, de la serveuse et de la personne chargée du ménage? Quelle récompense donnerez-vous à une performance exemplaire?

.....

.....

.....

Voir les réponses à la page 50.

ACTIVITÉ 24



Comment évaluez-vous et contrôlez-vous la performance des employés dans votre entreprise? Quelle récompense donnez-vous pour une performance exemplaire?

.....

.....

.....

5. La formation et le développement

La formation

Vous avez sélectionné vos employés soigneusement, ils doivent donc avoir les compétences nécessaires pour faire leur travail. Cependant, votre entreprise peut être un peu différente de leurs derniers emplois: une formation permet aux employés de travailler au mieux de leur capacité. Une formation supplémentaire peut être nécessaire alors que votre entreprise se développe ou s'il y a de nouvelles tendances sur le marché et de nouvelles compétences sont nécessaires.



Le propriétaire de *Sweet Cake* est conscient que son nouvel employé doit apprendre ce qu'il faut faire afin de maintenir le niveau de qualité fixé.

Dans les petites entreprises, les employés apprennent de leurs collègues ou superviseurs expérimentés lorsqu'ils sont au travail. Par conséquent, la plupart des formations ont lieu au travail par apprentissage.

L'apprentissage apportera aux employés les compétences dont ils ont besoin pour faire un bon travail. Normalement, le propriétaire de l'entreprise agit comme un encadrant, mais vous pouvez aussi confier cette tâche aux employés qui ont l'expérience et les compétences pour encadrer les nouveaux employés.

Afin d'organiser une session d'apprentissage efficace, vous devez:

- Identifier les nouvelles compétences dont l'employé a besoin en comparant leur niveau de rendement actuel et les exigences du poste.
- Faire participer les employés à la planification de sessions d'apprentissage pour vous aider à décider quelles compétences enseigner, quand et où les sessions auront lieu.
- Expliquer clairement quelles compétences sont requises et qu'est-ce que vous prévoyez d'atteindre.
- Faire une démonstration des compétences pour que les employés puissent les observer
- Exiger des employés qu'ils mettent en pratique leurs nouvelles compétences.
- Observer leur performance et donner leurs des retours pour qu'ils puissent améliorer leur compétences.

ACTIVITÉ 25



Il existe une nouvelle mode de glaçage de fruits dans les boulangeries. Aucun des employés de la boulangerie Sweet Cake sait comment faire le glaçage de fruits. Comment le propriétaire de Sweet Cake procure-t-il à ses employés cette compétence?

.....

.....

.....

Voir les réponses à la page 50.

ACTIVITÉ 26



Pouvez-vous identifier des employés qui ont besoin de formation? Comment assurez-vous leur formation en entreprise?

.....

.....

.....

.....

.....

Le développement de l'employé

L'échelon le plus haut sur l'échelle de motivation est le besoin des employés de se développer, d'améliorer leurs capacités, d'apprendre de nouvelles compétences et d'évoluer dans leur emploi. Si ce besoin est satisfait, vos employés seront plus heureux et plus motivés pour contribuer à la productivité de votre entreprise.

Comment y répondre de manière pertinente? Quelques exemples:

- **Laissez les employés essayer différents postes** pour des périodes courtes afin d'accroître leurs compétences et qualifications et de créer un pôle d'employés en mesure d'accomplir différentes tâches quand vous avez besoin d'aide dans d'autres divisions.
- **Donnez des promotions au sein de votre entreprise** plutôt que recruter de l'extérieur. Cela devrait être une politique affichée. Lorsque les employés savent que de bons résultats peuvent entraîner des promotions, ils sont motivés pour réaliser le meilleur travail possible. Parlez-leur de promotions et de possibilités de carrière au cours de l'évaluation de performance.



ACTIVITÉ 27

Quelles formations et autres incitations au développement offrez-vous à vos employés?

.....

.....

.....

.....

Dans cette partie, vous avez vu plusieurs manières d'encourager vos employés pour devenir plus productifs et éventuellement plus heureux. Tout cela vous aide à améliorer la productivité et à réaliser des bénéfices plus élevés.



RÉSUMÉ

- **La productivité du personnel** est plus élevée si les employés sont motivés via la satisfaction de leurs besoins. Le premier besoin est de gagner suffisamment d'argent pour subvenir à leurs besoins et aux besoins de leur famille, le deuxième est la sécurité de l'emploi et la sécurité en milieu de travail, le troisième est de faire partie d'un groupe et de travailler ensemble, le quatrième est de leur donner des responsabilités et les récompenser pour le bon travail effectué, et le cinquième est d'être capable de se développer et d'évoluer dans leur emploi. En considérant ces besoins, vous pouvez motiver vos employés et les rendre plus productifs.
- **Payez de bons salaires** qui vont satisfaire les besoins primaires de vos employés, veillez à ce que ces paiements soient conformes à la législation nationale sur les salaires, la protection de la maternité, et autres dispositions juridiques pertinentes. Pensez à offrir d'autres incitations financières pour motiver le personnel.
- Veillez à ce que les employés se sentent en sécurité dans leur travail. **Un milieu de travail sûr et sécurisé** rend vos employés plus motivés et plus productifs.
- Encouragez le **travail d'équipe** et donnez à vos employés l'opportunité de faire partie de l'équipe qui constitue votre entreprise.
- Faites des retours **quotidiennement** et évaluez périodiquement la performance de vos employés lors d'une réunion d'évaluation de performance. Expliquez le lien entre la performance et la récompense.
- **La formation en milieu de travail** est requise pour vous assurer que vos employés travaillent au mieux de leur capacité. Vous pouvez avoir besoin d'effectuer une formation supplémentaire lorsque votre entreprise se développe et de nouvelles compétences sont requises.
- Quand vos employés ne savent pas comment faire leur travail correctement, **l'apprentissage** est nécessaire. L'apprentissage a pour objectif d'offrir aux employés les compétences nécessaires pour faire un bon travail.

- **Le développement du personnel** est essentiel pour réaliser des gains de productivité. Il comprend:
 - Laisser les employés expérimenter des postes différents pour des périodes courtes pour accroître leurs compétences et qualifications
 - Donner des promotions au sein de votre entreprise plutôt que de recruter en externe

ÉVALUATION 5



Vous venez de compléter la Partie V de ce manuel. Faites l'exercice ci-dessous pour vérifier votre compréhension. Terminez l'exercice avant de comparer vos réponses avec celles à la page 105.

Quelle est la bonne réponse?

Entourez la bonne ou la meilleure fin de phrase.

1. Le premier échelon de l'échelle de motivation est...
 - a. Le besoin de faire partie d'une équipe.
 - b. Le besoin de faire partie d'un groupe et de contribuer à l'entreprise.
 - c. Le besoin d'un salaire suffisant pour assurer un niveau de vie décent.
2. La sécurité de l'emploi signifie...
 - a. Un travail que l'employé peut garder pour une longue période.
 - b. Un travail à plein-temps.
 - c. Un travail bien rémunéré et relaxant.
3. Les employés aiment travailler dans une équipe, car...
 - a. Ils peuvent partager les responsabilités des tâches.
 - b. Ils peuvent devenir plus productifs.
 - c. Ils sentent qu'ils font partie d'un groupe.
4. Quand vous faites des retours aux employés sur leur performance faible, vous devez leur montrer...
 - a. Combien ils sont mauvais.
 - b. Quel comportement est inapproprié.
 - c. La bonne performance de leurs pairs.
5. La formation et le développement aident les employés...
 - a. À développer des compétences et améliorer la performance.
 - b. À devenir des experts dans leurs domaines.
 - c. À apprendre uniquement de nouvelles connaissances et compétences.



RÉPONSES AUX ACTIVITÉS

Activité 19

Vendeur/assistant:

- Donnez un bonus sur la base du total des ventes par semaine, mois ou an.

Coiffeur:

- Donnez un bonus basé sur le nombre total de clients par semaines, mois ou an
- Donnez une incitation supplémentaire basée sur les clients qui demandent spécifiquement ce coiffeur

Opérateur de machine:

- Donnez un bonus sur la base des unités produites

Activité 23

Cuisiniers:

- La qualité des plats
- La présentation des aliments
- Le nombre de plaintes
- L'hygiène

Serveurs:

- L'attitude envers les clients et les collègues
- La rapidité du service
- La mémorisation des commandes
- Leur apparence soignée

Nettoyeurs:

- La propreté du restaurant
- La propreté des ustensiles et autres équipements utilisés
- La vitesse de nettoyage

Les récompenses peuvent inclure les compliments et les bonus sur la base du montant de ventes ou le nombre de clients par semaine, mois ou an.

Activité 25

Le propriétaire de *Sweet Cake* peut fournir les compétences suivantes:

- Inviter une personne qui a de l'expérience pour former et encadrer les employés
- Envoyer les employés assister à des formations.

LIEU DE TRAVAIL ET PRODUCTIVITE

La façon dont vous construisez et gérez votre lieu de travail influence la performance des employés, la productivité de votre entreprise et en fin de compte les bénéfices que vous réalisez.

1. La relation entre le lieu de travail et la productivité

La productivité du lieu de travail comprend tous les processus et les activités de l'entreprise. La présence ou l'absence de matériaux et équipements non-essentiels encombrant le poste de travail, le stockage approprié des matériaux et des équipements, la propreté et l'ordre, les normes de santé et de sécurité au travail et la normalisation des procédures sont tous des aspects communs qui influencent la productivité du lieu de travail.

ACTIVITÉ 28



Quels sont les bénéfices qu'un lieu de travail sécurisé et sain apporte à votre entreprise?

.....

.....

Souvenez-vous du besoin de « se sentir en sécurité au travail » dans la pyramide des besoins de Maslow.

Un lieu de travail sain et sécurisé comprend la présence de mécanismes pour éviter les risques occupationnels en termes de sécurité ou de santé sur le lieu de travail. Les risques de sécurité comprennent le câblage électrique défectueux, le manque de dispositions d'évacuation en cas d'incendie, les machines sans dispositif de sécurité ou d'équipement avec des bords tranchants, le mauvais rangement de substances inflammables, etc. Les risques pour la santé incluent le manque d'équipement que les employés détiennent ou portent afin de les protéger contre la poussière, les hauts niveaux de bruit, les vapeurs, la radiation, la fumée, etc.

L'entreprise est tenue aussi de mettre en place un système adéquat de gestion des déchets. Cela implique l'utilisation optimale de ressources comme les premières matières, l'eau et l'énergie, ainsi que l'élimination adéquate des déchets et, chaque fois que possible, le recyclage des déchets. Ces mesures protègent les employés contre les toxines liés aux déchets qui peuvent nuire à leur santé, et ils bénéficient également à l'environnement.

Un lieu de travail agréable et sécurisé bénéficie à votre entreprise comme suit:

- Il aide à réduire les taux de blessure et de maladie, ce qui entraîne moins d'absences, moins de roulement

ment du personnel et par conséquent moins de temps de productivité perdu, ce qui améliore la qualité du travail.

- Il empêche la perte de temps de production due aux accidents et aux maladies du personnel, ce qui entraîne l'amélioration de la qualité du service. Il prévient l'insatisfaction des clients et la perte de prochaines activités commerciales.
- Il prévient les dommages ou la perte des équipements, des matériaux, ou des installations du magasin.
- Il aide à améliorer la réputation de l'entreprise.
- En plus des dispositions pour l'accès et le mouvement des employés ou les clients handicapés, il assure de meilleures conditions de travail.
- Il permet à une entreprise de se conformer aux exigences légales pour la sécurité des employés et contribue aussi à l'identification et à la rectification des situations qui sont susceptibles d'être soulevées lors des inspections réglementaires.

“ Un propriétaire d'une entreprise qui prête attention aux conditions sur le lieu de travail aura une entreprise plus productive ”



2. L'amélioration du lieu de travail pour une productivité plus élevée

Efficacité signifie "faire les bonnes choses". Efficience signifie faire les choses de la bonne façon. Productivité signifie faire les bonnes choses de la bonne façon. Il ne suffit pas de travailler très fort mais de travailler intelligemment. Cela veut dire aussi travailler sans encombre. La section suivante décrit les étapes pour améliorer la productivité de manière constante.

2.1. Décrire votre flux de travail

Commencez par l'examen de ce que vous faites et comment vous travaillez. Faites un diagramme du flux de travail ou dressez une liste d'activités dans l'ordre où elles sont exécutées.

Lungu de l'*atelier Métal Lungu* décrit les activités de son entreprise comme expliqué dans les images suivantes:



1 - Acheter différents types de métaux chez le grossiste



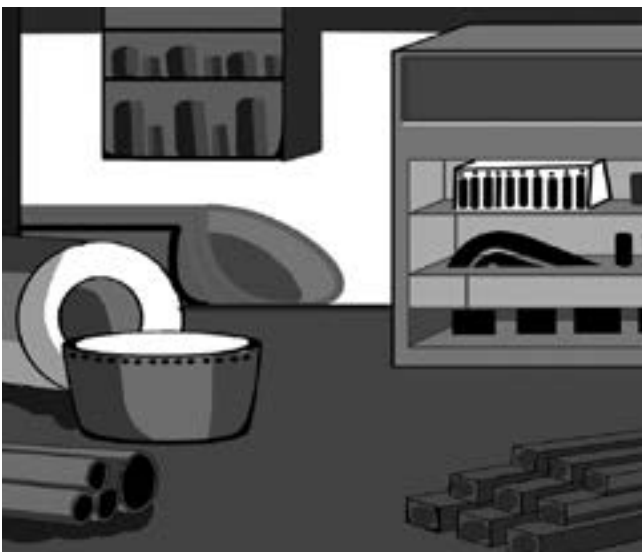
2 - Transporter les matériaux à l'atelier



3 - Stocker les matériaux jusqu'à ce qu'ils soient requis



4 - Fabriquer différents chariots et outils
(chaque article a son flux de travail spécifique)



5 - Présenter les articles finis au magasin et à l'extérieur



6 - Vendre les articles, prendre des commandes pour de nouveaux articles et recevoir le paiement



ACTIVITÉ 29

Comment la productivité peut-elle être améliorée dans chacune des six activités? Lungu décide d'examiner ce sujet dans une réunion avec ses employés et il prépare les questions suivantes pour chaque élément de flux de travail:

- Élément 1: Est-ce que notre grossiste actuel est le meilleur disponible? Devons-nous changer notre fournisseur de métal? Avec quel fournisseur nos concurrents font-ils affaire?
- Élément 2: Actuellement, Lungu a un camion qui est utilisé pour collecter les fournitures. Il se demande si l'entreprise devrait vendre le camion et laisser les fournisseurs livrer les matériaux?
- Élément 3: Notre entreprise achète-t-elle trop ou pas assez de matières premières? Comment pouvons-nous contrôler le stockage d'une bonne manière afin que l'argent de l'entreprise ne soit pas immobilisé? Comment les matériaux peuvent-ils être bien stockés et être facilement accessibles?
- Élément 4: Est-ce que la conception des postes de travail est confortable pour les employés? Y a-t-il besoin d'un nouvel équipement? Est-ce que les normes de santé et de sécurité au travail sont maintenues dans chaque processus de production? Comment l'entreprise peut-elle réduire les déchets dans le processus de production?
- Élément 5: Est-ce que les produits finis sont stockés et présentés adéquatement?
- Élément 6: Y a-t-il un changement dans le volume des ventes ou le prix de vente? Est-ce qu'il influence notre bénéfice? Tenons-nous des registres adéquats des coûts, des crédits ou des ventes en espèces et des bénéfices?

A votre avis, quelles sont les décisions que Lungu et ses employés ont pris pour améliorer leur flux de travail actuel?

.....

.....

.....

Voir les réponses à la page 63

2.2. Moins de gaspillage = plus d'efficacité sur le lieu de travail

L'efficacité est la comparaison entre ce qui réellement produit et ce qui pourrait l'être, en consommant la même quantité de ressources (argent, temps, main-d'œuvre). Afin d'être plus efficace, vous devez mettre en œuvre des améliorations qui conduisent à la réduction de gaspillage dans votre entreprise. Cela augmentera votre productivité.



ACTIVITÉ 30

L'une des mesures d'augmentation de l'efficacité est de réduire le gaspillage. Dressez une liste de tous les gaspillages dans votre entreprise.

.....

Il y a sept types communs de gaspillage:

- **Gaspillage de surproduction:** Produire plus que nécessaire.
- **Gaspillage de la main-d'œuvre et des frais généraux:** Inactivité élevée de la main-d'œuvre et des machines.
- **Gaspillage des opérations de fabrication.** Toute activité qui n'ajoute pas de valeur à un article ou un service.
- **Gaspillage de stock:** Tout stock excédentaire à ce qui est nécessaire pour produire un article ou fournir un service.
- **Gaspillage à cause de défauts:** Toutes les réparations ou les remplacements des produits fabriqués à la suite de plaintes de clients.
- **Gaspillage du temps et de l'énergie des employés:** cela arrive en raison du manque de compétences et/ou de motivation de la part des employés, ou à cause de problèmes personnels des employés.

2.3 Stockage et manipulation du matériel

Le stockage et la manipulation efficaces des pièces et des produits garantissent le bon déroulement du travail et permettent d'éviter de nombreux retards et les goulets d'étranglement. D'autre part, les opérations de mauvais stockage et de transport inefficace peuvent causer des dommages aux matériaux, ou leur obsolescence avant qu'ils ne soient utilisés. L'amélioration du stockage et de la manutention des matériaux permettra de libérer de l'espace, de réduire le temps passé à rechercher des outils et des matériaux, de réduire les coûts des capitaux et de faciliter le flux des matériaux sur le lieu de travail.

2.4. Choix des équipements

Pour certains types d'activité, le travail manuel peut être difficile et long. Dans ces cas, l'utilisant des équipements ou des machines peut non seulement réduire le temps nécessaire pour produire des biens ou des services, mais peut aussi réduire les déchets, améliorer la qualité des produits et aboutir à de meilleures conditions de travail. L'achat d'équipement peut être plus cher que d'employer la main-d'œuvre pour faire la tâche manuellement, mais si l'utilisation de l'équipement peut améliorer la sécurité des travailleurs, l'équipement peut être utile plus que la valeur du coût du travail.



2.5. Conception du poste de travail

La plupart du travail est effectué à des postes de travail où les travailleurs répètent la même tâche plusieurs fois par jour. En analysant le flux de travail à un poste de travail donné, vous constaterez que la posture maldroite de travail et les mouvements inutiles donnent une plus faible productivité et qualité, une grande fatigue de travail et des problèmes de santé à long terme. Cherchez des améliorations simples, telles que les surfaces de travail stables ou les bonnes chaises. Mettez des outils et des matériaux à portée de main. Si vous avez des employés handicapés, assurez-vous qu'ils ont le bon équipement nécessaire à l'exécution de leurs tâches.



3. Environnement de travail efficace

Les bonnes méthodes de gestion et d'amélioration de l'environnement de travail impliquent ce qui est appelé les 5 S :

- Trier: Se débarrasser du superflu et ranger voire jeter ce qui n'est pas utilisé régulièrement
- Ranger: Concevoir un espace de travail efficace où chaque chose a une place bien définie facilitant son utilisation. Avoir une place pour chaque chose et que toute chose soit à sa place.
- Nettoyer: Le nettoyage permet d'éviter des dysfonctionnements en ce qui concerne les biens de production, sécurise les lieux et rend le cadre de travail sain.
- Standardiser et maintenir l'ordre: Une fois que tout est trié, rangé et nettoyé, il convient de maintenir ce nouvel ordre. Etablir des procédures claires pour les différents processus de travail afin que les employés soient conscients de leurs responsabilités.
- S'auto-discipliner et être rigoureux: Le développement d'une attitude qui assure que chacun va spontanément et continuellement faire des 5 S un mode de vie.



ACTIVITÉ 31

En utilisant le concept des 5 S analysez *Sukuma Magasin de Vélos*:

1. Est-ce un lieu de travail efficace? Quel est ton opinion?
2. Pensez-vous qu'il peut être transformé en un lieu de travail efficace? Si oui, comment?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



Voir les réponses à la page 63.



“ Un Le maintien d'un milieu de travail productif exige un contrôle et des améliorations continus. ”

4. La prévention des accidents et maladies liés au milieu de travail

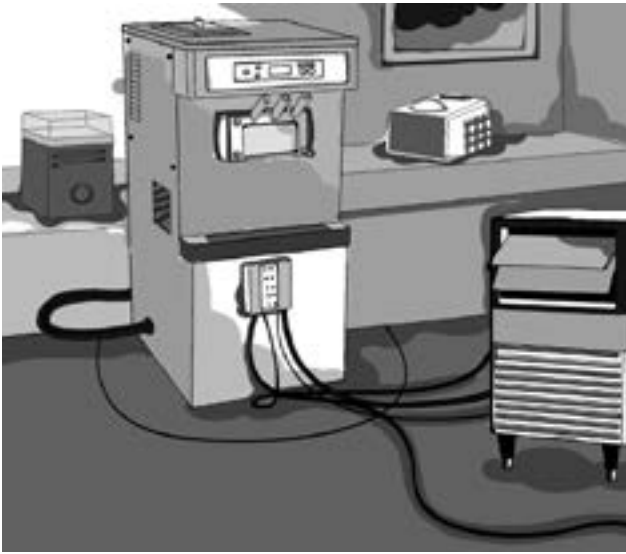
Un milieu de travail sécurisé aide à prévenir les accidents et les maladies. Celles-ci affectent les performances et la motivation des travailleurs, ce qui diminue davantage la productivité. En tant qu'employeur, vous devez toujours être attentif à toute cause potentielle d'accidents, aux conditions physiques non sécurisées ou mauvaises pratiques de travail.

Les causes d'accidents et de maladies peuvent être divisées en deux catégories:

- Conditions de travail non sécurisées (risques)
- Actions non sécurisées (habitudes de travail)

Un atelier peut fonctionner pendant un certain temps avec des conditions de travail et des actions non sécurisées, sans que survienne un accident ou un signe évident de problèmes sanitaires. Cela peut donner un faux sens de sécurité au propriétaire. Mais, c'est seulement une question de temps avant que quelque chose dans le milieu de travail provoque un accident, ou que les travailleurs développent un problème de santé. Les illustra-

tions ci-dessous représentent quelques-unes des causes les plus fréquentes d'accidents et d'atteinte à la santé à long terme qui touchent les travailleurs dans les entreprises:



1 - Les câbles électriques non couverts au sol peuvent électrocuter les travailleurs et les paralyser à vie.



2 - Les machines non protégées peuvent augmenter l'exposition de ses parties mobiles et accroître le risque d'accidents.



3 - Ne pas procurer de masque de soudage revient à exposer les yeux, le visage et le cou du travailleur à des brûlures par éclats, à la chaleur, aux rayonnements ultraviolets et infrarouges. Une protection adéquate des mains, comme des gants, doit être fournie, car les blessures aux mains sont très communes.



4 - Les fils électriques sur un sol mouillé peuvent conduire à des court-circuits et au feu sur le lieu de travail, pouvant être la cause d'accidents mortels.



5 - Le lavage manuel et le déplacement d'objets lourds, au lieu de fournir l'équipement adéquat pour minimiser la manipulation, expose les travailleurs à des problèmes articulaires et musculaires à long terme.



6 - Le manque de lieu de stockage adapté aux produits chimiques peut provoquer leur fuite et exposer les travailleurs à des effets néfastes sur la santé, tels que les radiations, et des dommages de la peau et des poumons.

Pour réduire les risques d'accidents et de maladies dans votre entreprise, suivez ces étapes:

Étape 1: Planifiez la prévention des accidents et des maladies en milieu de travail - La prévention des accidents et des maladies est le moyen le plus efficace pour maintenir un lieu de travail sûr. Cela implique ce qui suit:



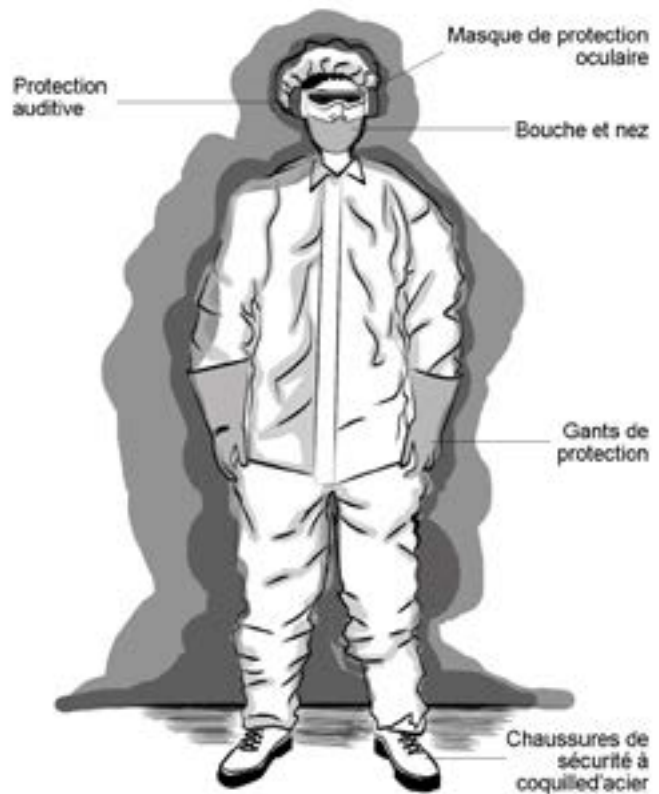
- **Entretenez les équipements régulièrement.** Les machines mal entretenues sont dangereuses. Sans un bon entretien, les pièces peuvent se détériorer, les gardes de protection peuvent devenir inefficaces, les machines peuvent produire des gaz et des fumées et le fonctionnement de la machine peut causer des accidents ou des atteintes à la santé des employés à long terme.
- **Améliorez la conception du poste de travail et limitez l'exposition à des matières dangereuses.** Cela peut être fait en fixant des conditions régissant la conception, la construction et l'aménagement du poste de travail. Assurez-vous que les procédures définies par l'autorité compétente sont appliquées. Il est important que le propriétaire de l'entreprise identifie les processus de travail, des substances et agents qui doivent être interdits, limités ou soumis à des autorisations, en tenant compte de la possibilité d'exposition à plusieurs substances. Tous les récipients contenant ces articles doivent être étiquetés.

- **Fournissez gratuitement des équipements de protection individuels aux travailleurs et assurez-vous que ceux-ci les utilisent correctement.** Cela comprend les vêtements spéciaux et les appareils de protection contre les dangers tels que la poussière, la fumée, les vapeurs, les produits chimiques, le bruit qui peuvent causer des problèmes de santé dans un avenir proche. Ces appareils de sécurité protègent également les travailleurs contre les blessures.

- **Formez vos travailleurs à travailler en toute sécurité.** Chaque travailleur doit savoir reconnaître les risques de sécurité, pour être en mesure de les signaler à la direction et savoir quoi faire en cas d'urgence. Ceci est une partie essentielle de la formation de chaque travailleur.

- **Organisez le travail en toute sécurité.** Cela peut être fait en fixant des conditions régissant la conception, la construction et l'aménagement du poste de travail.

Assurez-vous que les procédures définies par l'autorité compétente sont appliquées. Il est important que le propriétaire de l'entreprise identifie les processus de travail, des substances et agents qui doivent être interdits, limités ou soumis à des autorisations, en tenant compte de la possibilité d'exposition à plusieurs substances. Tous les récipients contenant ces articles doivent être étiquetés.



Étape 2: Menez des inspections de sécurité régulières - Une inspection de sécurité est un examen du lieu de travail afin d'identifier tous les dangers ou les pratiques et conditions de travail non sécurisées. Dans une petite entreprise, ce qui peut être accompli régulièrement par le propriétaire doit être fait tous les jours. Le propriétaire doit demander aux travailleurs, s'il y a des problèmes ou s'ils ont des suggestions à faire au sujet de la sécurité en milieu de travail.

Étape 3: Corrigez des problèmes immédiatement - Lorsque des risques et des pratiques de travail non sécurisées sont identifiés, ils doivent être corrigés immédiatement. Cela permet de réduire le risque d'accidents ou de problèmes de santé et d'augmenter la motivation des travailleurs.

Étape 4: Ayez un plan d'action pour le traitement des accidents ou des maladies - Malheureusement, les accidents ou les maladies peuvent se produire malgré toutes les précautions. Il relève de la responsabilité du propriétaire de l'entreprise de veiller à ce que les premiers secours soient disponibles et que les travailleurs soient formés sur les mesures à prendre en cas d'urgence. Voici quelques questions que vous devez vous poser:

- Est-ce que vos travailleurs savent quoi faire en cas d'incendie dans votre atelier?
- Avez-vous un kit de premiers secours pour soigner les blessures ou maladies légères?
- A quelle distance se trouve le médecin ou l'hôpital le plus proche? Quelle est son adresse, son numéro de téléphone?
- Est-ce que votre entreprise est assurée contre les dommages?
- Est-ce que vos travailleurs sont assurés contre les blessures ou la maladie?

ACTIVITÉ 32



Dans un atelier avec cinq employés produisant des meubles en bois, utilisant des outils manuels et des machines électriques, citez les cinq mesures de sécurité que vous considérez être les plus essentielles.

1.
2.
3.
4.
5.

Voir les réponses à la page 63.

ACTIVITÉ 33



Envisagez les quatre étapes nécessaires pour créer un atelier sûr. Préparez une liste d'actions que vous pouvez réaliser pour rendre votre environnement de travail sûr. Quelles sont les mesures les plus importantes en matière de sécurité? Avez-vous pris ces mesures?

.....

.....

.....

.....

Cette partie a abordé le lieu de travail et ce que vous pouvez faire pour améliorer la productivité en créant de meilleures conditions de travail et en introduisant des mesures visant à prévenir les accidents et les maladies. Cependant, un lieu de travail sûr crée seulement un bon environnement physique pour les travailleurs. Dans la partie suivante, nous allons discuter de la façon dont la culture du milieu de travail peut créer un bon environnement de travail, stimuler le moral des travailleurs et promouvoir la productivité.

RÉSUMÉ



- **Un milieu de travail sûr et efficace donne des travailleurs heureux** qui font un meilleur travail et ont une productivité plus élevée.
- **La productivité est de faire les bonnes choses de la bonne façon.** Il s'agit non seulement de travailler

plus fort, mais aussi de travailler plus intelligemment. Pour atteindre cela dans votre entreprise, décrivez ou illustrez votre flux de travail, analysez chaque opération, identifiez les obstacles et cherchez les moyens d'apporter des améliorations.

- Les bonnes pratiques de gestion impliquent ce qui est normalement appelé les 5 S: Trier, ranger, nettoyer, standardiser et s'auto-discipliner.
- **Un environnement de travail sûr contribue à prévenir les accidents** qui bloquent la performance et affectent négativement la motivation des travailleurs. Il minimise les causes des accidents, les conditions physiques non sécurisées et les mauvaises pratiques de travail.
- **Pour réduire le risque d'accidents et de maladies dans votre entreprise**, suivez ces étapes:
 - Étape 1: Planifiez la prévention des accidents et des maladies en milieu de travail
 - Étape 2: Menez des inspections de sécurité régulières
 - Étape 3: Corrigez les problèmes immédiatement
 - Étape 4: Ayez un plan d'action pour la gestion des accidents et maladies



ÉVALUATION 6

Vous venez de terminer la partie VI de ce manuel. Faites l'exercice ci-dessous pour vérifier votre compréhension. Terminez l'exercice avant de comparer vos réponses avec celles à la page 105.

Quelle est la bonne réponse?

Entourez la bonne ou la meilleure fin de phrase.

1. Un milieu de travail sûr et sain signifie ...
 - a. Un lieu joliment décoré.
 - b. Un lieu de travail avec des risques occupationnels et de santé minimales permettant aux travailleurs d'être productifs.
 - c. Un lieu où les gens peuvent faire ce qu'ils veulent.
2. Une bonne gestion de l'environnement de travail signifie ...
 - a. S'assurer que l'atelier est bien entretenu et que tous les matériaux sont rangés.
 - b. Le tri et l'élimination de toutes les choses qui ne sont pas nécessaires.
 - c. Le maintien d'un milieu de travail efficace et productif.
3. Les accidents peuvent être causés par ...
 - a. Les dangers seulement.
 - b. Les pratiques de travail seulement.
 - c. Les dangers et les pratiques de travail.



Activité 29

1. Lungu décide de faire une étude de marché et de mener des recherches sur les autres grossistes opérant sur le marché.
2. Lungu a besoin d'analyser le coût actuel de la livraison en utilisant son propre camion et de le comparer avec le coût de la livraison des fournisseurs. Il examine aussi la possibilité d'utiliser son camion pour d'autres opérations.
3. Lungu va analyser combien de matières premières son entreprise utilise par semaine et par mois. Ensuite, il examine s'il doit faire des achats plus ou moins importants et combien coûte le transport s'il fait des petits achats.

Pour le stockage du matériel, il tient compte de la réhabilitation de l'espace existant et de la construction d'un hangar pour la protection contre la pluie et la chaleur, au lieu de construire une nouvelle salle de stockage si cette dernière est plus coûteuse.

4. Lungu reçoit du feedback/des retours de ses travailleurs et aperçoit qu'il a besoin d'élargir l'espace de travail, ce qu'il peut faire en éliminant l'espace utilisé pour les matériaux non-essentiels. Il a besoin également de fournir plus d'équipements individuels de sécurité à ses travailleurs, tels que l'équipement de protection des yeux. En outre, une technologie verte doit être mise en place pour réduire les déchets.
5. Lungu a déjà les descriptions et les étiquettes de prix sur ses produits. Cependant, il a besoin de les trier et de les exposer avec des produits similaires de sorte qu'ils peuvent être facilement trouvés.
6. Lungu trouve qu'il tient déjà des registres concis et à jour des coûts, des ventes et des bénéfices. Il n'a pas besoin de faire de changement dans la tenue des registres.

Activité 31

1. Ce n'est pas un lieu de travail efficace, car il est en désordre: les objets et outils non-essentiels ne sont pas triés et séparés des éléments essentiels, et sont posés indistinctement sur le sol. De plus les produits ne sont pas stockés correctement et il n'y a pas assez d'espace dans l'atelier pour effectuer les réparations.
2. Le lieu de travail peut devenir efficace en nettoyant, en triant et en écartant tout ce qui n'est pas nécessaire, en réorganisant l'atelier et en plaçant logiquement les outils dans un ordre approprié.

Activité 32

1. Les machines et outils ont des boucliers de protection adéquats.
2. Les câbles électriques ne sont pas découverts.
3. Les travailleurs disposent des équipements de sécurité appropriés.
4. Les extincteurs et un kit de premiers secours sont facilement accessibles.
5. Tous les travailleurs ont appris les mesures de sécurité.



CULTURE D'ENTREPRISE ET PRODUCTIVITÉ

Vos travailleurs passent de nombreuses heures au travail. Une culture d'entreprise confortable peut rendre vos travailleurs plus efficaces et productifs.

La culture d'entreprise est une combinaison de composants visibles et invisibles. Les composants visibles comprennent l'organisation physique de votre entreprise et le code vestimentaire de vos travailleurs. Les composants invisibles comprennent les valeurs, le code de conduite, les principes de votre entreprise et la relation entre les travailleurs et les superviseurs.

Normalement, le propriétaire d'une entreprise est la personne qui crée, définit et affine la culture d'entreprise. Par conséquent, la culture d'entreprise reflète généralement le style de la personnalité et de la gestion de son propriétaire. Vous devez vous assurer que la culture de votre entreprise:

- Favorise la croissance de votre entreprise.
- Met l'accent sur la satisfaction du client.
- Rend les travailleurs à l'aise pour effectuer leurs tâches.
- Favorise la productivité.

1. Les valeurs d'entreprise

Les valeurs de l'entreprise sont les croyances et les idées importantes partagées et auxquelles tout le personnel de votre entreprise s'engage. Ces valeurs auront une influence sur le comportement des employés et serviront de guide pour toutes les situations en milieu de travail.

Différentes entreprises ont différentes valeurs selon l'objectif de l'entreprise. Les valeurs d'entreprise pouvant être appliquées à toutes les entreprises sont la fidélité, l'engagement, l'intégrité, la responsabilité et le respect de la personne. Les valeurs spécifiques aux différents types d'entreprises peuvent être l'innovation et l'amélioration continue pour une entreprise de production, le service client exceptionnel pour une entreprise de service, la créativité pour une entreprise de design et d'art et le service communautaire pour une entreprise de charité, etc.



Un propriétaire d'entreprise doit décider quelles sont les valeurs les plus importantes pour l'entreprise et doit les communiquer aux travailleurs. Il ou elle doit donner l'exemple et doit utiliser ces valeurs dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise. Par exemple, si vous décidez que le service client exceptionnel est une valeur fondamentale de votre entreprise, vous devez exiger que vos travailleurs offrent toujours un excellent service à la clientèle et vous devez utiliser la satisfaction du client comme un critère important pour l'évaluation de la performance.



ACTIVITÉ 34

Quelles sont vos valeurs commerciales et comment vous les communiquer à vos employés?

2. Code de conduite

La description des valeurs d'entreprise sont généralement très courtes et générales.

Le code de conduite est l'ensemble des règles de comportement que les travailleurs doivent suivre pour s'assurer que les valeurs d'entreprise sont prises en compte dans chaque activité en milieu de travail. En d'autres termes, le code de conduite est une description détaillée des valeurs de l'entreprise. Par exemple, une de vos valeurs d'entreprise est « un excellent service client ». Vous pouvez stipuler cette valeur dans le code de conduite en indiquant à votre personnel de respecter les clients et écouter leurs réactions.



“ Un code de conduite clairement défini et étroitement contrôlé empêche votre entreprise de violer le droit en vigueur et contribue à un lieu de travail où les employés se sentent naturellement enclins à adopter un comportement éthique. ”





Créez un code de conduite à partir des valeurs de l'entreprise que vous avez définies dans l'activité précédente.

.....

.....

.....

Voici des exemples de code de conduite:

- Toutes les personnes sont traitées avec le même respect, sans considération de race, de religion et de culture. La discrimination et le harcèlement sous toutes ses formes ne sont pas tolérés.
- L'innovation et la créativité sont encouragées. Ne critiquez pas les idées des autres.
- La règle numéro un: Les clients ont toujours raison.
- Tout ce que nous faisons doit conduire à notre objectif d'augmenter la productivité.
- Les déchets sont notre ennemi. La conservation est notre ami.

En tant que propriétaire d'entreprise, vous êtes généralement responsable de la création du code de conduite. Mais c'est plus efficace si vous impliquez les travailleurs dans la création du code. Ainsi, vos travailleurs ne vont pas seulement mieux comprendre le code, mais ils sentiront plus responsables de sa mise en œuvre.

Si vous créez le code de conduite vous-même, vous devez vous assurer que tous vos employés comprennent ses principes. Une des meilleures façons de communiquer le code aux travailleurs est la formation.

3. La non-discrimination

Une bonne culture d'entreprise est une culture dans laquelle il n'y a pas de discrimination.

La discrimination se produit quand une personne ou un groupe de personnes sont soumises à un traitement injuste fondé sur la race, la couleur de peau, le sexe, l'orientation sexuelle, la religion, l'âge, le handicap ou l'origine ethnique.

Un tel traitement injuste crée de l'insatisfaction au sein du personnel et peut conduire soit à une baisse de motivation à faire un bon travail soit à quitter leur emploi et chercher un traitement plus équitable dans un autre lieu de travail. Pour vous assurer que vous gardez votre main-d'œuvre et vos travailleurs motivés, assurez-vous que vous traitez tout le monde équitablement.

La discrimination peut se produire au recrutement, à l'attribution des tâches, des horaires de travail, de la rémunération, des avantages sociaux et de la promotion. Voici quelques exemples de discrimination:

- Recruter et promouvoir seulement les hommes en omettant de donner des chances égales aux femmes pour obtenir des emplois et accéder à la formation et autres mesures d'évolution professionnelle.
- Résilier le contrat d'une travailleuse parce qu'elle est enceinte

- Résilier le contrat d'un employé infecté par le VIH / SIDA
- Compenser une personne handicapée par un salaire inférieur à celui des autres personnes qui effectuent un travail de même valeur
- Donner plus d'avantages à un membre de la famille qui travaille dans votre entreprise qu'aux autres travailleurs
- Favoriser le personnel de même race/ethnie/origine que vous

Pour vous assurer que l'égalité de traitement devienne et demeure une réalité dans votre entreprise, il est utile de codifier l'engagement de l'entreprise dans un ou plusieurs documents écrits (comme une police ou un code de conduite), et d'impliquer votre personnel dans le suivi de leur mise en œuvre.

Notez que l'action positive, à savoir les mesures prises pour remédier aux situations inégales qui ont surgi d'une discrimination antérieure, ne constitue pas une discrimination. Par exemple, encourager les femmes à postuler pour un emploi ou un poste dans d'une entreprise entièrement masculine n'est pas une discrimination.



“ La discrimination a un impact négatif sur les travailleurs et l'augmentation du chiffre d'affaires, ce qui réduit la productivité. En outre, la discrimination est illégale et par conséquent peut vous amener à dépenser beaucoup de temps et d'argent pour régler un procès pour discrimination. ”



ACTIVITÉ 36

Passez en revue toutes les activités de votre entreprise. Y a-t-il des discriminations? Comment pouvez-vous y remédier?

.....

.....

.....

4. Instaurer un dialogue avec vos employés

Les syndicats de travailleurs officiellement enregistrés ou des groupes plus informels agissent comme intermédiaires entre les propriétaires ou dirigeants d'entreprises et les travailleurs. Un syndicat ou un groupe peuvent être le lien entre les propriétaires et les travailleurs qui souhaitent apporter des idées ou offrir des commentaires sur les politiques ou façons de traiter le personnel au travail.

Le droit des employés d'adhérer à une association ou à un syndicat est un droit humain fondamental qui doit, dans tous les cas, être respecté. L'adhésion à un syndicat ou toute activité initiée dans le cadre de l'adhésion à un syndicat ne doit jamais donner lieu à un traitement discriminatoire.

En cas d'absence des syndicats ou d'autres organismes officiels représentant les travailleurs, les propriétaires d'entreprises et les gestionnaires doivent garder à l'esprit les avantages d'un dialogue avec les employés et s'assurer qu'il existe d'autres voies pour les salariés pour faire connaître leurs besoins, leurs préoccupations ou opinions à la direction. Par exemple, ils peuvent programmer des réunions régulières entre la direction et les employés, suggérer que les employés se réunissent pour discuter de leurs expériences et leurs points de vue en privé et ensuite nommer un porte-parole pour partager ces idées avec la direction, ou demander des commentaires ou des idées de façon anonyme par le biais des boîtes à suggestions ou de formulaires pour les commentaires. Soyez sincère lorsque vous demandez des commentaires ou des suggestions. Assurez-vous que vous montrez à votre personnel que vous considérez leurs contributions sérieusement et êtes ouvert à des actions à mener sur la base de leurs suggestions.

5. Gestion des conflits

Quand un conflit se produit, les gens sont perturbés, le temps est gaspillé et la productivité diminue. Si vous ignorez les conflits, les relations entre les travailleurs deviennent tendues et votre entreprise en souffre. Par conséquent, la gestion des conflits permettra d'améliorer la productivité et le moral.

Il y a plusieurs causes de conflits en milieu de travail:

- **Malentendu (problème de communication):**

C'est une cause fréquente de conflits qui peut se produire en raison d'informations insuffisantes ou erronées, ou de rumeurs pouvant entraîner des allégations mensongères. Pour éviter cela, vous devez communiquer régulièrement avec le personnel sur le statut de l'entreprise et sur vos raisons décisionnelles. Tâchez d'être toujours disponible pour répondre à leurs préoccupations.

- **Manque de clarté des rôles et des responsabilités:**

L'incertitude sur les rôles et les responsabilités des travailleurs, des superviseurs et des gestionnaires crée des conflits. Cela est souvent dû au fait que les tâches n'étant pas clairement définies peuvent pousser le personnel à penser que leurs collègues enfreignent sur leurs responsabilités. Ce type de jalousie et de colère ne se produit pas lorsque les rôles et responsabilités sont clairement définis au sein de votre entreprise.

- **Différences de personnalité:** Chacun a une personnalité différente. Certains sont ouverts et amicaux, tandis que d'autres sont plus réservés ou distants. Si une personne n'accepte pas les différentes personnalités de ses collègues, les conflits se produisent. Pour éviter ce type de conflit, vous devez habituer les travailleurs à être conciliants et à travailler de manière collaborative.





ACTIVITÉ 37

Un conflit surgit au travail entre un travailleur expérimenté, mais lent, et un nouvel arrivant, plus actif. Que faites-vous pour gérer ce conflit?

.....

.....

Voir les réponses à la page 72.

Quand un conflit surgit au travail, gérez la situation selon les étapes suivantes:

1. Prenez les personnes en conflit à part et parlez avec chacune séparément.
2. Donnez à chacun une chance d'expliquer la situation. Ecoutez leurs explications de manière indépendante.
3. Analysez la situation et déterminez la cause du conflit.
4. Décidez de la meilleure façon de résoudre le problème afin de satisfaire toutes les personnes concernées. Par exemple, si deux travailleurs ne sont pas à l'aise pour travailler ensemble, vous pouvez affecter l'un d'eux à une autre période de travail ou à une autre équipe.
5. Assurez un suivi pour vous assurer que les causes profondes de conflit sont éliminées et que celui-ci ne se reproduira pas.



ACTIVITÉ 38

Un conflit s'est-il déjà produit au travail? Comment l'avez-vous géré et résolu? Les travailleurs été ils satisfaits de la solution?

.....

.....

Jusqu'à présent, vous avez appris comment créer un milieu de travail sûr et une culture d'entreprise qui génèrent un environnement de travail productif. Dans la prochaine partie, nous verrons l'importance de s'occuper des employés en difficulté.



- La manière dont le personnel fait son travail, sert les clients, communique et interagit les uns avec les autres sont autant d'aspects de la **culture d'entreprise**. Une culture d'entreprise agréable peut rendre vos travailleurs plus efficaces et productifs.
- **Les valeurs d'entreprise** sont les valeurs importantes, les croyances et les idées qui sont partagées et auxquelles le personnel s'engage. Ces valeurs influencent tous les comportements et servent de guide pour toutes les situations en milieu de travail.
- **Le code de conduite** est une description concrète des valeurs de l'entreprise. C'est un ensemble de règles de comportement que les travailleurs doivent suivre pour s'assurer que les valeurs de l'entreprise sont prises en compte dans toutes les activités au travail.
- Une bonne culture d'entreprise n'a pas de **discrimination**. Cela signifie un traitement égal pour tous. En plus de l'égalité de traitement, une entreprise peut aussi pratiquer un traitement équitable, ce qui peut impliquer des incitations ou un soutien supplémentaire aux personnes ayant souffert de discrimination dans le passé.
- Instaurer **un dialogue avec vos travailleurs** et respecter la **liberté d'association** et leur droit d'association ne rend pas seulement vos travailleurs heureux, mais vous aide aussi à communiquer et à créer de meilleures relations avec eux.
- **Le conflit** peut surgir lorsque des personnes travaillent ensemble. Lorsqu'un conflit se produit, un malaise s'installe, du temps est gaspillé et la productivité diminue. Par conséquent, **la gestion des conflits** permet d'améliorer le moral général et la productivité au travail.



Vous venez de terminer la partie VII de ce manuel. Faites l'exercice ci-dessous pour vérifier votre compréhension. Terminez l'exercice avant de comparer vos réponses avec celles à la page 105.

Quelle est la bonne réponse?

Entourez la bonne ou la meilleure fin de phrase.

1. La culture d'entreprise présente la façon dont ...
 - a. Les membres du personnel travaillent ensemble.
 - b. Les membres du personnel interagissent avec les clients.
 - c. Les membres du personnel font le travail, servent les clients, communiquent et interagissent les uns avec les autres.

-
2. Les valeurs d'entreprise sont les croyances et les idées importantes qui doivent être ...
 - a. Partagées et auxquelles le personnel s'engage
 - b. Créées et entretenues par le propriétaire d'une entreprise.
 - c. Créées par les clients.
 3. Le code de conduite indique au personnel de votre entreprise ...
 - a. Comment traiter les clients.
 - b. Que faire et ne pas faire.
 - c. Comment communiquer les uns avec les autres.
 4. La discrimination se produit lorsque ...
 - a. Quelqu'un reçoit une faveur parce qu'il ou elle se comporte bien.
 - b. Une personne ou un groupe de personnes sont soumis à un traitement injuste.
 - c. Les taux de rémunération sont différents pour différents emplois.
 5. Une des causes de conflit est que ...
 - a. Les rôles et responsabilités du personnel ne sont pas clairement définis.
 - b. Le personnel reçoit des salaires différents pour différents emplois.
 - c. Les employés font le même travail.



RÉPONSES AUX ACTIVITÉS

Activité 37

Vous pouvez gérer ce conflit en prenant les mesures suivantes:

1. Écoutez attentivement les explications de chaque personne partie prenante au conflit
2. Analysez les avantages et les inconvénients de part et d'autres
3. Parlez aux parties en conflit sur comment travailler ensemble afin que les avantages d'un côté peuvent compenser les inconvénients de l'autre. Par exemple, l'expérience est un avantage du travailleur plus expérimenté, alors que l'enthousiasme et la droiture sont des avantages du nouvel employé. S'ils peuvent travailler ensemble, leurs avantages mutuels se traduiront par une plus grande productivité.
4. Assurer un suivi afin que le conflit ne se reproduise pas.

GESTION DES DIFFICULTES DU PERSONNEL

1. Y-a-t-il un problème?

Deux membres de votre personnel ne travaillent pas aussi bien qu'auparavant.



Nicolas – sent l'alcool, reprend tardivement à la fin des pauses déjeuner, part tôt et prend des jours de congé sans préavis.



Henri - arrive en retard, s'absente les lundis, se déclare régulièrement malade et dort au travail.

Nous avons tous des problèmes. Mais parfois, les problèmes d'un employé sont assez graves pour affecter son rendement au travail. Lorsque cela se produit, il ou elle est considéré/e comme un **employé en difficulté**. Les problèmes les plus courants rencontrés par les employés sont:

- Difficultés familiales et personnelles, y compris les problèmes financiers, conjugaux et de santé
- Abus d'alcool et de drogue, souvent développés à la suite d'autres problèmes

Lorsque vous réalisez que l'un de vos employés est en difficulté, vous êtes probablement contrarié et incertain de ce qu'il faut faire, et souhaitez que le problème disparaisse rapidement. Votre premier réflexe est peut-être de renvoyer l'employé. Mais ne choisissez pas la solution de facilité.



“

Les problèmes disparaissent souvent par eux-mêmes.
Sachez que les employés ont parfois des problèmes personnels
et que vous devez essayer de les aider.

”

2. Identification du problème

Comment saurez-vous si un de vos travailleurs a des problèmes familiaux, souffre d'abus d'alcool ou de drogue, ou a été touché par le SIDA? Certaines indications montrent qu'un employé est en difficulté, telles que:

- **Rendement au travail:** augmentation de l'absentéisme, baisse du rendement au travail, gaspillage de temps pendant le travail, sujet aux accidents et blessures, mépris de la sécurité, rythme de travail instable.
- **Santé:** L'employé est souvent malade; il ou elle ne mange pas à intervalles réguliers et a un manque de concentration.
- **Apparence physique:** Apparence physique désordonnée, signes physiques de consommation de drogues ou états débriété constants, cheveux et vêtements non lavés, odeurs corporelles.
- **Emotions / sentiments:** sensibilité inhabituelle aux conseils, ressentiment envers les critiques, polémique et agressif, irritable et nerveux, de mauvaise humeur, attitude indifférente, changement de valeurs et croyances personnelles, passivité et / ou absence de réaction.
- **Habitudes et relations sociales:** la personne est visitée sur le lieu de travail par de nouveaux «amis», il ou elle quitte son travail pour aller dans des endroits où les drogues illicites sont disponibles, évite toute interaction avec les superviseurs et collègues de travail, est moins communicatif, est de plus en plus en conflit avec les autres et a toujours des excuses pour le mauvais rendement.
- **Finances:** Emprunte de l'argent, reçoit constamment des appels de personnes à qui il ou elle doit de l'argent, demande des avances sur salaire.
- **Famille:** L'employé a des problèmes familiaux, comme des conflits entre des membres de la famille, une séparation avec son conjoint, un divorce, ou de la violence domestique par un conjoint ou un parent.
- **Juridique:** Le salarié est arrêté pour conduite en état d'ivresse ou usage de drogues illicites, ou présente un comportement agressif ou violent qui conduit à des actions en justice ou à des procès.





“ Le VIH / SIDA est un sérieux problème dans certains pays. Cela doit être traité comme toute autre maladie / état grave en milieu de travail. Ceci est nécessaire non seulement parce que cela affecte la main-d'œuvre, mais aussi parce que le lieu de travail, faisant partie de la communauté locale, a un rôle à jouer dans la lutte plus large pour limiter sa propagation et son effet. Vous pouvez lire toute documentation disponible et prendre des cours sur ce sujet. ”

ACTIVITÉ 39



Quelles sont selon vous les cinq raisons les plus courantes de l'employé en difficulté?

.....

.....

.....

.....

Voir les réponses à la page 81.



“ Soyez conscient des symptômes et des signes qu'un employé est en difficulté dans votre entreprise. ”

3. Gestion des problèmes



ACTIVITÉ 40

Vous avez reconnus les signes. Vous avez un employé en difficulté. Donc, comment gérez-vous le problème de manière à ce que votre employé résolve ses problèmes et que votre entreprise et la productivité n'en soient pas affectées?

.....

.....

.....

.....

.....

Les lignes directrices suivantes peuvent vous aider à atteindre les deux objectifs ci-dessus:

Obtenez vos faits. Préparer votre dossier

- Faites attention aux changements de rendement au travail et aux comportements
- Remarquez si le rendement de l'employé a chuté sous les normes que vous avez définies
- Notez les incidents de performance et l'assiduité (qu'est-il arrivé? Comment est-ce arrivé? Quand?)

Discutez du problème et cherchez des solutions



Tout d'abord, déterminez votre droit à recevoir des informations confidentielles et à prendre des décisions les concernant. Ceci est particulièrement pertinent pour les questions de santé, y compris le VIH / SIDA. Pour des raisons juridiques, si vous devez divulguer certaines informations, informez l'employé concerné. Dans le cas du VIH / SIDA, les candidats ou travailleurs ne sont pas obligés de révéler des informations personnelles liées au VIH/SIDA. L'accès à ces informations doit être strictement limité au personnel médical et celles-ci ne peuvent être divulguées que si requis par la loi ou avec le consentement de la personne concernée.

Ensuite:

- Discutez des problèmes de performances avec l'employé, quand ils se produisent.
- Explorez des moyens pour résoudre le problème de rendement au travail. Insistez sur le fait que l'em-

ployé doit améliorer son rendement.

- Proposez de l'aider pour identifier le problème sous-jacent, mais soyez conscient des pièges en endossant le rôle d'un conseiller.
- Dans le cas de problèmes personnels ou de problèmes de santé, orientez l'employé vers toutes ressources communautaires, services de conseils ou services de santé (abordables) disponibles.
- Résoudre le problème
- La solidarité, l'attention et le soutien doivent guider la gestion des employés ayant des problèmes.
- Prenez des mesures disciplinaires si cela est requis par la politique de l'entreprise, mais assurez-vous que c'est légal. Notez que, comme avec beaucoup d'autres problèmes de santé, l'infection par le VIH n'est pas une cause de résiliation de contrat de travail. Les personnes concernées doivent être en mesure de travailler aussi longtemps qu'elles sont médicalement aptes à exécuter les tâches.
- Orientez l'employé vers des ressources communautaires pertinentes pour assistance. Pour les questions liées à la santé, notamment le VIH / SIDA, les employeurs peuvent encourager les travailleurs à prendre conseil soit à l'extérieur de l'entreprise soit en interne, si l'entreprise dispose d'une unité de santé et sécurité au travail.
- Trouvez un accord avec l'employé sur un plan de résolution de problème.
- Mettez l'accord par écrit et faites le signer par les deux parties.
- Mettez-en œuvre le plan de résolution écrit selon les modalités de l'entente.

Assurez le suivi et le soutien

- Respectez les termes de l'accord écrit.
- Soutenez l'employé par une communication franche et ouverte.
- Continuez à évaluer les changements dans la performance au travail.
- Restez en contact avec les ressources extérieures compétentes pour tout retours sur les progrès éventuels réalisés.
- Prodiguez des conseils.

En gérant les complexités liées aux employés, des mécanismes doivent être créés pour encourager l'ouverture, l'acceptation et le soutien de ces travailleurs qui révèlent leurs problèmes personnels, notamment leur statut VIH/SIDA et assurez-vous qu'ils ne seront pas victimes de discrimination ou de stigmatisation.

ACTIVITÉ 41



Une employée d'un salon de coiffure et de beauté nouvellement mariée confie à la propriétaire qu'elle est régulièrement battue par son mari quand il rentre ivre. Elle ne veut faire de déclaration à la police, car elle pense que cela risque d'aggraver la situation. En attendant, sa performance au travail a baissé, elle ne termine pas ses tâches à temps et elle a des difficultés pour se concentrer. La propriétaire du salon de coiffure et de beauté est préoccupée par la santé de son employée, et s'inquiète du risque d'accident par manque de concentration au travail.

Que conseillez-vous à la propriétaire de *Salon de Coiffure et de Beauté*?



.....

.....

.....

.....

.....

Voir les réponses à la page 81.

4. Mesures préventives

Vous pouvez aider vos employés en prenant des mesures préventives pour faire face aux problèmes potentiels.

Code de conduite: Vous pouvez préparer une petite brochure d'accueil pour les employés de votre entreprise présentant les règles en milieu de travail. Cela doit être positif et inclure des sections sur le code vestimentaire, le comportement, l'attitude, la sécurité et la santé au travail. Il est également bon d'inclure des informations sur le VIH/SIDA, et sur les possibilités d'aide par l'entreprise ou des centres de conseil externes (fournir les coordonnées) pour résoudre les problèmes personnels.





Réunions du personnel: Vous pouvez organiser des réunions du personnel ou des événements de formation et d'information qui mettent l'accent sur les problèmes des employés en difficulté, tels que l'abus d'alcool et de drogues, l'abus envers les enfants, le VIH/SIDA, la violence conjugale et les questions financières personnelles. Vous pouvez également envoyer faire participer votre personnel à des réunions communautaires où ces questions sont discutées.

Soyez disponible: Parfois, les problèmes peuvent être évités si l'employé en question a quelqu'un à qui il peut parler. Dans certains cas, cette personne peut être vous: le propriétaire ou gérant de l'entreprise. Certains problèmes peuvent être évités si vous vous rendez facilement accessible et que les travailleurs ne sont pas effrayés ou intimidés par vous.

ACTIVITÉ 42



Vous avez probablement déjà eu un employé en difficulté, ou peut-être en vous avez actuellement un dans votre entreprise. Qu'aviez-vous fait à l'époque, ou que comptez-vous faire aujourd'hui?

.....

.....

.....

.....

.....

Dans cette partie, vous avez appris comment gérer les employés en difficulté et vous avez appris qu'en prêtant plus attention à votre personnel vous aidez votre entreprise à devenir prospère. Dans la dernière partie, vous apprendrez que les bonnes relations avec les personnes qui ne sont pas nécessairement reliés à votre entreprise seront également bénéfiques pour votre performance économique.



RÉSUMÉ

- Vos employés peuvent avoir des problèmes qui affectent leur rendement au travail. Lorsque cela se produit, ils sont considérés comme des **employés en difficulté**.
- Étant responsable de la productivité de son entreprise, l'employeur doit **être en mesure de gérer les employés en difficulté** d'une manière qui aide les employés et maintient l'activité productive.
- **Apprenez à lire les signes** qui indiquent que vous avez peut-être un employé en difficulté dans votre entreprise.
- **Gérez le problème** en: 1) reconnaissant que l'employé est en difficulté, 2) discutez du problème avec l'employé et cherchez des solutions, 3) faites le nécessaire pour résoudre le problème, et 4) assurez le suivi et le soutien.
- Évitez tous problèmes liés aux employés en difficulté en prenant **des mesures préventives**, en instaurant un code de conduite, en offrant une formation et des informations sur comment résoudre les problèmes communs et en étant facilement accessible aux employés afin qu'ils puissent discuter de leurs problèmes avec vous.



ÉVALUATION 8

Vous venez de terminer la partie VIII de ce manuel. Faites l'exercice ci-dessous pour vérifier votre compréhension. Terminez l'exercice avant de comparer vos réponses avec celles à la page 105.

Quelle est la bonne réponse?

Entourez la bonne ou la meilleure fin de phrase.

1. Les « employés en difficulté » est un terme utilisé pour ...
 - a. Les employés qui créés toujours des problèmes en milieu de travail.
 - b. Les employés qui ont tendance à avoir des problèmes partout où ils vont.
 - c. Les employés ayant des problèmes personnels qui affectent négativement leur travail.
2. La première étape dans le traitement d'un employé en difficulté est ...
 - a. Résoudre le problème immédiatement.
 - b. Demander s'il ou elle a besoin d'aide.
 - c. Observer et identifier les changements dans la performance au travail et le comportement.

3. Pour prévenir les problèmes d'employés en difficulté, vous devez ...
 - a. Leur dire de ne jamais apporter leurs problèmes personnels au travail.
 - b. Être disponible pour les écouter et parler de leurs problèmes personnels.
 - c. Leur dire de résoudre leurs problèmes personnels à la maison avant d'aller au travail.

RÉPONSES AUX ACTIVITÉS



Activité 39

Les raisons pour que les salariés soient en difficulté:

- Problèmes financiers
- Les problèmes émotionnels, dépression
- Abus de drogue ou d'alcool
- Problèmes de santé
- Les problèmes familiaux, mariages ou partenariats malheureux

Activité 41

Gérer les problèmes:

- La propriétaire doit parler de sa préoccupation pour la santé et la sécurité de son employée. Elle doit être ouverte à l'écoute des problèmes de l'employée et préciser que son rôle est d'essayer de l'aider, pas de juger.
- La propriétaire doit essayer d'orienter l'employée vers un service de conseil pour les personnes victimes de violence domestique et/ou la police pour obtenir de l'aide, et l'encourager à se concentrer sur le travail et sur les clients.

RELATION D’AFFAIRES ET PRODUCTIVITE

1. Qui sont-ils?

La relation entre personnel et productivité ne se limite pas aux employés qui travaillent directement pour vous. Il s’agit de toutes les personnes qui sont en contact avec votre entreprise. De bonnes relations extérieures et une bonne réputation peuvent aider votre entreprise à attirer plus de clients, plus d’investisseurs, de bons fournisseurs, et de bons employés et par conséquent réaliser des bénéfices plus élevés. Les bonnes relations avec les personnes et les institutions clés dans la communauté encouragent également le développement de votre entreprise.

ACTIVITÉ 43



Quelles sont les relations extérieures les plus importantes pour votre entreprise? Dressez-en une liste.

.....

.....

.....

.....

Les agences et groupes de personnes suivants sont très importants pour votre productivité. Dans cette partie, nous allons en discuter et identifier pourquoi ils sont importants:

- Clients
- Fournisseurs
- Concurrents
- Votre famille
- Vos voisins et votre communauté
- Organismes gouvernementaux, associations professionnelles, instituts de formation, syndicats, institutions financières



ACTIVITÉ 44

Sukuma Magasin de Vélos emploie huit travailleurs, fabrique une petite gamme de vélos et réalise quelques travaux de réparation. L'entreprise est située à 40 kilomètres de la ville, où la moitié de ses produits sont vendus à des magasins détaillants. L'autre moitié est vendue à une entreprise dans une ville voisine. Un acheteur de cette entreprise visite le magasin chaque mois. Il a toujours des exigences très précises et paie systématiquement à la livraison.

Les acheteurs des magasins détaillants de la ville viennent au *Sukuma Magasin de Vélos* quand ils veulent faire une commande spécifique. Dernièrement, les ventes à ces magasins détaillants sont devenues irrégulières et peu fiables. Lors d'une visite à la ville, Sukuma a remarqué que les magasins détaillants qui vendent ses vélos, vendent également des cycles fournis par d'autres ateliers.

La majorité des métaux et les autres pièces détachées utilisés pour produire les vélos au magasin de Sukuma sont fournies par un marchand de la ville. Cela ne pose pas de problème. Mais l'entretien de ses machines de soudage et de métallurgie est difficile car il dépend de fournisseurs peu fiables pour les pièces de rechanges.

La gestion des déchets est un problème pour le *magasin Sukuma*. Chaque mois, les employés du magasin disposent les déchets et les parties usagées dans un terrain proche. Le processus de fabrication est poussiéreux et bruyant, ce qui entraîne parfois des plaintes des voisins.

1. Déterminez les relations extérieures que *Sukuma Magasin de Vélos* peut avoir.

.....

.....

2. Quels conseils donneriez-vous à Sukuma en ce qui concerne ses relations extérieures?

.....

.....

Voir les réponses à la page 94.

2. Les Relations avec les clients

Les clients sont essentiels pour n'importe quelle entreprise. Sans clients, l'entreprise n'aura pas de revenu et sera vouée à l'échec.

Les clients sont fort probablement issus de la même communauté que vos employés. Leurs familles et leurs amis peuvent même être des clients.

Par conséquent, il peut s'avérer utile que vos travailleurs soient témoins de la bonne relation entre l'entreprise et ses clients.



Quelques conseils et informations importants sur les clients:

- Les clients satisfaits deviennent souvent fidèles à votre société ou magasin et ils sont susceptibles de recommander votre entreprise à leurs familles et leurs amis.
- Les clients insatisfaits racontent à leurs familles et amis leur mauvaise expérience et leur conseillent de ne pas fréquenter l'entreprise.
- Il est plus difficile de trouver un nouveau client que de garder un client existant.
- La perte d'un client ne signifie pas seulement la perte de la valeur d'une vente individuelle, elle représente une perte permanente qui comprend celle d'autres clients potentiels.
- Certains clients mécontents se plaindront ouvertement, mais d'autres ne le feront pas. Quand un client se plaint, il ou elle donne à l'entreprise une deuxième chance pour bien faire.
- Quand la plainte d'un(e) client(e) est traitée correctement et qu'il est satisfait de la réponse, il continuera à faire des affaires avec l'entreprise.

ACTIVITÉ 45



Jane a une petite entreprise de poterie. Elle vend aux acheteurs étrangers ainsi qu'aux magasins locaux, les touristes et les passants. Elle rend visite à des clients importants, mais la plupart viennent directement à son magasin, où leur premier contact est avec les assistants. Les pots sont disposés de manière désordonnée et les assistants sont très passifs face aux besoins des clients. Elle veut améliorer la relation avec le client.

1. Comment peut-elle améliorer la relation avec ses clients locaux?

.....
.....

2. Comment peut-elle améliorer la relation avec ses clients étrangers?

.....
.....

3. Comment devrait-elle améliorer la situation dans l'atelier quand les clients arrivent?

.....
.....

Voir les réponses à la page 94.



ACTIVITÉ 46

Avez-vous une bonne relation avec vos clients? Comment le savez-vous? Est-ce que ces relations contribuent à la hausse des ventes?

.....
.....
.....
.....



Pour en savoir plus sur vos clients et la façon de construire et de maintenir une bonne relation avec eux, étudiez le Manuel de Marketing de GERME

3. Relations avec les fournisseurs

Établir et maintenir de bonnes relations avec vos fournisseurs vous permet de recevoir un approvisionnement de bonne qualité et à temps, d'avoir une productivité plus élevée et de réaliser plus de bénéfice.

Quelques informations et conseils importants sur les fournisseurs:

- Comme toute entreprise, les fournisseurs veulent fidéliser leurs bons clients. Ils cherchent à le faire en

fournissant de bons services et des marchandises de qualité.

- Les fournisseurs sont une bonne source d'informations sur les tendances commerciales. Ils connaissent les nouveaux produits, les pénuries possibles de matériaux et la hausse des prix.
- Les fournisseurs d'équipements peuvent aider avec des services après-vente et offrir de bons conseils et un approvisionnement réguliers de pièces de rechange.
- Entretenez de bonnes relations avec vos fournisseurs en plaçant votre commande tôt, en mettant leurs produits en vitrine, et surtout, en les payant à temps.
- Continuez à surveiller le marché pour vous assurer que vos fournisseurs offrent un bon rapport qualité-prix. Donner du feedback sur les produits peut contribuer à l'approvisionnement de produits de qualité plus élevée, de meilleurs prix et de meilleures conditions.

ACTIVITÉ 47



Sukuma utilise principalement son approvisionnement en métaux pour produire ses vélos. Cependant, il a aussi besoin de pneus, de chambres à air, de selles et d'autres éléments non-métalliques. Pour ces produits, il fait un tour des commerçants pour trouver les meilleurs prix et achète auprès de différents fournisseurs.

Cette approche est-elle bonne? Si non, pourquoi elle ne l'est-elle pas?

.....

.....

Voir les réponses à la page 94.

ACTIVITÉ 48



Comment sont vos relations avec vos fournisseurs? Obtenez-vous les meilleurs offres possible? Cela peut-il être amélioré par de meilleures relations?

.....

.....

.....

.....



Voir le manuel de *CONTRÔLE DES ACHATS ET DU STOCK* de GERME pour l'acquisition des matières premières et la gestion de vos fournisseurs.

4. Votre famille

Votre famille est aussi un important contact professionnel. Considérez ces points:

- Les membres de votre famille peuvent financer le capital nécessaire au lancement ou à l'expansion de votre entreprise, ou se porter garantie de prêts bancaires pour obtenir le capital requis.
- Certains membres de votre famille peuvent travailler pour vous et d'autres peuvent être des clients.
- Les membres familiaux peuvent vous aider à contacter des clients et des fournisseurs importants.
- Votre famille est importante pour le soutien moral nécessaire au démarrage et au développement de votre entreprise.

Pour bénéficier des relations familiales, rappelez-vous de ces conseils:

- Dites aux membres de votre famille que votre objectif est de rendre votre entreprise autonome et de ne pas dépendre du soutien familial éternellement.
- Veillez à ce que votre famille comprenne que l'entreprise est la vôtre, et que si leurs conseils sont importants, leur influence sur les décisions commerciales est limitée.
- Séparez l'argent de l'entreprise de votre propre argent et de celui de votre famille.
- Si vous employez des membres de la famille, traitez-les et payez-les comme les autres membres du personnel.

Si vous entretenez de bonnes relations constructives avec les membres de votre famille, vous êtes assurés qu'ils seront de bons ambassadeurs pour votre entreprise. Cela vous aidera à améliorer votre productivité et réaliser des bénéfices plus élevés.

5. Vos voisins et votre communauté

Votre entreprise fait partie de votre communauté. Voici des informations et des conseils importants pour vos relations avec la communauté:

- Les gens qui habitent votre communauté sont peut-être des clients et peuvent soit recommander votre entreprise soit dissuader leurs amis de soutenir votre entreprise.
- Les gens auront une opinion négative de votre entreprise si elle nuit à l'environnement.
- L'offre de bons emplois augmente le revenu des habitants de votre communauté. Cela conduit à augmenter le pouvoir d'achat, le nombre de clients et d'employés satisfaits.





“

Etre un bon voisin est bénéfique pour votre entreprise.

”

ACTIVITÉ 49



1. Qu'est-ce qui fait d'une entreprise un bon voisin?

.....
.....

2. Qu'est-ce qui fait d'une entreprise un mauvais voisin?

.....
.....

Voir les réponses à la page 94.

ACTIVITÉ 50



Sukuma Magasin de Vélos dispose d'un large stock de pièces d'occasion, qui sont souvent présentées sur le trottoir. Sukuma est conscient que cela ne le rend pas populaire auprès de ses voisins et des piétons, mais il pense que son commerce passe en premier.

1. A quels risques s'expose-t-il?

.....
.....

2. Quel pourrait-être le prix de son attitude?

.....
.....

3. Quels conseils lui donneriez-vous?

.....

.....

Voir les réponses à la page 94.



ACTIVITÉ 51

Comment sont vos relations avec vos voisins? Comment pouvez-vous les améliorer?

.....

.....

.....

6. Les concurrents

Vos concurrents habitent souvent la même communauté. C'est une bonne raison de garder de bonnes relations avec eux. En outre, considérez ce qui suit:

- Vos concurrents veulent aussi que leurs entreprises soient prospères. Vous pouvez apprendre beaucoup d'eux en analysant la façon dont ils travaillent.
- Les entreprises de même type sont souvent situées dans la même rue, ce qui aide les clients à trouver ce qu'ils cherchent, les amène dans votre rue et encourage la concurrence ainsi que la coopération entre les entreprises.
- Des concurrents peuvent trouver que la seule façon de répondre à une large commande est de travailler avec des entreprises similaires.
- Des concurrents peuvent obtenir une remise en plaçant tous ensemble une large commande. Autrement dit: coopérer afin d'être concurrentiel sur le marché général.
- Des concurrents peuvent convenir de changer leur gamme en stock, pour répondre à des besoins ou des marchés légèrement différents. Cela peut être avantageux pour les deux entreprises.



“ Faites attention de ne pas impliquer votre entreprise dans la fixation des prix ou d'agir ensemble pour réduire la concurrence. Ces pratiques sont illégales. ”

7. Autres institutions d'appui

Un propriétaire d'entreprise doit connaître les conventions collectives et doit respecter les lois du pays où l'entreprise mène ses activités. Il existe plusieurs lois et normes qui peuvent affecter votre entreprise:

- Les lois interdisant le travail des enfants
- Les lois relatives aux dispositions de la santé et sécurité sur le lieu de travail
- Les lois portant sur l'emploi, la discrimination et les conditions de travail
- Les lois sur la protection de l'environnement, y compris les lois relatives à la manipulation adéquate des produits dangereux
- Les lois sur le paiement des impôts et l'achat de licences
- Les lois relatives à la concurrence
- Les normes spécifiques du secteur



Vous devez connaître le statut juridique de votre entreprise. Il n'est pas nécessaire de connaître tous les détails des lois et des règlements, mais vous devez avoir une bonne connaissance de ceux qui concernent directement votre entreprise. Des bonnes relations doivent être maintenues avec les agences gouvernementales et les syndicats pour savoir exactement ce qui doit être fait pour se conformer aux réglementations pertinentes. Une fois ces relations établies, elles peuvent devenir une source valable d'informations et de conseils et peuvent vous aider à épargner de l'argent et du temps.

Il existe plusieurs types d'associations professionnelles: Le propriétaire de l'entreprise peut trouver des avantages d'être devenu membre d'une ou de plusieurs associations. A travers celles-ci, vous pouvez exprimer vos préoccupations et influencer éventuellement les décisions politiques du gouvernement.

De bonnes relations doivent être maintenues avec les institutions financières et les instituts de formation technique, étant d'excellentes sources d'employés qualifiés.

ACTIVITÉ 52



L'atelier Lungu Menuiserie Métallique emploie huit personnes. Les employés exécutent les travaux lourds. Lungu supervise les employés et se charge des tâches les plus complexes, veille à ce que la qualité de ses produits soit maintenue et s'occupe des clients. Ses ventes sont bonnes et il planifie d'agrandir son entreprise. Pour cela, il a besoin de trouver des fournisseurs fiables, de recruter des employés qualifiés et éventuellement de souscrire à un emprunt auprès d'une banque.

Comment de bonnes relations avec les institutions peuvent-elles aider l'entreprise de Lungu et son développement?

.....

.....

.....

Voir les réponses à la page 95.



ACTIVITÉ 53

Quelles institutions affectent votre entreprise? Comment pouvez-vous améliorer les relations avec d'autres institutions d'appui pour accéder à leurs services?

.....

.....

.....

.....



RÉSUMÉ

- La relation entre personnel et productivité ne se limite pas aux employés qui travaillent directement pour vous. Il s'agit de **toutes les personnes qui sont en contact avec votre entreprise**. Les clients, les fournisseurs, vos voisins, la communauté, les concurrents, les agences gouvernementales, les associations professionnelles, les institutions de formation sont tous des partenaires importants avec qui vous devez maintenir de bonnes relations.
- Sans **clients**, l'entreprise n'aura pas de revenu. Les bonnes relations avec la clientèle sont d'une importance primordiale.
- Les **fournisseurs** sont essentiels pour votre entreprise, car ils livrent les marchandises et les matériaux avec lesquels vous travaillez et/ou que vous vendez aux clients. Maintenir de bonnes relations avec vos fournisseurs vous permet de recevoir un approvisionnement régulier de bonne qualité et à un bon prix, d'avoir une productivité plus élevée et de réaliser plus de bénéfices pour votre entreprise.
- **Votre famille** est un important contact professionnel. Si vous maintenez de bonnes relations constructives avec les membres de votre famille, vous pouvez être assuré qu'ils seront de bons ambassadeurs de votre entreprise

- L'entreprise qui détériore le quartier et crée des problèmes au voisinage rencontrera de plus en plus de difficultés. Aucun employé souhaite travailler dans une entreprise impopulaire dans la communauté. Les entreprises qui s'intéressent à l'impact qu'elles ont dans leur quartier bénéficieront du soutien de la communauté.
- Il est utile de maintenir de bonnes relations avec les **concurrents** dans votre communauté. Vous devez coopérer pour être concurrentiel sur le marché. Il y a beaucoup de choses que des entreprises similaires peuvent faire ensemble pour tous en bénéficier.
- Toutes les entreprises opèrent dans un cadre réglementaire. Son non-respect peut entraîner la fermeture de l'entreprise. Les fonctionnaires et les organismes **gouvernementaux** et **syndicaux** peuvent fournir des informations utiles et des conseils sur des moyens rentables de se conformer au droit en vigueur. L'adhésion à des associations professionnelles et le maintien de contacts avec les institutions de formation pertinentes ont plusieurs avantages. Évidemment, de bonnes relations avec les banques sont très importantes pour votre entreprise.

ÉVALUATION 9



Vous venez de terminer la Partie IX de ce manuel. Faites l'exercice ci-dessous pour vérifier votre compréhension. Terminez l'exercice avant de comparer vos réponses avec celles à la page 105.

Quelle est la bonne réponse?

Entourez la bonne ou la meilleure fin de phrase.

1. Pour entretenir de bonnes relations avec les fournisseurs, vous devez...
 - a. Les contacter chaque jour
 - b. Leur rendre visite régulièrement
 - c. Les payer à temps
2. Une entreprise peut maintenir des relations de bon voisinage en...
 - a. Réduisant et disposant ses déchets de façon responsable.
 - b. Saluant toujours les gens.
 - c. Donnant des cadeaux pendant les fêtes.
3. De bonnes relations avec les concurrents sont importantes car...
 - a. Autrement ils ne seront pas intéressés pour vous vendre leurs marchandises.
 - b. Vous pouvez vous aider mutuellement et apprendre les uns des autres.
 - c. Ils pourraient partager le marché avec vous.



RÉPONSES AUX ACTIVITÉS

Activité 44

1. *Sukuma Magasin de Vélos* a de bonnes relations avec les acheteurs et les fournisseurs de pièces métalliques de la ville voisine. Les relations ne sont pas bien établies avec les acheteurs et les fournisseurs des pièces détachées dans la ville. Les relations avec les habitants de son village ne sont pas bonnes.
2. Sukuma peut aider l'entreprise s'il développe des meilleures relations professionnelles et personnelles avec les acheteurs de la ville voisine et les propriétaires des magasins en ville. Pour régler le problème des fournisseurs peu fiables, Sukuma doit explorer le marché de pièces détachées et établir de bonnes relations avec d'autres fournisseurs. Il doit nettoyer l'extérieur de l'atelier et essayer de réduire la pollution. Il devrait écouter ses voisins et d'essayer de donner suite à leurs plaintes dès que possible, parce que les membres de sa communauté sont aussi des clients de son entreprise.

Activité 45

1. Elle a besoin d'être plus présente au magasin pour mieux connaître ses clients et leurs besoins et leur dire qu'elle est toujours disponible s'ils ont besoin d'elle. Elle doit former le personnel au service à la clientèle et aux techniques de vente.
2. A moins d'être la seule personne qui parle des langues étrangères, la propriétaire doit former le personnel à servir les clients étrangers et à l'appeler immédiatement quand un client étranger arrive. Encourager les clients étrangers à prendre rendez-vous à l'avance. Son entreprise devrait être en mesure d'expédier les articles à l'adresse des clients si nécessaire.
3. L'atelier doit toujours avoir l'air occupé, mais de manière ordonnée, avec beaucoup de pots exposés sur les étagères. Le personnel doit être attentif et serviable, et doit savoir comment répondre aux questions des clients.

Activité 47

Ce n'est pas la meilleure approche, car il est peu probable qu'il obtienne de bons services à moins de passer des commandes régulièrement et d'apprendre à connaître les fournisseurs. De plus, il devrait étudier la possibilité de faire une commande en vrac chez un ou deux fournisseurs fiables afin de bénéficier de meilleurs prix. Par ailleurs, l'achat des produits les moins chers n'est pas toujours la meilleure idée. Il importe d'acheter des produits de bonne qualité.

Activité 49

1. Qu'est-ce qui fait d'une entreprise un bon voisin:
 - Offrir un emploi régulier et de bonnes conditions de travail.
 - Réduire les déchets et les éliminer de façon responsable.
 - Contrôler les émissions de gaz, la poussière et les déchets liquides.

- Veiller à ce que les déchets liquides ne contaminent pas les réserves d'eau locales.
- Contrôler les bruits excessifs près des maisons des voisins.

2. Qu'est ce qui fait d'une entreprise un mauvais voisin:

- Exploiter les employés en les payant d'une manière inadéquate.
- Faire preuve de discrimination envers les candidats ou les employés.
- Ne pas garantir des conditions de travail sûres et saines.
- Disposer de vos déchets, notamment des déchets toxiques, d'une manière irresponsable dans des espaces ouverts ou des voies navigables.
- Emettre beaucoup de bruit et de la poussière.
- Bloquer les canalisations avec des déchets solides.
- Créer des risques pour la sécurité des locaux, et des enfants en particulier.

Activité 50

1. En omettant de nettoyer la chaussée, Sukuma occupe le trottoir et crée une gêne pour ses voisins et pour les piétons. En outre, le trottoir est encombré de vélos et de pièces de rechange, ce qui énerve les personnes qui résident près de son magasin. Sukuma risque de contrarier les membres de la communauté et de faire qu'ils n'achètent jamais rien chez lui. En outre, ils pourraient ne pas recommander son magasin à leurs amis et membres de la famille.
2. Par sa négligence envers ses voisins, il peut les perdre comme clients. Sukuma devrait complètement nettoyer le trottoir. Il devrait organiser les produits et aménager un passage pour les piétons. En aménageant le passage, il devrait installer une pancarte devant le magasin pour s'excuser de la gêne occasionnée.

Activité 52

Les meilleures relations avec les associations professionnelles peuvent aider Lungu à trouver de bons fournisseurs. Ces associations professionnelles peuvent aussi l'aider à instaurer des liens avec les banques ou autres institutions financières et programmes gouvernementaux qui fournissent des fonds aux petites et moyennes entreprises. De plus, ces associations peuvent être en mesure d'aider Lungu à élaborer un bon plan d'affaires qui lui permettrait d'obtenir des prêts auprès des banques. En communiquant avec les établissements de formation technique et en recevant des étudiants comme apprentis, il peut accéder à une bonne ressource pour des employés qualifiés.

QU'AVEZ-VOUS APPRIS DANS CE MANUEL?

Maintenant que vous avez étudié le manuel en entier, essayez ces exercices pratiques. Les exercices récapituleront ce que vous avez appris et vous aideront à améliorer votre entreprise à travers la bonne gestion de votre personnel.

Ces exercices vous aideront à:

- **Utiliser** ce que vous avez appris pour résoudre les problèmes pratiques (Pouvez-vous aider?)
- **Améliorer** votre entreprise en utilisant ce que vous avez appris (Plan d'action)

Comparez vos réponses avec celles figurant à la fin des exercices aux pages 103-107. S'il est difficile pour vous de trouver des réponses, lisez à nouveau la partie pertinente du manuel. La meilleure façon d'apprendre est de finir chaque exercice avant de regarder les réponses.

Consultez la liste des termes d'affaires utiles aux pages 109-110 pour trouver rapidement le sens d'un terme que vous ne comprenez pas.



“ Dans ce manuel vous avez étudié la relation entre personnel et productivité. Cependant, vos connaissances ne vous aideront pas tant que vous ne les utiliserez pas dans les activités quotidiennes de votre entreprise. N'oubliez pas de finaliser le plan d'action à la page 102. ”

1. Pouvez-vous aider?

1.1 Atelier de menuiserie de Wood

Wood a un petit atelier de menuiserie, et il a dessiné le tableau suivant pour montrer le niveau de rendement de l'entreprise au cours des deux dernières années.

Produits	Revenu (US\$)		Unités produites	
	2012	2013	2012	2013
Commodes	1,080	1,150	18	20
Armoires	1,200	1,300	6	10
Lits doubles	27,300	16,500	78	76
Les ensembles de tables et de chaises	16,400	21,000	41	45
Portes	20,650	18,200	59	52
Fenêtres	23,600	24,000	118	120
Total	90,230	82,150		

	Charges (US\$)	
Labour	15,380	19,500
Matériaux	17,500	18,375
Energie	2,750	3,025
Capital	1,050	1,200
Autres	1,490	1,639
Total	38,170	43,739

Il sait que sa production a augmenté, mais il ne parvient pas à obtenir une image précise en observant les colonnes de chiffres. Il souhaite accroître son bénéfice en conséquence et s'assurer qu'il obtient autant que possible des ressources qu'il investit dans l'entreprise.

En répondant aux questions suivantes, vous pouvez aider Wood à obtenir une meilleure idée de la façon dont les choses se passent et de ce qui peut être fait pour améliorer son rendement:

Question 1: Quel était le bénéfice de Wood en 2012 et 2013

Question 2: Quelle était l'année la plus productive, 2012 ou 2013?

Question 3: Donnez des exemples sur comment Wood peut améliorer la productivité de son entreprise et quels indicateurs de productivité peut-il utiliser.

1.2 Boutique de souvenirs de Trader

Trader gère une petite boutique de souvenirs et son seul employé est un jeune homme de 22 ans. Trader fait la plupart du travail elle-même, y compris l'achat de stock, la présentation et l'empilement des étagères et le service des clients. Le mari de Trader l'aide en tenant la comptabilité. Le jeune employé se porte très bien, mais Trader se rend compte qu'il n'a pas d'horaires de travail fixes. Il exécute des tâches sporadiques et Trader est inquiète qu'il s'ennuie et quitte son entreprise. Trader ne veut pas que cela arrive, ayant espéré que le jeune employé s'engage davantage dans les activités commerciales, en apprenne plus sur l'entreprise et, éventuellement, prenne en charge la plupart des tâches actuellement effectuées par elle. Trader pourrait alors consacrer plus de

temps pour développer l'entreprise.

Dans ce but, vous pouvez aider Trader en faisant les exercices suivants:

Exercice #1: Rédigez une description de poste qui peut préparer le jeune homme à prendre en charge la plupart des tâches de Trader.

Exercice #2: Décrivez un programme de formation que Trader pourrait utiliser pour développer les compétences du jeune employé.

1.3 Les problèmes de personnel à la boulangerie de Baker

Baker gère une boulangerie et emploie trois personnes pour préparer le pain et les gâteaux, deux pour servir les clients et assurer les ventes, et un messenger qui aide à nettoyer la boulangerie. Baker et son époux organisent tout et tâchent de faire en sorte que tout le monde soit occupé. Baker ne paie pas de salaires élevés car elle ne pense pas obtenir un bon rapport qualité-prix. Elle est exigeante. La rotation du personnel est constante. Cependant, elle n'est pas inquiète car il y a assez de personnes qui veulent travailler. Ainsi elle retrouve généralement un autre employé immédiatement. Mais Baker commence à se rendre compte que son entreprise en souffre. Dernièrement, la production est en baisse, donc les ventes diminuent. La boulangerie, par conséquent, réalise moins de revenus. Les chefs pâtisseries semblent en faire aussi peu que possible. Ils laissent les commandes s'accumuler sans travailler plus dur pour les satisfaire. Les vendeuses semblent passer plus de temps à se parler plutôt que de satisfaire les clients. Le messenger à l'air d'être de plus en plus mécontent de son travail. Dans un premier temps, il a travaillé très dur, mais il est l'employé le moins payé et il n'est plus motivé.

Baker souhaite que son personnel soit encouragé à travailler plus dur afin que l'entreprise puisse reprendre le chemin de la croissance. Elle est préoccupée par la chute des ventes et elle sait que si cela continue, elle ne réalisera aucun bénéfice.

Vous pouvez aider Baker en répondant aux questions suivantes:

Question 1: Quelles sont les raisons les plus probables du comportement du personnel de Baker?

Question 2: Proposez des étapes pour que le personnel travaille plus et trouve plus d'intérêt dans leur travail. Comment les employés travaillant en cuisine et ceux au magasin peuvent être traités différemment?

Question 3: Qu'en est-il du messenger? Proposez une façon de l'encourager pour faire un meilleur travail et être plus impliqué.

1.4 Les problèmes de l'atelier de Fixit

Fixit s'est rendu compte que son entreprise de réparation de voiture n'opère pas de manière aussi efficace qu'elle le pourrait et qu'il existe des problèmes de sécurité. Un soir, il a observé les employés et a ensuite examiné la façon dont le travail est fait. Fixit a dressé la liste suivante des choses à considérer:

- Même si l'atelier est assez large, la plupart des activités, y compris les peintures au pistolet, les changements d'huile, les réparations, l'entretien, les changements de pneus, etc. sont faites dans un petit coin de l'atelier. Le reste de l'espace est encombré par des anciennes et nouvelles pièces, quelques vieilles voitures, des outils et des déchets.
- Il n'existe pas de règles ou d'indications particulières sur la façon dont le travail doit être fait.
- La plupart des pièces qui sont en cours d'exécution sont posées par terre et aucune d'elles n'est sécurisée ou fixée.
- L'aménagement de l'atelier ne laisse que peu d'espace pour le stockage des pièces détachées et des outils. Ils sont généralement placés près de la porte et il faut souvent du temps pour trouver le bon outil.

- Il y a beaucoup de graisse déversée sur le plancher, l'éclairage est faible et les employés se plaignent du manque d'espace et des conditions de travail inconfortables.

Fixit souhaite rendre son atelier plus efficace et plus productif. Il veut également garantir qu'aucun employé ne soit blessé en effectuant son travail. Il veut faire quelque chose, mais il ne sait pas quoi.

Vous pouvez l'aider si vous répondez à ces questions:

Question 1: Pourquoi les facteurs susmentionnés posent-ils un problème à l'entreprise Fixit? Comment affectent-ils la productivité? Quels accidents peuvent survenir à l'atelier?

Question 2: Que peut-il faire pour chacune de ces situations afin d'améliorer la sécurité et la productivité? Analysez le coût et le bénéfice de chacune de vos propositions et évaluez la valeur de chaque action.

1.5 Steely, le chef mécanicien

James a créé un atelier de réparation de voitures car il a le goût des affaires et un très bon rapport avec Steely qui est devenu son chef mécanicien. James n'est pas aussi qualifié comme mécanicien que Steely qui est le seul à bien connaître le domaine de l'électronique. James dépend donc entièrement de lui pour la réussite de son entreprise.

Dernièrement, le comportement de Steely suscite des inquiétudes chez James. Dans le passé, Steely était toujours ponctuel, mais récemment, il arrive en retard au travail. Il arrive à l'atelier fatigué et sent l'alcool. Il a commencé à fréquenter des gens qui ont eu des démêlés avec la police. La femme de Steely se plaint aux voisins que son mari dépense la majorité de son salaire et qu'il contribue peu aux besoins de sa famille. James a constaté ces changements dans le comportement de Steely depuis un certain temps, mais il n'y a pas prêté attention, jusqu'à ce que Steely commette une grave erreur réparant la voiture d'un bon client. Depuis ce jour, James a remarqué plus d'erreurs commises et une baisse générale de la qualité du travail de Steely.

James ne peut pas se permettre de laisser la situation de son entreprise empirer à cause des erreurs de Steely. Il est inquiet qu'un accident se produise si la situation ne s'améliore pas. Il veut faire quelque chose, mais il ne sait pas quoi.

Vous pouvez aider James en répondant aux questions suivantes:

Question 1: Quelles sont les causes les plus probables du comportement de Steely et de sa faible performance?

Question 2: Quelles sont les étapes à suivre pour résoudre cette situation?

1.6 L'atelier impopulaire

Brown a géré son atelier pendant cinq ans. Durant cette période, les bénéfices ont augmenté chaque année. Il a toujours su profiter de toutes les occasions pour économiser de l'argent: ses travailleurs sont payés aussi peu que possible et il paie très peu d'impôts car l'un de ses amis est fonctionnaire aux autorités fiscales locales. En dépit de plusieurs plaintes déposées par des voisins, il n'a jamais rien fait pour couvrir son tas de vieilles voitures et de pièces détachées et réduire le niveau de bruit.

Mais maintenant il fait face à trois problèmes. Un groupe de voisins le menace de signaler le désordre et le bruit aux autorités locales, ses employés le menacent de le quitter parce qu'ils sont payés moins que le salaire minimum, et un nouveau fonctionnaire des impôts locaux va remplacer l'ami de Brown.

Question 1: A quel moment les relations extérieures de Brown ont-elles mal tourné? Comment son éthique des affaires peut influencer sa productivité?

Question 2: Quel est le meilleur conseil que vous pouvez donner à Brown à ce point-là?

2. Plan d'action

QUEL est le problème?	COMMENT résoudre le problème?	QUI va résoudre le problème?	QUAND prévoyez-vous de résoudre le problème?
Mes employés ont l'air de ne pas savoir ce qu'ils sont censés faire. Ils ne se sentent pas responsables	Je vais déterminer exactement ce que chaque employé doit faire et rédiger une description de poste pour chaque emploi.	Je vais le faire, mais je dois l'examiner avec mes employés afin que nous puissions établir des descriptions de poste pour chacun.	Il doit être résolu avant le début de la haute saison, donc je vais le faire avant mai.

Comment votre entreprise peut-elle améliorer la productivité à travers les bonnes relations avec les employés et la gestion des ressources humaines? Commencez par un plan d'action. Dans votre plan, notez:

1. Quels sont les problèmes principaux que votre entreprise rencontre dans la gestion du personnel?
2. Comment proposez-vous de résoudre chaque problème?
3. Allez-vous résoudre chaque problème vous-même ou les confier à une autre personne?
4. Quand prévoyez-vous de résoudre chaque problème?

Rédigez votre plan d'action à la page suivante. Rappelez-vous de ces propositions:

- Etablissez un plan d'action pour une période de trois ou six mois
- Soyez réaliste. Notez seulement ce que vous pensez qu'il est possible de réaliser
- Essayez de résoudre le problème le plus urgent en premier lieu
- Gardez ce manuel à votre entreprise pour que vous et d'autres puissiez l'utiliser en cas de besoin.
- Vérifiez régulièrement que vous suivez votre plan d'action. Il est utile de le contrôler chaque semaine
- Considérez coller votre plan d'action sur le mur de sorte qu'il soit facile à voir et à vérifier.

Planifiez pour améliorer votre stratégie d'achat et de contrôle des stocks

Utilisez cette page pour écrire votre plan pour améliorer les stratégies d'achat et de gestion des stocks dans votre entreprise.

QUEL est le problème?	COMMENT résoudre le problème?	QUI va résoudre le problème?	QUAND prévoyez-vous de résoudre le problème?



Evaluation 1

1. b 2. c 3. c

Evaluation 2

1. c 2. a 3. a

Evaluation 3

1. b 2. a

Evaluation 4

1. b 2. a 3. c 4. a 5. c

Evaluation 5

1. c 2. a 3. c 4. b 5. a

Evaluation 6

1. b 2. a 3. c

Evaluation 7

1. c 2. a 3. b 4. b 5. a

Evaluation 8

1. c 2. c 3. b

Evaluation 9

1. c 2. a 3. b

Pouvez-vous aider?

Atelier de menuiserie de Wood

Question 1:

\$52,060 et \$38,411

Question 2:

en 2012 ($\$90,230/\$38,170=2.36$), et en 2013 ($\$82,150/\$43,739=1.88$). Le calcul montre que ça coûte beaucoup moins cher de réaliser des revenus plus élevés en 2012 qu'en 2013.

Question 3:

Wood reçoit \$200 pour chaque armoire en 2012, mais seulement \$130 en 2013. Le prix des lits doubles a chuté

de \$350 en 2012 à \$217 en 2013. Les prix peuvent éventuellement être augmentés. Cependant, le prix d'un ensemble de tables et de chaises a augmenté de \$400 en 2012 à \$466 en 2013. Alors qu'un prix plus élevé peut entraîner plus de revenus, il peut aussi être trop élevé par rapport aux concurrents et les ventes peuvent ainsi baisser. La production est demeurée relativement la même au cours des deux dernières années, mais les dépenses ont augmenté de 15%, due en grande partie à une augmentation de 27% du coût de la main-d'œuvre. La productivité a chuté et des mesures doivent être prises à cet égard. Les indicateurs de productivité possibles sont 1) le nombre total d'unités produites par semaine ou par mois, 2) le nombre d'unités produites par semaine ou par mois par travailleur ou une équipe de travailleurs, 3) le nombre de retours de marchandises et marchandises retravaillées en raison de mauvaise qualité, et 4) le nombre d'unités vendues par mois grâce à des efforts de marketing.

Boutique de souvenirs de Trader

Exercice 1:

Ci-après un exemple de description de poste, mais il doit être plus développé et détaillé:

Titre de poste:	Assistant
Supérieur:	La propriétaire du magasin (Trader)
Description de poste:	Comme stipulé par la propriétaire du magasin, l'assistant est responsable des commandes et de la réception du stock pour la revente, de la présentation des produits en rayons, du service clients, et du maintien de l'ordre et de la propreté générale du magasin.
Tâches spécifiques:	<ol style="list-style-type: none">1. Une fois par semaine, préparer une liste de marchandises à commander aux fournisseurs principaux. Discuter la liste avec la propriétaire et placer ensuite la commande2. S'assurer que le stock est bien rangé et présenté d'une manière attrayante dans la zone de vente du magasin3. Assister les clients et demander de l'aide si nécessaire. Ne laisser pas les clients attendre4. Maintenir le magasin ordonné et propre. Faire le ménage à fond une fois par semaine5. Réaliser toutes autres tâches confiées par la propriétaire
Qualifications requises:	Avoir terminé ses études secondaires, une formation pertinente dans la vente au détail ou autre commerce, et avoir au moins un an d'expérience dans la vente au détail, préférablement dans un magasin de souvenirs ou des supermarchés.

Exercice 2:

Comme il s'agit d'une petite entreprise, la formation professionnelle et le développement des jeunes employés pourrait prendre la forme d'une formation en entreprise:

- Premièrement, la propriétaire pourrait montrer à l'employé comment les tâches suivantes sont réalisées: achat, empilement des étagères du magasin, exposition des cadeaux, nettoyage quotidien et hebdomadaire.
- Ensuite, le jeune homme prendrait progressivement la responsabilité de ces fonctions une par une. Par

ordre de difficulté, il pourrait commencer par le nettoyage, puis empiler les étagères, exposer les articles et, enfin, placer des ordres d'achats. Pour renforcer la formation continue, Trader pourrait également prendre des dispositions pour que le jeune homme assiste à des cours courts et pratiques en stockage et exploitation d'une boutique de souvenirs. Si à l'avenir elle veut le responsabiliser à la gestion complète de la boutique, elle pourrait également lui proposer de suivre des cours de gestion pertinents qui incluent des sujets tels que la comptabilité, le contrôle financier, le marketing, etc.

Les problèmes de personnel à la boulangerie de Baker

Question 1:

N'ayant pas fait d'efforts pour trouver les meilleurs employés, Baker a probablement recruté les mauvaises personnes en premier lieu. En combinant cela à de bas salaires et au harcèlement constant de Baker, il n'est pas étonnant que les employés ne soient pas motivés ni intéressés par le travail.

Question 2:

Baker devrait commencer par faire plus attention lors du recrutement de son personnel. Elle devrait rédiger des descriptions de poste appropriées pour tous les employés, et elle devrait payer des salaires plus raisonnables. Elle pourrait ensuite encourager son personnel à travailler plus en offrant des incitations salariales, comme un bonus pour des ventes élevées. Elle devrait évaluer la performance individuelle du personnel, récompenser la performance, et leur confier plus de responsabilités dans l'entreprise. Baker devrait essayer d'être moins autoritaire. Elle peut aussi prendre des dispositions pour que ses employés suivent des formations, ou inviter des boulangers expérimentés à enseigner aux chefs de nouvelles recettes ou des nouvelles techniques de glaçage pour développer leurs capacités. Deux équipes peuvent être établies au sein du personnel: l'une composée d'employés spécialisés en cuisine qui sont récompensés pour la qualité et la vitesse d'exécution, et l'autre constituée par les vendeurs et le messenger qui sont évalués sur la façon avec laquelle ils maintiennent la boutique en ordre et comment ils traitent les clients. À la fin de chaque mois, les deux équipes pourraient recevoir un bonus en fonction de leur performance et du total des ventes du mois.

Question 3:

Le messenger a fait un très bon travail pendant une assez longue période. Il est évidemment insatisfait, étant payé le salaire le plus bas et n'ayant pas été promu à un meilleur poste. Il pourrait être motivé de plusieurs façons, à savoir augmenter son salaire, se sentir apprécié en se voyant confier d'autres responsabilités à la boulangerie. En plus de développer ses capacités et d'augmenter sa satisfaction au travail, cette stratégie sert les intérêts de la boulangerie de Baker en offrant la possibilité au messenger de candidater à d'autres postes lorsqu'ils deviennent vacants.

Les problèmes de l'atelier de Fixit

Question 1:

Les facteurs mis en évidence dans l'atelier de Fixit représentent un problème auquel son atelier doit faire face car il indique que celui-ci est désorganisé. Il n'y a aucune disposition en termes de santé et de sécurité. Ces problèmes réduisent l'efficacité de l'atelier et des employés et par conséquent, réduisent la productivité de son entreprise. Chacun des problèmes soulignés de l'atelier de Fixit affecte la productivité comme suit:

- Le manque d'un système organisé pour le stockage et l'envahissement de l'atelier par les déchets ne laisse que peu d'espace de pour travailler convenablement.
- En l'absence d'indications relatives à la façon d'exécuter le travail, les employés peuvent ne pas savoir

quel outil utiliser et quel équipement de protection individuelle porter pour travailler. Cela rend les employés vulnérables risques de santé et sécurité au travail et influence négativement leur productivité.

- Travailler sur le sol sur des pièces non-attachées est risqué. Elles peuvent bouger et faire glisser les outils ou les machines et ainsi blesser les employés.
- Quand le rangement des équipements n'est pas organisé, on perd du temps en cherchant les outils et les pièces détachées.
- Les employés peuvent facilement glisser, tomber et se blesser à cause des déversements de pétrole sur le sol. Ceci est particulièrement dangereux quand les travailleurs portent ou travaillent sur des éléments métalliques lourds près de ces zones.
- Il est difficile d'accomplir un travail de qualité dans un milieu de travail inconfortable avec un mauvais éclairage.

Question 2:

De nombreuses solutions peuvent être proposées pour les problèmes de productivité et de sécurité dans l'atelier de Fixit. En voici quelques-unes:

- Des représentations visuelles et des diagrammes des flux de travail liés aux différentes opérations doivent être élaborés. Il sera ensuite possible de créer un plan général sur la meilleure façon d'utiliser l'espace de l'atelier.
- Après la création de ce plan sur papier, l'étape suivante est de restructurer et de nettoyer complètement l'atelier. Chaque opération et tâche, avec les bancs et équipements de travail nécessaires, se voit allouer une zone spécifique dans l'atelier. Les espaces séparés sont réservés au rangement de l'équipement, des pièces détachées et des déchets.
- Les outils et les équipements associés aux opérations de production spécifiques ont aussi leurs places réservées sur des étagères ou des panneaux muraux spéciaux.
- L'éclairage doit être revu dans le cadre de la restructuration de l'atelier. Il doit être plus lumineux et placé de manière à fournir un éclairage adéquat pour chacun des différents postes de travail.
- Les routines de travail visant à maximiser la production seront discutées et approuvées tant par la direction que par les employés.
- Les règles associées à la sécurité doivent être introduites et expliquées clairement à tous les employés.
- Le coût de ces changements est principalement lié aux nouveaux bancs de travail, à l'amélioration du système d'éclairage et aux étagères ou panneaux muraux pour le rangement des outils. Considérant la croissance de la productivité et de la sécurité que vous pouvez réaliser, le coût est justifié.

Steely, le chef mécanicien

Question 1:

En observant le comportement de Steely, il n'y a aucun doute que c'est un employé en difficulté. Il est probablement devenu victime d'abus de substance (drogue). Il a probablement de mauvaises fréquentations, des amis qui l'encouragent à s'impliquer dans certaines activités. Cela influence son travail et les erreurs sont devenues courantes.

Question 2:

Etant l'employeur de Steely, votre productivité et les revenus souffrent de ce problème et de sa faible performance. Pour éviter cela, vous pouvez faire comme suit:

- Reconnaître que l'employé est en difficulté et tenir un registre de ses retards et de son faible rendement.
- Rencontrer l'employé en privé pour discuter de sa mauvaise performance. Demandez-lui s'il y a un problème, et aidez-le à identifier les causes. Fixez pour objectif une amélioration, tout en l'aidant en lui proposant des solutions à son problème.
- Agissez sur le problème en arrivant à un accord avec Steely pour qu'il améliore sa qualité de travail répondant à des normes acceptables. De plus, indiquez lui un médecin ou un lieu de soutien pertinent qui puisse l'aider à surmonter son problème.
- Assurez un suivi en contrôlant sa performance et soutenez-le en vérifiant qu'il a suivi votre conseil et qu'il se rend chez un médecin ou autre lieu pour obtenir de l'aide. Rendez-vous disponible pour parler lorsque cela est nécessaire, pour que Steely ne sente jamais seul en gérant ses difficultés.

L'atelier impopulaire

Question 1:

Il a maintenu de bonnes relations avec un fonctionnaire des impôts manifestement corrompu, et en payant un dessous-de-table a évité une facture fiscale importante. Alors qu'il est important d'avoir de bonnes relations avec les bureaux et fonctionnaires du gouvernement, ces arrangements personnels sont illégaux et sont susceptibles d'avoir des effets contreproductifs à long terme. Il paie mal ses employées et semble peu conscient des conséquences. Aucun effort n'a été fait pour développer de bonnes relations avec ses voisins et cela a conduit à un grief sous-jacent qui est remonté à la surface. La survie de son entreprise est maintenant en jeu, tout comme sa productivité et ses profits seront désastreusement affectés s'il doit rembourser les impôts au gouvernement, et dédommager les travailleurs et les voisins.

Question 2:

Ses relations avec les voisins peuvent être rétablies s'il construit un mur pour abriter les vieilles voitures et les pièces détachées, s'il réduit le bruit autant que possible et associe cela à des gestes de bonne volonté, comme par exemple l'invitation des voisins à une fête lorsque le mur est terminé. Il peut ainsi gagner leur amitié et leur soutien. Pour ses employés, il doit contacter le bureau du gouvernement local pour connaître le salaire minimal et les normes du secteur en vigueur en termes de paie, ainsi que les conventions collectives. S'il augmente ainsi les salaires, les employés devraient vouloir continuer à travailler chez lui. Le problème des impôts sera plus difficile à surmonter. Il devra payer le montant total des impôts dûs, plus des pénalités, et sans-doute tous les impayés des années précédentes.

VOCABULAIRE D'AFFAIRE

TERME	SIGNIFICATION DU TERME	PLUS Á LA PAGE
Besoins motivationnels	Les besoins qui, s'ils sont satisfaits, encouragent les employés à faire certaines choses	39-40
Bonne gestion de l'environnement de travail	Maintenir un milieu de travail efficace et productif.	56
Code de conduite	Ensemble de règles de comportement que les employés doivent suivre afin de s'assurer que les valeurs de l'entreprise sont prises en compte dans toutes les activités sur le lieu de travail.	66
Culture d'entreprise	La façon dont les employés d'une entreprise font leurs travail, servent les clients, communiquent entre eux	65
Description de poste	Programme de travail pour un employé	28 - 30, 35
Discrimination	Une personne ou un groupe de personnes qui sont soumises un traitement injuste.	33-35, 67
Employé en difficulté	Un employé qui a des problèmes personnels affectant sa performance d'une manière négative.	73
Evaluation de la performance	Evaluation de la performance d'un employé	43
Facteurs de productivité	Les actions et tout ce qui influence la productivité positivement ou négativement	9-10, 15
Flux de travail	Une séquence d'opérations menées pour obtenir un résultat donné	52-54

TERME	SIGNIFICATION DU TERME	PLUS À LA PAGE
Gestion des ressources humaines	Un processus stratégique de recrutement du personnel, de sa formation et de son encadrement, de sa motivation et de sa récompense	21-22
Incitations financières	Les récompenses (bonus) qui encouragent les employés à faire quelque chose. Les incitations sont plus efficaces quand elles sont liées à la performance.	40
Indicateurs de productivité	Mesures de productivité qui sont spécifiques et utilisés pour quantifier, mesurer et observer les changements dans la productivité	11-13, 15
Intrant	Élément entrant dans la production (par exemple matières premières, énergie etc.)	1
Poste de travail	Un espace dans le lieu de travail dans lequel une personne dispose des ressources matérielles lui permettant d'exécuter un travail spécifique	56
Production	Ce qui est produit ou vendu par une entreprise	1, 15
Productivité	Indique le degré auquel vos ressources sont mises à profit	1-2
Structure organisationnelle	Manière d'organiser les employés et les postes de travail	19-20, 22
Valeurs d'entreprise	Les croyances et les idées importantes qui sont partagées et que les employés dans une entreprise s'engagent à appliquer.	65

GÉREZ MIEUX VOTRE ENTREPRISE

Personnel et Productivité

Vous avez déjà lancé votre entreprise mais vous avez des problèmes avec quelques aspects de la gestion de votre entreprise?

Gérez Mieux Votre Entreprise (GERME) est un guide des bonnes pratiques pour la gestion d'entreprises. Le manuel **GERME Personnel et Productivité** aide les entreprises à sélectionner le bon personnel et à le motiver à être plus productif en créant un environnement de « travail décent ».

GERME fait partie de l'ensemble des cours de formation en gestion « Gérez Mieux Votre Entreprise » pour les start-ups et les petites entreprises. Le programme est édifié sur 25 ans d'expérience de travail dans 100 pays, des partenariats avec 2500 institutions locales, 200 Maîtres Formateurs certifiés et un réseau de plus de 17,000 Formateurs. Le programme a atteint 6 million de clients et le nombre ne cesse d'augmenter!

La formation GERME est accompagnée d'une série de six manuels:

GERME Estimation des coûts

GERME Marketing

GERME La Tenue des Registres

GERME Achat et Contrôle de Stock

GERME Planifier pour votre entreprise

GERME Personnel et Productivité

