

La formation des agents de maîtrise: un véritable atout pour les usines du Cambodge

Des études ont montré que les styles de management autoritaires et les techniques agressives n'améliorent pas la productivité des travailleurs. Ce qui motive les employés, c'est un environnement de travail où ceux qui les supervisent travaillent avec eux, leur donnent des instructions claires, leur offrent un soutien total et des encouragements. Voilà ce que l'OIT essaie de mettre en place au Cambodge, comme nous l'expliquent Maeve Galvin, chargée de la communication et de la sensibilisation et Ying Bun, du programme Better Factories, de l'OIT au Cambodge.

04/12/2011

FTR/cambodia

PHNOM PENH, Cambodge (BIT en ligne) – Dans «management», la syllabe essentielle est «man», c'est-à-dire l'homme en anglais; pourtant, le monde du travail est plein de pratiques d'encadrement déplorables qui ne prennent pas en considération les besoins du personnel.

Opérationnel depuis cinq ans déjà, le programme de formation qualifiante des agents de maîtrise, offert par le programme [Better Factories de l'OIT](#) et la Société financière internationale (SFI), joue un rôle vital en formant des responsables et des contremaîtres déterminés, justes et efficaces pour l'industrie textile du Cambodge, qui représente 2,5 milliards de dollars du PIB annuel du pays. Il vise à résoudre à la fois des problèmes spécifiques – tel que le nombre de journées de travail perdues en raison d'un conflit – et à apporter une amélioration générale dans la relation entre travailleurs et encadrement.

Un environnement de travail où le rythme est effréné, avec une multitude d'objectifs, de quotas et d'échéances, où le succès d'un agent de maîtrise est mesuré à l'aune de la précision et de la vitesse de son équipe, est un environnement qui génère du stress, même pour les plus expérimentés des contremaîtres. Cependant, ce stress est démultiplié si vous n'avez pas les compétences pour gérer et motiver votre équipe de façon positive. C'est pourquoi, dans le cadre du programme, les participants sont formés pour éviter d'adopter un style de commandement trop autoritaire ou trop passif et pour trouver le bon équilibre entre les intérêts de l'entreprise et ceux du personnel.

Poeu Sampors est une jeune femme de 31 ans mère d'un enfant. Elle encadre 102 ouvriers à l'usine textile Rooshing Cambodia. Elle a participé à la formation aux compétences managériales il y a deux ans. «Après avoir suivi la formation, je suis devenue plus patiente. Ce que j'ai appris de plus important concerne le comportement humain et la communication. Quand je conseille et oriente les travailleurs, souvent ils m'écoutent et me suivent parce que je leur fournis des raisons logiques d'agir et des instructions claires. Mon superviseur hiérarchique a apprécié que je travaille efficacement et en étroite collaboration avec les ouvriers et m'a prodigué des encouragements.»

La formation consiste en deux sessions de 48 heures, avec une interruption de quatre à six semaines entre les deux. Cet intervalle permet aux participants de mettre en pratique les compétences nouvellement acquises et de voir comment fonctionnent les techniques. Le deuxième module de formation donne l'occasion aux participants de partager ce qu'ils ont appris de leur expérience sur le terrain. Les sessions de formation intègrent aussi la réalisation de vidéos sur les nouvelles compétences managériales qui permettent aux participants d'évaluer la qualité de leur travail.

Améliorer les compétences de management

Les responsables des ressources humaines font part d'une nette amélioration des compétences analytiques des agents de maîtrise: 97 pour cent de ceux qui ont suivi la formation affirment avoir acquis de nouvelles connaissances et compétences; ainsi, Sovann Nayas, 29 ans, pense que le cours a fait progresser ses compétences de management. Elle aussi travaille à l'usine textile Rooshing Cambodia, encadrant 102 employés.

«J'ai rejoint la formation quelques mois après avoir été promue, explique-t-elle. Avant cela, je n'arrivais pas à bien gérer les ouvriers et à leur donner des instructions claires. De plus, j'étais très impatiente et je les blâmais quand leur travail ne répondait pas à mes attentes. Maintenant, j'arrive très bien à communiquer avec eux. Surtout, je comprends leur état d'esprit et leur travail. En me rappelant et en appliquant les concepts découverts pendant la formation, mon travail quotidien se déroule sans heurt. Evidemment, mes

subordonnés sont solidaires et travaillent très dur. Ils écoutent mes conseils. De ce fait, je peux atteindre les objectifs qui me sont fixés par mon supérieur hiérarchique.»

«Participer à la formation a été très bénéfique pour moi puisque j'arrive à gérer et diriger mon groupe avec efficacité et professionnalisme. Je résous tous les problèmes de manière pacifique. Je leur apporte soutien, conseil et orientation et je prends soin d'eux. En raison de la qualité de mon encadrement et de mes résultats tangibles, mon supérieur hiérarchique prévoit d'envoyer d'autres employés suivre la formation afin de pouvoir l'appliquer dans leur vie professionnelle et améliorer leur productivité.»

La formation a eu d'autres conséquences: hausse de la productivité de l'usine, amélioration de la qualité des produits (notamment la chute du nombre de vêtements ne satisfaisant aux standards requis) et recul de l'absentéisme du personnel. Dans les usines participantes, le moral du personnel et l'environnement général de travail ont aussi été favorablement influencés; en moyenne, le nombre d'avertissements donnés au personnel a diminué de 12 pour cent depuis que la formation a été mise en place. Les travailleurs ont également mieux noté leurs contremaîtres. Les employés qui sont encadrés par des diplômés de la formation les notent de 7 à 10 pour cent mieux que les employés qui travaillent sous les ordres de cadres non formés, dans des entreprises qui ne participent pas au programme.

«Il est clair qu'en encourageant les bonnes pratiques managériales on obtient de bons résultats et on soutient l'appel de l'industrie textile cambodgienne aux bailleurs internationaux face à une concurrence de plus en plus forte», a déclaré Catherine Vaillancourt-Laflamme, spécialiste de la formation du Programme de l'OIT Better Factories (Amélioration des conditions de travail dans les usines) au Cambodge.

«Les bonnes pratiques sociales au Cambodge sont souvent citées par les bailleurs internationaux comme l'une des principales raisons de financer les vêtements cambodgiens. L'industrie textile cambodgienne dépend de sa réputation en matière de qualité des normes du travail, c'est pourquoi les bonnes pratiques managériales introduites grâce à cette initiative joueront un rôle considérable pour assurer l'avenir du secteur», a-t-elle ajouté.

Le Bureau international du Travail (BIT) est le secrétariat permanent de l'Organisation internationale du Travail (OIT).