



# LE TAGÈTE

Vol. 5 n° 8, 15 avril 2015

Marcel JB Tardif

*Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.*

## L'ENCADREMENT

Dans les années 1990, alors que le Japon devançait déjà les États-Unis en efficacité sur modes de production industrielle, on comptait 28 travailleurs sous supervision directe aux États-Unis contre 57 au Japon. Par contre, en première ligne, là où la production s'effectue, les États-Unis avaient 14 travailleurs sous supervision immédiate contre 8 au Japon. Ainsi, les Japonais avaient cinquante pourcent plus de superviseurs 'au front' que les Américains, qui préféraient les avoir 'en réserve' pour ainsi dire.

De même, à l'époque, on dénombrait 18 ou 19 travailleurs en moyenne par 'comptable', comparativement à 57 au Japon. En somme, les Japonais ne mesuraient pas la production, mais assuraient la 'bonne' production, alors que les Américains jugeaient plutôt qu'ils n'agissaient.

Si l'on décomptait les travailleurs par 'RH', soit les employés du service du personnel, alors on en avait 58 aux États-Unis pour 28 au Japon. En d'autres mots, les personnes étaient mieux encadrées (non pas contrôlées) au Japon qu'aux États-Unis. Ce qui peut expliquer qu'au Japon on ait moins 'contrôlé', cherché à blâmer les coupables, qu'à 'solutionner' des problèmes, cherché à améliorer des conditions générales de travail en vue d'un rendement supérieur à la tâche.

Les États-Unis avaient 19 travailleurs par ingénieur contre 12 au Japon. Là encore, les Japonais mettaient l'accent sur l'encadrement supérieur et non sur le contrôle supérieur. Finalement, les États-Unis comptaient 6 travailleurs sous supervision directe d'un responsable d'équipements-ressources contre 9 au Japon.

En somme, les Japonais voulaient s'assurer, par leurs pratiques de gestion, que l'activité était bien menée au moment de son exécution, plutôt que contrôlée étroitement au final de sa production.

Depuis l'époque, nombre d'entreprises ont appris à aplatir leurs structures de production, mais rares sont les organisations qui ont changé leur mode d'encadrement de la ressource humaine dans le milieu de travail. La prolifération des indicateurs de mesure, dans la majorité des organisations actuelles, privées comme publiques, démontre que le centre d'intérêt, la préoccupation centrale, demeure encore et toujours le contrôle des actes plutôt que la confiance dans les personnes. La décentralisation du pouvoir de décisions est souvent invoquée, mais moins souvent pratiquée honorablement. Les dirigeants se gonflent de chiffres, se gonflent le torse de prétentions et se gaussent de déclarations de toute sorte, mais mettent peu en application les beaux principes de gestion auxquels ils disent volontiers adhérer d'emblée. Si les ressources humaines sont effectivement 'l'actif premier' de l'organisation, on est en droit de s'interroger sur le fait qu'il soit le plus déconsidéré des facteurs de production... dès que des révisions de procédés, procédures ou processus s'imposent. Reste aux dirigeants et cadres à mettre en pratique ce qu'ils disent !!!