

## INTERVIEW IMAGINAIRE

Etienne Lefur \*

---

A propos du livre de Ernst et Eva HIJMANS\*\*

### PRATIQUE DE L'ORGANISATION INDUSTRIELLE

Editions DUNOD 1954

Résumé. - Nous présentons ici, sous la forme d'un interview imaginaire, des extraits d'un ouvrage édité en 1954. Bien que le vocabulaire employé il y a 45 ans diffère de celui que nous utilisons maintenant — les effets de mode sont indéniables dans ce domaine —, les propos tenus par ce consultant expert en organisation industrielle sont souvent d'une actualité frappante. A vous d'en juger !

*RFGI : A l'occasion de la sortie de votre livre Pratique de l'organisation industrielle, nous vous remercions d'avoir eu la gentillesse de nous accorder l'exclusivité de cet interview avec l'autorisation de votre éditeur DUNOD. Monsieur HIJMANS, qu'est-ce qui vous a poussé à écrire ce livre ?*

*Ernst HIJMANS : J'ai pensé pouvoir accepter l'invitation de l'éditeur à écrire ce livre en raison de l'expérience acquise comme directeur adjoint, puis comme directeur d'usine, et, pendant les 25 dernières années, comme ingénieur-conseil en organisation près d'un nombre considérable d'entreprises de genre très divers en Europe Occidentale (p. IX).*

---

\* Professeur agrégé, à l'Ecole Normale Supérieure de Cachan.

\*\* respectivement Ingénieur conseil en Organisation - Ingénieur de l'Ecole Polytechnique de DELFT et Licenciée d'économie industrielle de l'Université d'Amsterdam.

*RFGI : Peut-on donner une définition de l'organisation industrielle ?*

EH : Oui, bien sûr : organiser, c'est conduire le travail d'un groupe d'individus collaborant à une même tâche de sorte que le but de l'entreprise soit atteint, aussi complètement que possible, en n'exigeant des travailleurs que le minimum d'effort, tout en leur assurant le maximum d'avantages de toute sorte (p. 1).

*RFGI : Il semble que dans votre définition la place de l'homme soit vraiment prépondérante.*

EH : L'organisation industrielle ne prendra toute sa valeur que lorsqu'il sera possible de tenir compte de la personnalité de chaque ouvrier ; tout groupe industriel deviendra alors une véritable communauté d'hommes œuvrant en collaboration, une " équipe " dans laquelle chacun se sentira " chez lui " et pourra s'exprimer librement (p2).

*RFGI : Dans ce contexte est-il nécessaire d'avoir un chef d'orchestre ?*

EH : Celui qui prétend organiser et diriger une entreprise doit posséder une connaissance suffisante des aspirations et des besoins des hommes qu'il emploie. L'organisateur est avant tout un ingénieur. Mais, au cours du siècle précédent, nous avons appris que ces conceptions ne devaient pas s'appliquer exclusivement, ni même principalement, aux machines, aux matériaux et à leur mise en œuvre. Le facteur déterminant en sera l'homme, avec ses idées, ses goûts, et tout spécialement la trame délicate de ses réactions instinctives (p. 3).

*RFGI : Comment un ingénieur peut-il comprendre cette trame ?*

EH : Sans s'en rendre compte lui-même, notre travailleur contemporain demeure encore dans une large mesure un artisan du Moyen Age. Pour bien comprendre ce qui, dans le travail, peut blesser ses sentiments, il faut d'abord sentir et comprendre en lui l'artisan. C'est alors seulement qu'il devient possible de chercher de nouveaux modes d'expression pour des instincts séculaires (p. 3).

*RFGI : Mais les entreprises industrielles actuelles n'ont plus rien à voir avec l'artisanat ?*

EH : L'aversion générale pour le " travail à la chaîne ", la crainte de devenir un " robot " ne sont pas dues au fait que cette forme de travail puisse être spécialement pénible ou nocive, mais à une opposition instinctive à la disparition des derniers vestiges de la liberté artisanale dans le domaine du travail (p. 5). En organisant nos entreprises, il nous faudra donc partir du fait que les plus solides qualités de nos travailleurs puisent leur sève dans un monde auquel il ne nous sera jamais possible de revenir (p. 6).

*RFGI : Nous sommes donc dans une phase de transition ?*

EH : L'ardeur au travail, la fierté de " l'ouvrage bien faite ", ont été fortement entamées par les périodes de chômage et l'insécurité qui caractérise notre époque ; la valeur de la pratique du " métier ", du savoir-faire intuitif, tend à diminuer. Elle a été remplacée, dans beaucoup de cas, par l'application d'une technique systématiquement perfectionnée et codifiée en règles écrites (p. 6).

*RFGI : Cela est-il également vrai le domaine de la conception des nouveaux produits ?*

EH : Dans le cas où un modèle est étudié en collaboration avec l'utilisateur (ou le consommateur), ni ce dernier, ni l'entreprise ne savent au départ quelle en sera la forme définitive ; celle-ci ne s'élaborera que progressivement. La première estimation du prix de revient sera donc basée sur un objet plus ou moins différent de celui à livrer finalement. Tel est le cas des industries qui travaillent sur commande (p. 52). Dans les entreprises de ce genre, l'exécution des dessins fait partie de la production plutôt que de la préparation ; elle exige beaucoup de temps. Il faut par conséquent maintenir un contact étroit entre tous les services qui prennent part à l'élaboration et à l'exécution d'une commande, dès l'instant où celle-ci est acceptée et jusqu'à ce qu'elle ait été menée à bonne fin (p. 53).

*RFGI : Cette collaboration entre les services est contraignante ?*

EH : Ce contact doit être permanent et étroit. Cette condition n'est pas toujours remplie : les bureaux de dessin s'octroient souvent, en effet, une part importante du délai total accordé pour l'exécution de la commande et plus tard, lorsque celle-ci n'est pas livrée dans les délais convenus, c'est l'atelier qui risque d'être rendu responsable de ce retard (p. 54).

*RFGI : Oui, d'autant que la capitalisation des connaissances de production n'est pas encore entrée dans les habitudes. Avez-vous des idées sur la manière de s'y prendre ?*

EH : Une nouvelle machine dans l'atelier devra fonctionner plusieurs jours sous le contrôle d'un expert qui déterminera, en accord avec le fournisseur, le volume et la qualité de sa production. Les chiffres ainsi obtenus seront consignés dans un rapport signalant exactement les possibilités de la machine. Ce dossier comportera aussi la liste de tous les accessoires et de tous les outils livrés avec la machine. La meilleure méthode consiste à disposer ces objets en bon ordre et à les photographier. Les épreuves seront collées sur des feuilles comportant les indications utiles (p. 58).

*RFGI : Ce que l'on peut faire aisément sur une machine n'est pas forcément aisé lorsqu'il s'agit d'un ouvrier. Est-il possible de suivre une démarche scientifique d'amélioration ?*

EH : Toute recherche scientifique procède d'une hypothèse initiale dont la validité sera jaugée par des expériences, et le succès de "chercheur" dépendra pour une large part de son habileté et de son imagination personnelle dans le choix des hypothèses. Il en est de même pour le spécialiste en analyse du travail ; une certaine dose de "génie propre" lui est nécessaire pour brosser un tableau du travail qui mette en évidence les possibilités d'amélioration les plus importantes (p. 74).

*RFGI : Concrètement, cela signifie ... ?*

EH : Qu'un bon organisateur commencera toujours par traiter un problème simple, n'intéressant qu'une fraction limitée de l'entreprise, n'exigeant pas de changements nombreux, n'offrant que peu de risques et présentant des chances de résultats maximales (p. 194).

*RFGI : Cela n'est pas toujours possible ?*

EH : On tend parfois à mettre à l'épreuve les capacités de l'organisateur en lui prescrivant de commencer par la tâche la plus difficile ; il importe de ne pas céder à cette tentation. Il s'agit en effet de créer dans l'usine aussi vite que possible une atmosphère optimiste autour des efforts déployés et pour cela d'obtenir rapidement des résultats incontestables ; ce sera le seul moyen d'obtenir du personnel la compréhension d'où naîtra la coopération indispensable au succès (p. 194).

*RFGI : Qui charger de la mise en application de la réorganisation ?*

EH : Beaucoup d'usines n'ont qu'un personnel insuffisant, en qualité comme en quantité. Il faudra donc engager de nouveaux cadres, mais la question n'est pas si simple. Tout d'abord, le choix devra porter sur des hommes qualifiés, offrant toute garantie d'impartialité ; il importe aussi de trouver le meilleur moyen de fusionner convenablement les nouveaux venus et les bons éléments existants ; enfin, on veillera à ce que les premiers ne soient pas déformés par les "vieilles habitudes" de la maison (p. 195).

*RFGI : Ne s'agit-il pas d'un cercle vicieux ?*

EH : La solution consiste à embaucher des jeunes gens bien doués et à les faire débiter comme adjoints de l'organisateur ; celui-ci sera en mesure de limiter les risques d'erreurs fâcheuses, de former les nouveaux venus, et de les aider à acquérir progressivement l'autorité voulue. De cette manière, on crée une pépinière d'organisateurs en même temps que l'on organise (p. 195).

*RFGI : Et la direction, comment intervient-elle ?*

EH : Le travailleur demande avant tout à son employeur de lui assigner une tâche à laquelle il puisse appliquer son désir d'effort fructueux ; de là découle, pour un organisateur, un certain nombre d'obligations de divers ordres. Pour que l'ouvrier éprouve le sentiment que sa tâche est fructueuse, il faut que celle-ci lui apparaisse clairement comme constituant un des éléments d'une œuvre socialement utile réalisée par l'entreprise tout entière. La définition du but collectif ainsi poursuivi et son maintien dans le trouble du monde actuel constituent une des tâches les plus difficiles de la direction (p. 7).

*RFGI : Pourquoi est-ce si difficile ?*

EH : Il importe de bien comprendre qu'une organisation efficiente n'est possible que dans le cadre de buts bien déterminés. Si la direction est versatile, si elle se laisse influencer par tous les mouvements du marché, ou par l'intervention répétée de financiers sans compétence technique, aucune organisation, si bien conçue qu'elle soit, ne pourra subsister (p. 8).

*RFGI : Merci de cette conclusion.*