



LA BANQUE ROYALE DU CANADA

BULLETIN MENSUEL

VOL. 50, No 7

SIÈGE SOCIAL: MONTRÉAL, JUILLET 1969

A la recherche de l'efficacité

L'EFFICACITÉ EST L'INGRÉDIENT MAGIQUE qui transmue une vague et tremblotante capacité en rendement indubitable. Elle suppose la connaissance du métier, l'organisation du travail et la bonne exécution de la tâche à accomplir.

En ce siècle de l'énergie nucléaire, où il est témoin d'un ahurissant déploiement de mécanismes et de bidules, l'homme a besoin d'une façon de considérer les choses qui soit à la mesure des circonstances de son milieu ambiant. Les nouvelles découvertes scientifiques compliquent la vie en soulevant des problèmes que chacun doit résoudre pour soi-même. La faculté d'y trouver des solutions ne saurait être le fruit d'une pensée chaotique et tiraillée par l'incertitude.

Tout ce que nous faisons, qu'il s'agisse de l'achat des provisions de la semaine, de la direction d'une usine ou de la recherche d'indices de vie sur les autres planètes, exige un principe directeur ou un plan d'action quelconque. Il importe de voir clairement quels sont les éléments de l'ensemble, d'envisager la vie dans sa totalité, si l'on veut remplir son rôle d'une manière efficace.

Beaucoup ont en eux de grandes ressources d'efficacité, mais ils les gaspillent dans un débordement d'activité parce qu'ils ne se sont fixé aucun but ou qu'ils se construisent une existence déséquilibrée, un peu comme les statues de nos parcs publics dont le piédestal est souvent trop massif pour le poids qu'il supporte.

En quoi consiste l'efficacité

Avoir de l'efficacité, c'est travailler avec intelligence en vue de produire un résultat recherché. L'efficacité est liée à l'économie d'effort, à la productivité et au mode d'exécution de la tâche. Elle est synonyme d'aptitude, de capacité et de compétence. Connaissant bien son travail, l'homme doué de cette qualité a une activité féconde, et son action contribue effectivement à atteindre la fin qu'elle se propose.

Pour cultiver son jardin d'une manière efficace, il faut savoir une foule de choses au sujet du sol, des variations de température, des graines et de leur croissance. Le bon jardinier utilise ces connaissances

avec sagesse pour obtenir le résultat qu'il désire. Puis il y met du travail. Montrant son magnifique jardin de rocaille, à la télévision, le duc de Windsor, disait avec fierté: "J'y ai moi-même placé chaque pierre."

L'efficacité n'est pas une chose que l'on s'impose ni que l'on impose à ses collaborateurs. Il faut l'encourager et en inspirer le désir. Il vaut mieux, dit un proverbe, donner soif aux hommes que de les faire boire.

Celui qui sait se servir efficacement de son intelligence est en mesure de faire pleinement valoir ses talents, même si ceux-ci sont d'un niveau ordinaire. Il ne gaspille pas ses émotions à s'emballer pour des futilités, pas plus qu'il ne s'attache à l'étourdie aux idées vagabondes qui se présentent à son esprit.

Il y a, de nos jours, des gens qui ne tiennent pas à accroître leur valeur et leur efficacité. Ils citent les travailleurs acharnés que furent leurs pères et leurs grands-pères comme des exemples de ce qu'ils ne veulent pas être. "Moi, disent-ils, je veux me divertir dans la vie." Cette attitude infantile semble faire abstraction du fait qu'il est à la fois agréable et profitable d'être efficace, de faire des progrès et de se distinguer.

Il existe divers degrés d'efficacité. Ce qui est dangereux, ce n'est pas de ne pas atteindre à l'efficacité absolue, mais d'abandonner l'effort. L'efficacité suppose une lutte continuelle, une ascension sans fin vers la perfection.

La vie de l'homme efficace est incompatible avec la stagnation. Il y a un risque inéluctable à demeurer au même point, car pendant que nous sommes inactifs, les autres avancent et nous dépassent.

L'appréciation personnelle

Pourquoi un homme réussit-il dans un métier ou dans une carrière alors que d'autres échouent? Force est de supposer qu'il possède des qualités de quelque nature dont les autres sont dépourvus. Il importe, si l'on veut connaître une vie efficace, de découvrir ses points forts, afin d'en tirer le meilleur parti possible.

Aborder un problème de façon efficace, c'est se tourner d'abord vers soi-même et se demander de quel

talent on dispose pour arriver à une solution. Le fait de connaître vos qualités vous donnera de l'assurance. Vous saurez ainsi que vous êtes à la hauteur de la tâche.

L'examen de vos possibilités vous révélera une foule d'aptitudes dominantes qui ont peu à peu sombré dans l'oubli. Nous sommes souvent portés à méconnaître nos qualités les plus précieuses dans l'accomplissement journalier de nos tâches ordinaires. Ce qui importe, c'est de savoir reconnaître nos meilleurs rôles et les jouer. Tel qui ne connaît pas toutes les réponses à ses propres problèmes aura le talent de seconder les autres. Tel autre aura plus de dispositions pour faire un long siège que pour opérer une attaque rapide. Tel possédera une plume persuasive, alors que tel autre brillera à la tribune.

La qualité que nous fera découvrir cette auto-appréciation ne sera peut-être pas d'ordre transcendant. Ce qui permet à un homme de se hisser au sommet de son métier, de son entreprise ou de sa profession n'est parfois qu'un domaine très restreint de compétence qui répond à point nommé aux besoins de la société ou de son emploi à un moment particulier. Trouver sa qualité capitale, c'est accomplir un grand pas dans la voie de l'efficacité.

L'efficacité véritable et bien comprise ne saurait reposer sur l'épate ou l'illusion; elle ne peut se fonder que sur la réalité. Jeter de la poudre aux yeux au sujet de son savoir ou de ses talents, c'est vivre dans la crainte d'être pris en défaut, et c'est là un termitier qui grignote la base même de notre espoir de travailler avec efficacité.

Imagination et initiative

Certaines personnes sont perplexes quand on leur parle d'imagination. Elles ont toujours associé ce mot aux contes de fées, comme ceux de Grimm, et aux histoires incroyables, comme les aventures du baron Münchhausen. Pourtant, l'imagination est une qualité indispensable chez l'homme qui veut vivre de façon efficace. Il faut que son esprit soit capable d'évoquer les expériences passées et de les faire remonter à la surface de sa conscience dans des agencements des plus variés. Ce sont les briques qui lui serviront à bâtir de nouvelles constructions.

L'imagination est ce qui distingue l'homme efficace de l'homme routinier. C'est elle qui nous rend capables de créer, d'inventer de meilleures façons de faire les choses, de combiner des idées anciennes avec des situations nouvelles. Tout ce que nous employons aujourd'hui en technologie, en médecine, en navigation spatiale, dans les télécommunications et dans les affaires — c'est-à-dire toutes les choses qui contribuent à accroître notre efficacité — n'a eu à l'origine qu'une existence imaginaire. Aussi pouvons-nous avec profit laisser vagabonder notre imagination jusqu'au domaine des idées les plus extravagantes, à condition de redescendre sur la terre le moment venu et de les adapter à la réalité.

A mesure qu'augmente notre pouvoir de penser de façon imaginative et de travailler efficacement, la créativité a tendance à devenir quelque chose de plus qu'un effort. Elle se transforme en appétit, en une soif que rien ne saurait plus agréablement satisfaire qu'une activité créatrice plus grande encore.

Pour ramener les choses imaginées au niveau de l'utilité pratique, il faut de l'initiative et de l'esprit d'entreprise. Lorsque nous regardons ce qui se passe en nous, nous constatons avec étonnement jusqu'à quel point notre réflexion est solidement ligotée par une espèce de géolier qui s'appelle l'habitude, la paresse, les manières stéréotypées d'envisager les choses, etc. L'initiative nous permettra de rompre ces chaînes et de nous engager dans la voie de l'efficacité par la pensée et l'action créatrices.

L'efficacité s'acquiert rarement en observant avec respect la lettre du règlement. Souvenons-nous du génie créateur dont fit preuve l'amiral Nelson à la bataille de Trafalgar. Il ordonna à ses officiers de ne pas tenir compte du manuel de l'Amirauté qui imposait la règle de la ligne de bataille classique, disposée parallèlement à la flotte ennemie. Attaquant perpendiculairement et en deux colonnes, il fonça résolument à travers la formation de Villeneuve, dont il scinda la flotte en trois tronçons qui furent facilement réduits à l'impuissance.

La recherche de l'efficacité ne s'incline jamais devant une force qui dit qu'une chose est impossible sans essayer de comprendre pourquoi il en est ainsi. La tâche considérée comme impossible mérite un examen attentif. Si une réflexion approfondie vous persuade qu'elle peut se faire, mettez-vous à l'œuvre et faites-la. Fiez-vous à votre jugement et épargnez-vous la honte dont s'accompagnent l'indécision, l'hésitation et le doute.

Ordre et organisation

Une fois le but fixé, il faut pour l'atteindre d'une manière efficace de l'ordre et de l'organisation. L'efficacité naît rarement par génération accidentelle ou spontanée. Comme toute qualité supérieure, elle s'appuie sur une solide préparation. Même si l'on est un génie, il importe de décoller avec précaution, de voler avec prudence et d'atterrir en douceur.

Tracer des plans et avoir un programme, ce n'est pas, loin de là, être esclave de la routine. Le plan offre le temps et la possibilité d'ajouter à l'œuvre des touches créatrices, et le programme nous maintient sur la voie des choses importantes.

On ne saurait prévoir tout ce qui peut arriver. Nous ne savons jamais, lorsque le patron nous demande à son bureau, que nous décrochons le téléphone ou que nous ouvrons une enveloppe, quelle espèce de problème ou de difficulté va surgir dans notre vie. C'est un bon principe que de s'attendre à l'imprévu, mais en poussant l'organisation des choses connues aussi loin que possible, vous resterez libre de jeter toutes vos forces contre les assauts de la surprise. Vous accroîtrez vos chances de réussite.

Lorsque vous avez établi l'itinéraire du voyage, concentrez votre attention sur le travail. La dispersion de la pensée et de l'effort peut gâcher les plans les mieux élaborés. Pour être efficace, il faut pouvoir jeter toutes les forces nécessaires dans la mêlée.

Certaines personnes diront peut-être qu'elles ont beaucoup de chats à fouetter et qu'elles doivent posséder une grande souplesse. Mais le secret de la souplesse, c'est la concentration, qui est la facilité d'accorder de l'attention à une seule chose à la fois.

Les techniques de l'efficacité

On n'atteint pas à l'efficacité uniquement par l'assiduité acharnée au travail. Chacun a besoin d'un répit, d'un changement, d'une pause de temps à autre. Cela nous permet d'apprécier notre travail et d'établir si nous nous attachons à des domaines d'intérêt permanents et durables.

La méditation est une activité puissante et féconde. C'est dans la méditation que l'artiste trouve l'éclat des couleurs, le poète la beauté de la rime, le scientifique les découvertes salutaires, l'architecte la majesté des structures et l'homme d'affaires le secret de ses plus belles réussites.

Plusieurs autres facteurs entrent en jeu dans l'acquisition de l'efficacité, notamment le savoir, l'analyse, l'organisation et l'action.

Il est juste de dire que le savoir est une nécessité, mais il ne suffit pas d'avoir le talent de bien s'y prendre pour faire un travail. Pour atteindre le maximum d'efficacité, il faut poser des questions, surtout au sujet des choses qui paraissent évidentes.

L'efficacité ne nous oblige pas à cerner toutes les particularités d'une question, car elles sont innombrables, ou du moins peuvent le devenir si les petits esprits se mettent à couper les cheveux en quatre. Il s'agit d'examiner un assez grand nombre de particularités importantes pour prendre une décision judicieuse. Vous n'aurez à vous poser qu'une demi-douzaine de questions pour vérifier la valeur d'un récepteur de télévision, mais il vous en faudra peut-être deux cents si vous avez l'intention d'acheter une station de télévision.

Au stade de votre enquête préliminaire, il s'agit non pas de chercher à prouver quelque chose, mais d'essayer de découvrir les faits. On ne saurait nier l'utilité de considérer un projet sous toutes ses faces. Mais si vous avez envisagé la pire chose qui puisse arriver au cas où la décision ne répondrait pas à votre attente et si, en mettant les choses au pis, le projet semble quand même valable, vous êtes fondé à aller de l'avant.

Un bon moyen pour maintenir notre enquête préliminaire dans la bonne voie est de noter par écrit le but du projet, ses avantages, deux ou trois méthodes à suivre éventuellement et le temps dont on dispose pour le réaliser. Il s'agit en somme de situer le problème, d'en fixer la portée et les limites, de réunir les renseignements pertinents et de prendre une décision.

Simplifier et organiser

Simplifiez partout où c'est possible. Attachez-vous à l'essentiel de l'affaire. Analysez-la afin d'en saisir clairement les éléments constitutifs. Tracez un plan pour résoudre le problème ou exécuter le travail, en tenant compte de son ampleur, du talent de celui qui en sera chargé et de l'efficacité des moyens d'exécution disponibles.

Organisez ensuite le travail. L'homme qui aspire résolument à l'efficacité en tant que manière de vivre fera une foule de petites choses pour en favoriser le développement. Le fait d'avoir de la méthode accroît notre efficacité, sans compter que c'est un facteur de sécurité. Sans méthode, il n'y a aucune possibilité de manœuvrer devant les difficultés.

La méthode facilite le travail. L'habitude de jeter un coup d'œil sur les documents et de les mettre de côté sans faire le nécessaire est l'une de nos pires causes de gaspillage de temps, mais elle a un autre effet néfaste en ce sens qu'elle engendre une impression exagérée de difficulté. Une autre habitude préjudiciable à l'efficacité consiste à employer le mauvais instrument pour faire un travail. Le rôle d'un levier n'est pas de nous permettre de lever rapidement n'importe quel objet, mais de lever ce qui est trop lourd.

Le désordre est l'éternel ennemi de l'efficacité. Benjamin Franklin avait adopté ce précepte qu'il avouait ne pas toujours avoir pu suivre: "Prévoyez une place pour chacune de vos choses et un temps pour chacune de vos affaires." Là où règne l'ordre, les problèmes menés à bonne fin sont plus nombreux, les tâtonnements plus rares, les fausses réactions moins fréquentes et les pertes de temps moins considérables.

Le moment critique

Tout le travail préparatoire pour atteindre à l'efficacité aboutit au moment critique où il faut commencer à mettre notre plan à exécution. L'action est la transformation des idées en réalités. Tant que la méditation demeure dans la solitude du cloître, rien ne se passe à l'extérieur. Mais il vient un moment où il faut donner vie aux idées.

Le choix du moment le plus propice est un facteur important de l'efficacité d'action. Nous avons tous des hauts et des bas. Dans nos périodes de grande forme, notre rendement est de qualité supérieure et nous pensons avec facilité et clairvoyance. Pendant les périodes où nous sommes moins bien disposés, nous accomplissons moins de travail au prix d'un plus grand effort, et nos idées sont en sommeil. Ces alternances de hautes performances et d'états d'impuissance parfois paralysants sont dans certains cas d'origine physiologique. L'important est d'adapter son activité à ces fluctuations, de faire son travail créateur quand on se sent bien en train et de réserver les périodes de ralentissement pour les tâches courantes.

C'est une faiblesse bien connue de la nature humaine que de laisser se prolonger trop longtemps les sentiments de découragement. Il faut lutter avec vigueur contre l'inertie.

Le travail

Les progrès dans la voie de l'efficacité supposent ordinairement une somme considérable de travail ardu et un effort d'application intense. On ne monte pas une côte en roue libre.

Lorsqu'un jeune homme promet d'être très brillant, la première question à se poser à son sujet est la suivante: "Travaille-t-il?" Nous vivons à une époque qui boude la besogne, dans des circonstances où il est plus facile que jamais à l'homme énergique de parvenir au succès auquel il aspire.

Notre répugnance actuelle pour le travail ardu est imputable en partie au labeur des générations antérieures. Nos ancêtres vivaient dans un état d'incertitude continuelle, ne sachant jamais si le lendemain leur réservait un repas abondant ou le triste sort d'être dévorés par les bêtes de la forêt. Nos pères travaillaient parce qu'en plus d'être un moyen de gagner sa vie, le travail faisait partie des mœurs du temps et était considéré comme une activité noble. Ils se sont si bien acquittés de leur tâche que les jeunes gens d'aujourd'hui mènent une vie de loisir jusqu'à leur sortie de l'école ou de l'université. Ils sont privés du stimulant qui aiguillonnait leurs devanciers.

Pour travailler avec efficacité, un homme doit envisager le travail non pas comme une pénible corvée, mais comme un moyen de perfectionnement, et faire en sorte que le perfectionnement devienne l'expression naturelle et normale de sa personnalité. Le travail qu'il accomplit a plus d'importance pour lui-même que pour la société, car sa santé mentale et physique en dépend dans une large mesure.

Quelles que soient les moqueries des penseurs de la nouvelle vague à l'égard du travail, personne ne peut vraiment nier la valeur du labeur fécond. Il développe l'application de l'esprit, l'attention, la patience, l'enthousiasme, la résistance à la fatigue, la joie de la réussite et la capacité de réparer ce qui est gâché. Toutes ces qualités prises individuellement contribuent à notre bonheur et constituent dans leur ensemble une source de satisfaction dans la vie.

De la médiocrité

La maxime selon laquelle le mieux est souvent l'ennemi du bien n'est pas de mise dans la vie de l'homme qui recherche l'efficacité. Il ne peut jamais s'arrêter et dire "j'ai atteint mon apogée", car il sait qu'il demeure toujours perfectible. Il n'appartient pas à la catégorie des âmes timorées, qui ne connaissent jamais ni la victoire ni la défaite.

Il est rare qu'un grand artiste soit entièrement satisfait de son œuvre. Très souvent, les peintres ne signent pas immédiatement leurs tableaux dans l'espoir

d'y apporter quelques retouches pour les figoler. Leur imagination leur a fixé un idéal qu'ils n'ont pas encore tout à fait réussi à concrétiser sur la toile.

Certes ne faut-il pas nous attendre à résoudre tous les problèmes, même si nous acquérons une grande efficacité. Nous devons quelquefois nous contenter momentanément d'une solution partielle. En art comme en sciences, le succès est une longue suite de recommencements.

Quand une tâche semble vous clouer au tapis, c'est peut-être que vous avez eu recours à la mauvaise prise. Dégagez-vous et essayez une autre tactique. Quiconque tente de faire quelque chose d'important commet forcément des erreurs, mais l'homme efficace fera de son mieux pour tirer parti de tout, même de ses méprises.

L'échec, même s'il s'agit d'un fiasco pur, simple et complet, ne manque pas d'une certaine dignité, car c'est un témoignage que l'on a au moins tenté d'accomplir quelque chose.

Il est parfois nécessaire de subir un échec pour nous apercevoir que nous faisons fausse route. Notre erreur devient alors une source de renseignement. Au lieu de chercher des explications et des excuses, reconnaissons-la, corrigeons-la et poursuivons nos efforts. Comme le dit Churchill: "Si vous vous contentez de défendre votre erreur, il n'y a plus aucun espoir d'amélioration."

Il existe des gens qui essaient toutes sortes de choses, mais dont les efforts restent vains. Ils en viennent bientôt à se résigner à l'échec. Mais la résignation conduit rarement à la solution des problèmes. Ce qui importe, c'est de remonter à la genèse du projet et d'examiner point par point notre réflexion et notre action afin de trouver l'endroit où il y aurait moyen de faire mieux.

Un dépassement continu

L'efficacité suppose un dépassement continu, la joie du renouvellement sans fin dans la recherche du mieux-faire. Elle est l'aboutissement naturel de la lucidité d'esprit, de la sérénité du jugement, de la maîtrise de soi, de l'ordonnance des plans d'action et de l'art de choisir les moyens.

Le but qu'il s'agit d'atteindre dans notre poursuite de l'efficacité est de découvrir le rôle que nous allons tenir sur la scène de la vie; de nous assurer que nous accomplissons le travail pour lequel nous sommes le mieux armés; de savoir que nous répondons à un besoin essentiel; de veiller à bien remplir nos devoirs. Cette recherche de l'efficacité nous empêchera de devenir une fonction incarnée.

Mais parvenir à l'efficacité n'est pas tout. Il s'agit ensuite de se maintenir fermement dans cet état. "Prends garde de tomber", disait l'esclave au triomphateur romain montant solennellement au Capitole, tout près duquel se trouvait, ne l'oublions pas, la roche Tarpéienne.