



# LA BANQUE ROYALE DU CANADA

## BULLETIN MENSUEL

THE ROYAL BANK OF CANADA  
ARCHIVES

SIÈGE SOCIAL; MONTRÉAL, AVRIL 1949

### LA QUESTION D'EFFICACITÉ

Personne ne peut dire aux autres comment donner le maximum d'efficacité, parce que le cas de chacun de nous est différent, mais il existe quelques principes d'efficacité qu'il serait bon de revoir.

Quoique ce Bulletin mensuel s'adresse principalement aux hommes d'affaires, il peut être lu avec avantage par d'autres personnes en remplaçant simplement, "affaires", industrie, etc." par "maison" ou "école". Les principes d'efficacité s'appliquent également aux chefs d'entreprise et aux ouvriers, aux ménagères et aux sténographes, aux hommes politiques et aux directrices des associations féminines.

Chacun d'eux emploie son intelligence et ses mains à rendre son milieu plus agréable sous le rapport physique, intellectuel et spirituel. Il risque d'y perdre et espère y gagner, et ce sont là les deux facteurs qui caractérisent les entreprises commerciales.

Il n'y a jamais eu de système sans hauts et bas. Qu'une société soit primitive ou très avancée, elle a toujours été sujette à des époques de famine et d'abondance. C'est un fait, sinon une règle, que dans toute la nature il y a des cycles, des phases et des courants. L'avantage que les êtres humains ont sur le reste de la création, à part l'instinct, est de pouvoir raisonner, d'être capables de se rappeler et d'éprouver le désir d'agir.

#### *Que faut-il faire*

Il y a beaucoup à faire. Le pire que puisse faire une société ou un individu est de s'abandonner à l'optimisme, et de penser que le mal est temporaire et que tout finira par s'arranger.

La première chose à faire est de nous renseigner exactement sur l'état de nos affaires, de manière à faire des plans. Tout le monde sait que le bénéfice est ce qui reste des recettes après avoir payé les dépenses. Avant de faire un bénéfice, nous arrivons à un point d'équilibre où les recettes suffisent juste aux dépenses. Il est important de savoir reconnaître ce point et de faire le compte de nos dépenses pour savoir exactement combien de jours nous travaillons pour payer le

loyer, combien de jours pour payer les impôts et ainsi de suite avant de pouvoir même penser à faire un bénéfice.

Cet exercice nous ouvrira les yeux, et nous mettra en garde contre le danger d'être trop ambitieux et nous montrera si nous retirons de la vie ce que nous désirons le plus. Il nous dira si nous dépensons trop pour des choses inutiles au point qu'il ne nous reste que très peu pour les améliorations. Puis, nous pourrions commencer à penser à l'avenir.

#### *Se fixer un but*

L'art de la guerre consiste en deux parties, et on peut en dire autant des affaires. La stratégie est le plan d'ensemble et la tactique est l'application du plan. L'art et la science de la stratégie et de la tactique consistent à choisir un objectif et à distribuer convenablement les efforts pour l'atteindre.

L'homme qui n'a pas d'objectif clairement devant les yeux peut offrir l'apparence d'être très occupé et très actif, mais ses efforts dispersés sont inefficaces parce qu'ils n'ont pas de but.

De même que nous avons besoin d'un objectif, nous avons besoin de principes. Les principes commerciaux sont ceux qui ont été employés avec succès par de grands chefs d'entreprise. Ce sont les instruments que la direction emploie dans la solution des problèmes.

Il existe une différence entre les principes et les règles. Un principe est quelque chose d'interne; une règle est une restriction extérieure. Une règle, comme l'a écrit un philosophe "nous soutient par le bras pour nous diriger dans les défilés de la vie, tandis qu'un principe nous rend le pied sûr." Les principes sont pour les chefs qui donnent les ordres; les règles pour ceux qui se contentent d'obéir. Les principes donnent lieu à l'efficacité, qui est le rapport entre les dépenses d'énergie et le résultat obtenu.

Les hommes sont enclins à contracter des habitudes. Ils apprennent la manière la plus facile de faire leur travail et puis ils continuent patiemment, fidèlement

et consciencieusement. Nous disons souvent en plaisantant: "Personne n'aime à s'encroûter et rester dans l'ornière," mais il n'en est pas ainsi. Dans son livre appelé *Business and the Man*, J. F. Johnson dit: "L'ornière tend les bras aux jeunes gens. Viens à moi, dit-elle, et je te rendrai confortable. Regarde comme la vie est facile pour ceux qui marchent dans ma voie. Tu n'as qu'à aller tout droit dans le sentier battu pour n'avoir pas besoin de te faire de soucis ou de te casser le cou, et tu auras automatiquement des augmentations de salaire toutes les années au Jour de l'An. C'est ainsi que parle l'ornière, et 90 pour cent des jeunes gens se laissent prendre à ses tendres accents."

Ce livre date de trente ans, mais cette année-ci le président et le directeur général de la Banque Royale du Canada ont eu l'occasion de dire quelque chose du même genre. Le président a dit: "Je déplore qu'une partie des jeunes gens montrent une disposition de plus en plus grande à attacher trop d'importance à la sécurité au lieu de se lancer dans la vie pour faire leur chemin tout seuls." et le directeur général a remarqué: "Il n'y a pas un seul pays au monde dont l'avenir promette d'être plus brillant ou même aussi brillant que le nôtre . . . Nous arriverons sûrement à faire rendre le maximum à notre pays grâce à nos efforts et à notre initiative et au moyen de nos propres ressources monétaires et humaines."

### *Efficacité pratique*

Le manque d'efficacité peut être dû au fait qu'on n'en connaît pas les principes ou qu'on ne les applique pas. Le premier cas est dû à l'ignorance ou peut-être à un gérant qui est un "Jos connaissant" et par le fait le plus grand ennemi de l'efficacité; dans le deuxième cas c'est une affaire d'inattention ou d'irresponsabilité.

Il y a en outre des gens qui pensent qu'ils appliquent des principes d'efficacité quand ils suivent simplement des rites. Il arrive souvent que des visiteurs d'usines bien administrées confondent le système avec l'efficacité. Ils emportent des cartes, des formules et des circulaires en s'imaginant qu'ils ont trouvé le secret de l'efficacité. C'est comme si quelqu'un, après avoir lu les règlements d'une banque et acheté un volume sur le système bancaire du Canada, s'imaginait que cela fait de lui un banquier.

L'efficacité commence par un plan minutieux des opérations. L'administration et les opérations sont si étroitement liées qu'on risque l'insuccès en les séparant.

Le plan comprend un grand nombre de choses mais il faut d'abord que le chef d'entreprise qui fait le plan s'en tienne à la réalité. Il ne faut pas qu'il s'attende à l'impossible. Il faut qu'il s'assure que ses lieutenants et ses hommes ont tout le matériel nécessaire pour la tâche en main.

Alexander et Montgomery avaient cela en vue quand ils ont carrément refusé d'avancer la date de l'attaque d'El Alamein. Ils ont attendu d'avoir tout le matériel nécessaire pour que l'attaque réussisse. Ils se souvenaient peut-être de la bataille d'Isandula en 1879, au

cours de laquelle deux régiments britanniques furent complètement anéantis parce qu'ils n'avaient pas de tournevis pour ouvrir les caisses de munitions.

### *Bonne comptabilité*

Chaque gaspillage de temps et de matériaux produit son effet sur les frais des affaires, et il faut nous rappeler que le but des affaires est exprimé en bénéfices, c'est-à-dire ce qui reste après avoir déduit les frais du montant des recettes.

La comptabilité des prix de revient ne consiste pas seulement à considérer le résultat du travail de l'année. Une banque n'est pas satisfaite jusqu'à ce que tous les comptes et le grand-livre balancent. Aucun commerce, si petit qu'il soit, ne devrait être satisfait tant qu'il ne sait pas d'où viennent les bénéfices.

La différence entre les recettes et les frais dans n'importe quel département est la marge de sûreté, et le total indique la marge de sûreté de l'entreprise. Par exemple, si les recettes sont de \$1,250 et les frais de \$1,000, nous savons que notre commerce fait 25 pour cent de plus que ses dépenses et que nous avons une marge d'autant.

Il est nécessaire que tous les employés soient au courant des frais, et on peut faire cela en leur montrant qu'à la longue ils se rendent service à eux-mêmes en servant bien la compagnie. Les économies effectuées en évitant les erreurs, en éliminant le gaspillage et en augmentant la production figurent au bilan. C'est d'après le résultat indiqué au bilan que la compagnie décide si elle doit agrandir ou contracter ses affaires, et si elle peut augmenter ou diminuer les salaires.

Beaucoup d'entreprises ont fait faillite parce qu'elles n'ont pas tenu compte de leurs frais par rapport à leurs produits. Il est ennuyeux de tenir des livres, mais on est obligé de faire beaucoup de choses ennuyeuses dans le commerce ou dans le ménage. Les livres contiennent les leçons du passé et vous permettent d'en profiter à l'avenir. Ils augmentent la portée et le nombre des avertissements. Ils dénoncent les gaspillages.

Il est probablement impossible d'éliminer tous les gaspillages mais il n'y a pas de raison pour ne pas essayer. Quand les mineurs de 1849 lavaient l'or en Californie, ils dédaignaient tout ce qui ne contenait pas \$20 d'or à la verge cube; l'invention du berceau a rendu profitable le lavage du minerai à \$5.00 d'or; l'usage de l'augette a permis de traiter le minerai ne contenant que \$1.00 d'or, et grâce au procédé hydraulique on traite maintenant du minerai à 5 cents d'or à la verge cube.

Cette élimination du gaspillage est due à l'invention de meilleurs procédés. Il y a une autre espèce de gaspillage, plus commun, qui est dû à l'inattention et l'irresponsabilité. Emerson parle dans son livre sur les *Douze principes d'efficacité* d'un ingénieur qui jeta un gallon d'huile à 40c pour faire souder un trou dans un bidon de 15c. Un chemin de fer transcontinental aux Etats-Unis dépensa \$5 millions pour éliminer une pente et se greva ainsi d'une charge fixe de \$1,000

par jour à perpétuité. Une locomotive auxiliaire pour aider tout le trafic sur cette pente n'aurait pas coûté \$100 par jour.

### *Travail Efficace*

Les problèmes du travail font partie de tous les autres problèmes d'administration, parce que la productivité, qui est le principal but du commerce, consiste à combiner les hommes, la direction et les machines.

On disait autrefois que dans tous les métiers le meilleur ouvrier est celui qui peut faire le plus avec le moindre effort. Il est aussi vrai de dire aujourd'hui que ce n'est pas le travail qui importe mais ce que vous produisez. Cela, appliqué à un plus grand domaine, signifie que la prospérité du pays ne dépend pas du nombre de travailleurs mais de ce qu'ils produisent. Les syndicats ouvriers feront bien de se rappeler qu'un plus grand rendement peut avoir autant d'effet qu'une augmentation de salaire sur l'amélioration du niveau d'existence et, en vérité, les ouvriers ne peuvent améliorer leur niveau d'existence qu'en produisant davantage.

L'essence de la bonne direction consiste moins à avoir "la main ferme" qu'à faire travailler les employés. Pour cela il est nécessaire de comprendre les gens, de savoir prévoir et co-ordonner et d'user de jugement. Il faut avoir une patience infinie. Il est bon de donner aux ouvriers un sentiment de participation en leur expliquant ce que fait l'entreprise et quelles sont les causes de ses profits et pertes.

Les ouvriers devraient être renseignés sur la concurrence. Il est à remarquer que le niveau d'existence des ouvriers est le plus élevé dans les pays où il y a le plus de concurrence, qui est la caractéristique essentielle de l'entreprise privée, et où il y a moins de danger de collectivisme.

La concurrence ne consiste pas à couper les prix et à faire des annonces. Elle exige la qualité, une marque bien connue et la confiance du public. Elle exige des recherches continuelles pour produire le maximum de qualité au plus bas prix.

### *L'essence de l'efficacité*

Un homme ne peut pas arriver au maximum d'efficacité à lui tout seul dans un commerce. Cela demande de la collaboration, ce qui est le contraire d'être tiré ou poussé.

La collaboration implique ce qu'il y a de mieux dans la direction, combiné avec une confiance mutuelle, les limitations et les aspirations de tous les employés et de tous les départements intéressés. Elle demande des cours de formation en commun pour que tous les employés et tous les services travaillent ensemble pour le bien commun. Une équipe de base-ball en offre un bon exemple. Sans un haut degré de norme individuelle, sans code rigoureusement observé, sans peines sévères pour faire respecter les décisions de l'arbitre et maintenir la paix entre les équipes, le jeu moderne de base-ball serait impossible.

Pour diriger son équipe, le chef doit avoir l'aide d'un état-major. Il doit s'entourer des hommes qui lui sont le plus utiles et leur donner des directives précises qui fixent leur responsabilité et leurs pouvoirs à cet égard.

Il doit se donner comme règle de ne pas faire lui-même un travail qui peut être bien fait par un de ses subordonnés. Il a assez de choses à faire pour occuper son temps.

Le bon chef d'entreprise n'insiste pas pour voir tous les rapports. Tant que la machine marche bien, il se contente d'observer. Il doit ressembler sous ce rapport à Solon qui fit les lois d'Athènes. Après avoir fait ses lois, Solon s'acheta un petit navire et partit en voyage pour dix ans.

### *Conférences et consultations*

Le bon chef d'entreprise réfléchit, fait des plans, donne des ordres, mais avant d'arriver à une décision il consulte ses subordonnés et confère avec eux. Il sait que dans sa haute position, la collaboration n'est pas une vertu mais que le manque de collaboration est une faute. Il ne peut pas gagner et retenir les bonnes grâces des gens sans les consulter sur les sujets qui les intéressent. Machiavelli nous dit dans *Le Prince* que Maximilien ne consultait personne et qu'il n'arrivait jamais à faire ce qu'il voulait parce qu'il gardait ses plans secrets et qu'ils étaient obstrués par ceux dont il aurait dû gagner les bonnes grâces.

Les consultations sont un grand facteur pour remonter le moral. Quand les employés d'une maison, du bas au sommet de l'échelle, travaillent pour son succès et son progrès, le moral de la maison est bon. Tout le monde doit savoir exactement ce qu'il fait et pourquoi il le fait comme ceci au lieu de comme cela. Tout le monde doit croire à la sincérité du chef et à sa propre importance dans ses plans.

### *Le rôle du chef*

Pour être un bon chef, il n'est pas nécessaire d'être très instruit, mais il faut du bon sens, une vive intelligence et des qualités de jugement, de tempérament et d'énergie. Il faut aimer à vaincre les difficultés. Le bon chef d'entreprise ne considère le succès que comme une partie à gagner.

Mais il faut également payer le prix. Plus vous grimpez haut à l'échelle du succès, plus vous avez à travailler pour conserver votre position et plus vous avez des désagréments à supporter. C'est là une des raisons pour lesquelles il n'y a pas plus de gens où vous êtes. Il est ridicule de croire qu'on peut éviter les critiques, et c'est une faiblesse d'en souffrir: le seul moyen de défense est l'obscurité.

Le chef d'entreprise doit être homme d'action. Les opportunités qu'il aperçoit de sa hauteur ne servent à rien s'il n'en profite pas. Nous savons que les gens qui accomplissent quelque chose sont ceux qui se mettent à l'ouvrage de la manière la plus efficace, et que pour réussir dans les affaires il ne faut pas remettre au lendemain ce qu'on doit faire aujourd'hui. Le Dr. Donald A. Laird, auteur d'un livre de psychologie

appliquée, donne ce conseil: "Laissez vous choyer par les autres si cela leur plaît, mais ne vous choyez pas vous-même si vous espérez faire votre chemin."

### *Attributs de l'efficacité*

Le chef d'entreprise qui veut être efficace doit acquérir quelques attributs dans toutes les circonstances, mais ces attributs sont particulièrement utiles quand tout ne va pas bien.

Le plus important de tous est probablement la capacité de décision. Si habile qu'un homme soit dans sa profession, on le considère faible et irrésolu s'il hésite à prendre une décision. Puis, quand il est obligé d'en prendre une, il se décide à la hâte, espère qu'il a fait pour le mieux et se fait du mauvais sang de peur de s'être trompé.

Le bon chef d'entreprise doit avoir des vues et des idées bien arrêtées. Sir William Howe fut nommé commandant en chef de l'Amérique du Nord, en partie parce qu'il était bon soldat et en partie avec une vague idée de conciliation. Il est toujours dangereux d'essayer de combiner deux fonctions diamétralement opposées, et Howe se trouva obligé de donner sa démission. Il y a en Amérique un animal des plus curieux, le saccophore, qui court aussi vite en avant qu'en arrière, mais ce n'est pas une qualité que les hommes d'affaires doivent chercher à imiter.

Pour être bon administrateur, il faut du courage. Beaucoup d'hommes refusent d'entreprendre une tâche à moins d'être assurés du succès. Pendant leur jeunesse, ils cherchent des emplois qui promettent de l'avancement, pour être sûrs d'avoir une augmentation de salaire chaque année. Plus tard, quand ils se voient dépassés sur le chemin du succès, ils ne blâment pas leur manque de courage mais la "situation", ou les "faveurs" ou autre chose.

Celui qui réussit, gagne sa place dans le monde comme ceux qui allaient autrefois au théâtre un soir de première: en jouant des coudes pour passer devant. Il emploie le système de Napoléon qui consiste à sacrifier tout ce qui est secondaire et de s'exposer à de petits dangers pour gagner ce qu'il considère le principal objectif de sa campagne. Tous les grands capitaines, et tous les grands chefs d'entreprise, savent qu'on ne peut rien gagner sans risque et sans effort.

### *Faites de bonnes alliances*

En même temps, le bon chef d'entreprise prend des précautions. Son courage ne consiste pas à ignorer les difficultés et les périls, mais à les apercevoir et à les surmonter. En premier lieu, il sait calculer les chances en sa faveur et y ajouter, presque mathématiquement, l'élément de risque qui est presque toujours un mystère pour les esprits moyens.

En s'embarquant dans une entreprise, l'homme d'affaires observe les précautions suivantes: il ne prend pas d'engagements sans réserves; il ne croit pas que son adversaire est un imbécile; il consolide sa base, pour donner un point d'appui solide à ses manœuvres.

On ne peut pas gagner le succès par une défense passive qui sert simplement à éviter le désastre, mais même au plus haut point de son enthousiasme le chef

compétent pèse tout soigneusement. Il est alors prêt à profiter sagement des circonstances de manière à poursuivre son succès ou protéger sa retraite.

Le bon chef d'entreprise doit être plein de confiance. Les gens n'aiment pas travailler pour un pessimiste. Après avoir soigneusement évalué les risques et les dangers, le chef agit comme si le résultat ne faisait pas de doute.

L'homme d'affaires au sommet de l'échelle a besoin de temps pour agir et pour réfléchir. Ce n'est que de cette façon qu'il peut garder sa place. Ce sont ses qualités de penseur qui le mettent à la tête, et le public s'attend à ce que les chefs soient en tête ou au-dessus de la foule. Par-dessus tout, il a besoin d'initiative, doublée de souplesse, qui lui permet de s'adapter aux événements. L'art d'improviser rapidement et efficacement est une partie indispensable de l'efficacité.

Aucun homme de peu d'imagination ne peut conserver une importante place de chef. C'est pour cela que vous trouvez 10,000 hommes attachés au passé pour un seul qui s'élance à la découverte d'un nouvel horizon. Celui qui appartient au type de chef n'est pas content de se reposer sur ses lauriers. Il est dévoré du désir de faire davantage. L'initiative est la capacité de faire de nouvelles choses.

Finalement, le chef doit continuer à s'instruire. Toutes les importantes connaissances du monde reposent sur des théories. Nos usines avec leurs milliers de machines différentes ont été construites d'après des théories soigneusement élaborées et mises à l'épreuve. Quand un chef cesse d'apprendre, son commerce ne fait plus de progrès.

### *Relations avec le public*

Les bons chefs d'entreprise sont prudents dans leurs relations avec autrui. Ils prennent beaucoup de précautions que leurs employés négligent, parce qu'ils savent que ce n'est qu'au moyen d'autrui qu'il est possible de réussir.

Les relations publiques comprennent un tas de petites choses, la plupart dues à la prévenance de l'homme d'affaires. Par exemple, Timothy Eaton aperçut un jour une vieille dame qui avait de la difficulté à grimper les escaliers de son premier magasin à Toronto. Le lendemain, les escaliers étaient remplacés par un chemin en pente.

Il n'y a personne de si petit qui ne puisse nous être utile un jour et, comme dit La Fontaine:

"On a souvent besoin d'un plus petit que soi."

En résumé, le chef d'entreprise doit penser aux autres plus qu'à lui-même, parce qu'il ne peut gagner des bénéfices qu'en plaisant aux autres. Il peut avoir les idées les plus biscornues en politique, religion, histoire ou astronomie, mais dans son commerce il doit avoir le bon sens d'être guidé par les désirs de ses clients.

C'est là naturellement une des marques de notre système économique. Aucun système obligatoire imposé par l'Etat ne réussirait jamais, aussi bien que les efforts de l'entreprise privée, à donner au public ce qu'il désire.