



LA BANQUE ROYALE DU CANADA

BULLETIN MENSUEL

VOL. 51, No 10

SIÈGE SOCIAL: MONTRÉAL, OCTOBRE 1970

Du plan à l'action

COMME UNE PAGE DE MUSIQUE, les plans demeurent sans effet s'ils ne sont pas exécutés. Dans les entreprises, les personnes chargées d'assurer la mise en action des plans et d'en diriger l'exécution sont les cadres intermédiaires, les agents de maîtrise, les contremaîtres et les chefs de service.

Une fois l'étape de la discussion franchie, les manipulations de papiers terminées, les grandes lignes du projet tracées, il s'agit de passer aux détails et aux particularités de la fabrication.

L'homme appelé à faire la soudure entre le laboratoire ou le bureau d'études et la salle d'expédition aura aussi des plans à faire, mais d'une autre sorte. Il a entre les mains la description écrite de ce que doit être le produit fini; les dépenses en argent, en temps et en travail sont calculées; il lui faut maintenant prendre le bâton de mesure et diriger l'activité de son service avec compétence et intelligence afin d'interpréter la partition des ingénieurs avec succès et aussi avec une certaine joie.

Les trois problèmes perpétuels du cadre moyen sont: le bon usage de sa compétence technique; l'agencement méthodique des opérations; l'organisation d'une coopération soutenue, dite travail d'équipe. S'il y a déséquilibre entre ces trois éléments, aucune autre qualité ne saurait combler cette lacune, et le travail dans son ensemble ne sera pas une réussite.

C'est ici que se manifeste le talent du cadre moyen. L'une des aptitudes les plus importantes consiste à pouvoir comprendre le plan assez bien pour l'accepter comme réalisable. Certaines personnes, par exemple, accueilleront un plan en reprenant la vieille rengaine: "Cela est fort bien en théorie, mais ça ne va pas en pratique". C'est là un faux raisonnement, qui ne mène à rien. Si une chose ne marche pas dans la pratique, c'est qu'il y a une erreur dans la théorie. Quelque chose a été oublié ou n'a pas été prévu. Il vaudrait mieux faire réviser le plan.

Il importe d'interpréter les plans en tenant compte de leur objectif. Cela exige parfois certaines modifications, mais il faut agir avec prudence. Nous ne savons pas exactement comment Noé exécuta les ordres, mais

il est évident qu'il n'a pas rempli sa mission tout à fait selon le plan qu'il avait reçu. Si l'on prend l'histoire du Déluge à la lettre, il aurait dû, comme le dit Mark Twain dans ses *Lettres de la terre*, réunir, dans son arche de 550 pieds, 146,000 espèces d'oiseaux, de quadrupèdes et d'animaux aquatiques, et plus de deux millions d'espèces d'insectes.

Adopter et adapter

Lorsqu'une méthode ne peut être adoptée et utilisée telle quelle, on peut souvent l'adapter avec une facilité étonnante en y apportant un petit coup de pouce personnel. Mais s'il s'agit de faire un changement essentiel pour une opération importante, il faut réexaminer le plan en entier, de a à z.

Voici comment le maréchal Montgomery a formulé ce principe: le plan directeur ne doit jamais être si rigide que le commandant en chef ne puisse le modifier pour l'adapter à l'évolution de la situation tactique; mais nul autre ne doit être autorisé à le changer selon son bon plaisir.

Lorsqu'on entreprend la mise à exécution d'un plan, ce n'est pas le moment d'être timide, mais d'affronter les difficultés et d'obtenir toute l'aide nécessaire. Ceci n'est pas un signe de manque de confiance en soi, mais de bon sens.

Les plans peuvent subir des modifications de détail, soit parce que le client a changé d'idée au sujet du modèle ou de la taille, soit après plus ample réflexion de la part de la direction, soit en raison des difficultés révélées par l'exécution. Presque tous les plans doivent être repris en partie à la lumière des faits, au fur et à mesure de leur mise en action.

Pour se mettre en route

On ne peut bien commencer une tâche en marchant au débrayé. Partez avec énergie. Toute vie est soumise à la loi de l'inertie initiale. Il faut plus d'effort pour démarrer que pour poursuivre sa course.

La fortune ne sourit pas à ceux qui hésitent après s'être préparés à accomplir un travail. "Ne regardez

pas une chose, conseille un auteur, commencez-la. Ne la remettez pas au lendemain: commencez-la. Ne feignez pas que vous avez besoin d'y réfléchir: commencez-la. Mais ne la commencez pas sans entrain: mettez toutes les forces que vous pouvez rassembler dans votre coup d'envoi."

En abordant une tâche qui consiste principalement en une série d'opérations que vous avez su antérieurement mener à bonne fin, il faut adopter votre allure en quelques secondes. Si vous prenez cinq minutes à vous mettre en train pour un travail facile à accomplir et connu à fond, il y a fort à parier qu'il y a quelque chose qui cloche chez vous, dans votre travail ou dans votre entourage.

Un défaut très voisin de la temporisation ou de la remise à plus tard est l'agitation. Certaines personnes ont l'habitude de tourner autour du pot au lieu de se mettre à l'ouvrage. Elles devraient recopier et coller sur le mur cette parole du roi Claudius dans *Hamlet*: "Ce que nous voulons faire, faisons-le quand nous le voulons."

Il n'y a aucune joie à remettre à plus tard. Nous n'éprouvons nul plaisir à surseoir à nos corvées. Les choses inexécutées nous agacent. Nous risquons d'y perdre notre dignité. Sans compter que lorsqu'un amas de tâches à exécuter s'abat inévitablement sur nous, nous souffrons des maux sans fin.

Il y a deux conseils dont on peut profiter pour combattre le défaut courant de remettre à plus tard. Le premier est de se compromettre. Ayant promis, par exemple, de finir à une date déterminée, vous vous sentirez obligé par l'honneur à tenir parole. Le second consiste à ne pas attaquer un amoncellement de travail à la façon d'un bulldozer. Fractionnez le monceau en petites unités accessibles et abordez-les une à une. On a dit que la meilleure façon de peler un sac de pommes de terre était de commencer à peler la première.

Après avoir défini vos objectifs, vous déciderez si vous avez besoin ou non de tracer des plans pour accomplir votre partie du travail. La peine que l'on se donne à ce stade, le contrôle des moindres détails du plan de base ne peuvent que servir à améliorer le travail. Prenez au moins note des choses à accomplir et indiquez les priorités.

Il n'est pas nécessaire d'écrire des instructions très détaillées pour chaque étape. Évitez le travail inutile au cours de la transition entre le plan et l'exécution. Mais si une partie de la tâche est particulièrement compliquée ou comporte un risque spécial d'erreur, faites une description précise de cette opération.

Se tracer un programme

Lorsqu'arrive le stade de l'exécution du plan, il peut fort bien se produire une certaine commotion. Il importe d'établir autant que possible les proportions et les priorités. Si le déroulement du travail n'a pas été prévu avec soin, il y aura probablement de la confusion.

Le programme général aura été tracé dans le plan directeur: achèvement à telle ou telle date. Reste le programme de détail, qui permettra de faire cadrer toutes les parties avec le résultat final. Le travail se subdivise ainsi en opérations individuelles que certains contremaîtres appellent des "sous-tâches".

Si vous avez soin de vous ménager une vue complète du travail à exécuter, vous ne vous sentirez pas obligé de pousser toutes les "sous-tâches" avec la même vigueur. Vous pourrez choisir les parties pour lesquelles il faut se presser. Certaines seront menées parallèlement, d'autres à la suite les unes des autres.

Répartissez les diverses phases de vos travaux selon le temps à votre disposition. Par rapport à la date limite d'achèvement, qu'est-ce qui doit se faire aujourd'hui, demain? Il est capital de procéder avec méthode. Si la nature du travail ne prescrit pas dans quel ordre doivent se dérouler les opérations, commencez par les choses les plus essentielles.

Notez les cinq ou six parties saillantes de la tâche. Puis numérotez-les par ordre d'importance. Cela vous prendra cinq minutes. Vous serez alors prêt à attaquer les sous-tâches une par une.

Quel avantage présente cette méthode? Vous êtes toujours certain de travailler aux choses les plus importantes; vous n'avez pas l'esprit tracassé par le souci de savoir si c'est la bonne ou la mauvaise que vous êtes en train de faire.

Si le travail comporte plusieurs subdivisions, ayez des notes sur chacune d'elles. La "mémoire de papier" est encore la plus sûre.

Dans certains cas, le programme idéal est un graphique. Le graphique indique à tous où en sont les choses et quels sont les progrès accomplis.

Certains chefs et contremaîtres emploient ce qu'ils appellent la méthode du chemin critique. Cette méthode indique au moyen de flèches comment les diverses activités de l'opération se rattachent les unes aux autres, à quelle date elles doivent commencer et quelle est dans chaque cas la date limite d'achèvement. Elle permet de réduire au minimum la main-d'œuvre inactive et de connaître d'avance les points de perturbation éventuels.

On utilise dans certains bureaux et certaines usines des tableaux de contrôle compliqués pour suivre les progrès réalisés. Chacun peut s'aviser d'une méthode très simple pour vérifier la marche de son travail.

Pour ne pas s'écarter de sa route

Les navigateurs aériens employaient autrefois ce qu'on appelait la méthode du point estimé. Ce procédé, qui est encore à la base de la science de la navigation à bord des paquebots, des sous-marins et des avions, consiste, selon un dictionnaire technique, à calculer la position du navire d'après sa vitesse et le temps écoulé depuis sa dernière position connue. Pour nous, cela veut dire mettre notre travail en chantier, puis noter à quelle vitesse nous avançons,

dans quelle direction, à quels moments nous avons ralenti, accéléré ou changé de cap.

Cette méthode favorise l'organisation. Celui qui travaille de manière ordonnée résout plus de problèmes, tâtonne moins, réagit moins souvent de façon incorrecte, dépense moins de temps et d'efforts.

Chacun, qu'il soit ouvrier ou dirigeant, voudra étudier les qualités de son milieu et de ses instruments. Permettent-ils d'épargner du temps et des pas, d'éviter les lenteurs?

Confucius affirmait il y a 2,500 ans: "L'ordre est l'unique loi des cieux."

Les détails matériels ont leur importance dans l'exécution du travail. Un bureau, un pupitre, un établi, un panneau à outils bien aménagés ne peuvent être que favorables au bon rendement. Le meilleur truc pour l'agent de maîtrise c'est de placer les instruments utiles là où l'on peut les trouver facilement et rapidement. Allégez votre tâche en éliminant toutes les entraves possibles sur sa route. Les photos et le bric-à-brac sur un bureau ajoutent peut-être une note pittoresque, mais ce sont en fait des obstacles et des distractions.

Pour accomplir une tâche avec compétence, recherchez la simplicité d'agencement. Le temps des lourds pupitres à rideau est révolu, mais beaucoup de bureaux demeurent encombrés de classeurs inutiles remplis de dossiers, de livres empilés dans des endroits inconfortables, de boîtes pleines de lettres, d'effets de commerce et de documents, soit en souffrance, soit en rangement provisoire. Certaines personnes, même celles qui exercent de hautes fonctions de direction, semblent croire qu'un bureau où s'étalent revues et papiers à lire renforce l'impression d'activité et d'importance qu'ils veulent donner aux visiteurs.

L'agent de maîtrise

A titre d'agent de maîtrise, vous vous trouvez au point où la théorie et les plans aboutissent à l'arrêt vive de l'action proprement dite. Les dirigeants ont énoncé la tâche qu'ils veulent faire exécuter, ou encore les clients ont commandé les marchandises qu'ils désirent: ce sont les objectifs. Il s'agit maintenant d'arrêter les mesures à prendre et de se mettre à l'œuvre. Plantez des jalons pour mesurer le chemin parcouru et celui qui reste à faire. Veillez à prévoir les goulots d'étranglement et soyez prêt à les contourner.

Votre rôle consiste maintenant à interpréter et à orienter. Les affaires ne se font pas à la manière des assemblées municipales, où chacun a son mot à dire au sujet de ce qu'il faut faire et sur la façon d'exécuter l'opération. Comme le dit le premier meurtrier au duc de Gloucester dans *La Tragédie du roi Richard III*: "Nous ne nous arrêterons pas à bavarder. Les parleurs ne sont pas des hommes d'action. Soyez sûr que nous allons jouer du bras, et non de la langue."

Donnez à tous ceux qu'intéresse l'exécution de l'entreprise les instructions nécessaires pour assurer la coordination des efforts. Cela s'impose tout particu-

lièrement lorsque plusieurs services ou sections sont en cause. Comme dans une pièce, mettez les acteurs sur la voie, afin que chacun sache quand entrer en scène et commencer à remplir son rôle.

Vous vous serez déjà assuré, avant d'en arriver à ce stade, que vous possédez toutes les données de fait qui vous sont nécessaires pour accomplir un travail selon les règles de l'art. Il est peu sage pour l'agent de maîtrise d'avoir à revenir en arrière pour obtenir de nouveaux renseignements une fois la tâche commencée. A ce moment, en effet, les grands patrons ont déjà d'autres choses en vue.

Vous aurez également vérifié si le matériel voulu est disponible et en bon état, et si les fournitures requises sont prêtes ou en route. On ne peut alors se permettre d'attendre après un fournisseur retardataire.

Répartissez la besogne. Vous connaissez déjà les points forts et les points faibles de votre entreprise. Il vous faut maintenant déléguer certaines fonctions à d'autres, c'est-à-dire à ceux qui vont faire le travail, et collaborer avec d'autres, c'est-à-dire le personnel d'autres services.

L'habitude du travail organisé et discipliné contribuera fortement à assurer votre succès. La ténacité, qui va parfois jusqu'à l'acharnement, permet de persévérer jusqu'à la fin. La capacité de persister malgré les obstacles, les découragements et les "impossibilités" est la véritable marque des meilleurs agents de maîtrise.

Les plans sont-ils menés à bonne fin ?

Jusqu'ici vous avez examiné les opérations sur le papier, où les choses se comportent comme on le désire. Vous devez maintenant rechercher si les lois de comportement que vous leur avez prescrites dans votre programme sont valables dans la pratique. Le calcul du temps nécessaire, par exemple, n'est pas toujours aussi simple qu'il le semble en théorie. Le temps consacré aux sous-tâches est-il proportionné à leur importance? Y a-t-il des fonctions sans rapport qui dérobent du temps à l'opération? Le travail courant quotidien ou les tâches accessoires distraient-ils votre esprit de l'essentiel?

Faites-vous une règle d'analyser vos actions, de les ronger jusqu'à l'os. Méfiez-vous de la paperasserie, ce fléau de bien des agents de maîtrise. C'est un excellent principe que d'en finir avec un document dès que vous le prenez pour la première fois entre vos mains. Placez-le avec les papiers de même nature; inscrivez-y un nom ou mettez-le dans une chemise et déposez-le dans la boîte "départ", ou encore glissez-le dans une chemise portant une date et laissez le soin à votre secrétaire ou à votre classier de la poser sur votre bureau le jour prévu.

Il ne faut pas confondre cette manière d'assurer l'exécution du travail avec les petites manifestations d'affairement. Certaines personnes s'abandonnent à l'ivresse de l'activité et ne peuvent plus en sortir. D'autres, prenant l'agitation pour l'action, pensent qu'en bougeant continuellement elles ne peuvent

qu'avancer et accomplir quelque chose. L'activité n'est pas toujours le contraire de l'inaction. Un homme est inactif quand il fait quelque chose de moins utile que ce qu'il pourrait faire.

Il est bon d'avoir un plan d'action bien ordonné lorsque les difficultés surgissent. La vie serait bien morne si elle ne présentait pas de problèmes. Mais au lieu d'attendre avec appréhension qu'ils fondent sur vous, essayez de vous y préparer en y réfléchissant à l'avance.

Lorsqu'une tâche ne s'achemine pas vers son exécution comme sur des patins graissés, rien ne sert de s'affoler ou de ronchonner avec mélancolie. Creusez toutes les raisons du ralentissement jusqu'à ce que vous tombiez sur celle qui compte vraiment.

Si des influences extérieures viennent interrompre ou entraver votre travail, jugez la situation et analysez-la; agissez avec décision pour vous remettre sur la voie et faire en sorte que votre travail reprenne son cours normal: profitez de l'incident et arrangez-vous pour qu'il ne se répète pas. Faites appel à toutes les ressources disponibles. Tirez tout le parti possible de vos talents, mais ne croyez pas avoir la toute-puissance de tout faire vous-même.

Le niveau de l'exécution

Au niveau supérieur de l'élaboration des plans, l'imagination, l'invention et l'esprit d'aventure ont le champ libre; mais lorsque le plan est étalé sur le bureau ou l'établi, c'est l'ingéniosité, l'art du type artisanal de jadis qui entre en jeu. Sachez ce qui est nécessaire, puis attaquez-vous aux détails qui se rapportent à votre part du travail.

Groupez les activités de manière qu'elles se suivent les unes les autres avec le minimum de rupture et d'effort. Si vous avez une lettre à écrire, trouvez les renseignements voulus avant de dicter "Monsieur". S'il s'agit d'un travail de menuiserie, envisagez-le en entier, du commencement à la fin, et rassemblez tout ce qu'il faut à pied d'œuvre. Le meilleur mécanicien est celui qui sait organiser son travail, qui sait où se renseigner et qui sait quand demander conseil.

Exécutez le travail de la façon la plus efficace et la plus économique possible. Accordez votre rythme à la nature de la tâche et aux circonstances dans lesquelles vous travaillez. Une allure égale, plutôt qu'une série de coups de collier, vous permettra de faire le meilleur usage de vos forces, d'accomplir davantage avec le moindre effort.

Que vous travailliez comme cadre moyen, ou à un bureau ou un établi, apprenez à œuvrer en professionnel. Quel que soit votre métier, vous pouvez acquérir un certain art ou la fierté du travail bien fait. Prenez la résolution de marquer votre travail de l'empreinte de votre personnalité et de vous élever au-dessus de la médiocrité où se complait celui qui n'est pas un véritable professionnel. Même à l'âge de pierre, il existait des hommes qui avaient du métier et qui étaient fiers des têtes en lame de couteau qu'ils taillaient dans le silex.

L'homme de métier travaille avec amour. Il connaît la valeur et la portée de son œuvre, et il éprouve dans son travail la grandeur d'âme que donne la satisfaction du devoir accompli. Le mot "efficacité" vient du latin "efficio" qui signifie j'accomplis entièrement, complètement, triomphalement. On atteint la plus grande efficacité souhaitable lorsqu'une certaine somme d'énergie est si bien orientée qu'une tâche est exécutée dans le minimum de temps et d'espace possible.

Tous les préceptes que renferment les manuels et les méthodes sont sans valeur si un homme n'a pas le courage de les appliquer. C'est là une loi de la vie aussi vieille que le premier feu allumé par l'homme des cavernes. Emerson résume ainsi ce principe: "Rien de grand ne se fait sans enthousiasme".

L'enthousiasme suppose un intérêt réel pour quelque chose, et chacun sait ce que peut faire celui qui porte un véritable intérêt à une entreprise. L'entraînement grandit dès que l'on se met à l'œuvre, et une ardeur vivifiante nous anime. L'enthousiasme ajoute l'énergie à l'intérêt, c'est-à-dire le désir de faire quelque chose et la volonté de persévérer.

Une grande satisfaction

La satisfaction que l'on retire de l'achèvement d'une tâche constructive est l'une des plus grandes que la vie puisse offrir.

Les critères en sont les suivants: 1° Le travail plaît-il à celui qui l'a fait? 2° Est-il satisfaisant pour celui qui l'a fait faire? 3° Atteint-il le but auquel il était destiné? Si une œuvre réunit ces trois qualités, elle est bonne. Si elle a en plus du mérite en soi, elle est excellente, car cela ennoblit à la fois l'exécutant, le destinataire et le travail lui-même.

Les hommes et les femmes qui sont capables d'accomplir quelque chose dans de telles dispositions d'esprit sont très recherchés. Ils ont le talent de pouvoir concentrer leur attention sur les objectifs accessibles dans une situation donnée et de résoudre les problèmes immédiats dès qu'ils se posent.

Dans tous les domaines de la vie intellectuelle ou pratique et à tous les niveaux du travail, la société accorde sa préférence à ceux qui accomplissent quelque chose et non à ceux qui ne font rien. La vie décerne ses récompenses aux hommes qui construisent des bâtiments, déchiffrent des inscriptions anciennes, résolvent des équations, fabriquent des machines, améliorent la production agricole, découvrent des médicaments vivifiants, gouvernent une province ou un pays plutôt qu'à ceux qui se convainquent que ces tâches sont impossibles en raison de difficultés inévitables.

Dans les jeux olympiques, ce ne sont pas les plus beaux, les plus forts, les plus imaginatifs ni les plus loquaces qui remportent la palme, mais ceux qui entrent en lice comme combattants et qui se remuent. Pour passer des plans théoriques à l'action, il faut se compromettre. Il serait injuste et déraisonnable de ne pas vouloir y mettre ce prix.