



LA BANQUE ROYALE DU CANADA

BULLETIN MENSUEL

VOL. 54, No 10

SIÈGE SOCIAL: MONTRÉAL, OCTOBRE 1973

Le sens des affaires

AVOIR LE SENS DES AFFAIRES est une expression courante des plus significatives. Dans l'industrie, le commerce, l'administration des institutions sociales, le gouvernement d'une famille ou de la vie personnelle, c'est un compliment pour celui à qui on l'applique. Elle évoque les qualités de constance, d'intégrité et de compétence, ainsi que le sentiment des valeurs.

Les affaires ont pour fonction de fournir aux hommes les choses d'ordre utilitaire, les choses qui répondent à leurs besoins. Elles sont l'art de la production et de l'échange, qui a contribué, au cours des siècles, au confort de la vie humaine.

Les affaires consistent, soit à fabriquer des marchandises et à les vendre, soit à acheter des marchandises et à les vendre, soit à assurer des services que paient les utilisateurs. Ceux qui sont dans les affaires ont entre autres pour objectifs le profit et l'expansion. Les affaires sont utiles à la fois au vendeur et à l'acheteur, au producteur et au distributeur, de même qu'au consommateur. Elles offrent de l'emploi et concourent au bien-être social.

Le mot "affaires" implique l'idée d'un état financier où les deux termes les plus importants sont "profits" et "pertes". Si elle veut attirer des investissements, l'entreprise doit être en mesure de réaliser des bénéfices. La réalisation de bénéfices est plus qu'un phénomène qui témoigne d'une bonne administration: c'est une condition essentielle de succès.

La réussite ne se mesure pas uniquement au chiffre brut des recettes. Les contraintes du milieu entrent aussi en ligne de compte. Il a été signalé que même si les affaires du marchand d'une grande ville augmentaient d'un million de dollars par an elles pourraient cependant être considérées à bon droit comme moins prospères que celles du marchand d'une petite ville dont le commerce croît au rythme de dix mille dollars par an. On juge les marchands à la façon dont ils tirent parti des occasions favorables qui existent dans leur secteur d'activité.

Avoir de la largeur de vue

Celui qui veut exploiter une entreprise dans toute la mesure de ses possibilités commerciales doit avoir des

idées de large envergure. La myopie intellectuelle n'est pas un avantage.

Il n'est pas naturel qu'une entreprise s'attende à pouvoir se prélasser confortablement au milieu de l'énorme accroissement en étendue et en complexité de nos activités sociales, économiques et politiques, et la demande toujours plus grande de biens et de services. Seule une ligne d'action vaste, éclairée et entreprenante permettra à une compagnie de conserver ses marchés, et aucune autre méthode ne peut y ajouter quoi que ce soit.

En atteignant tel ou tel domaine nouveau dans son expansion, l'entreprise constatera que la technique et la spécialisation ne sont pas les seules qualités dont elle a besoin pour s'aventurer en territoire inconnu. Il lui faut une direction douée d'une vive imagination. L'imagination n'est pas une faculté léthargique et méditative. Elle prévoit, elle se figure les choses et les conditions nouvelles, elle conçoit des idées, elle élabore des plans, elle invente.

L'imagination vraiment utile œuvre au plan des données. Elle s'enracine dans l'expérience et se nourrit de faits. Elle établit de nouveaux objectifs et trace des plans pour les atteindre.

L'innovation est d'un riche rapport pour qui la met en action après avoir examiné une idée et en avoir vérifié le bien-fondé. Vendre des réfrigérateurs aux Esquimaux pour empêcher les aliments de geler c'est un peu comme créer un nouveau produit. C'est l'imagination menant, grâce à l'initiative, à un nouveau marché.

L'imagination enfante les possibilités, même si la voie qui conduit à leur réalisation semble hérissée de difficultés. Elle essaie de nouveaux plans et fait des expériences. Les opérations d'arithmétique que sont la multiplication et la division, méthodes rapides d'additionner et de soustraire, ne sont pas tombées du ciel. Elles ont d'abord existé à l'état d'idées, puis elles ont été mises au point par des esprits imaginatifs.

Il n'y a pas de moyen plus efficace de faire prospérer les affaires et de conserver les clients que de se montrer utile, idée qu'éveille le mot service. Comme on l'a dit des établissements bancaires: "Ce sont les services

qu'ils rendent qui font accepter les services qu'il vendent." Dans les affaires, comme dans bien d'autres secteurs, c'est la façon dont on traite les gens qui fait toute la différence.

Beaucoup voient dans la "petite chose en plus" le secret de leur réussite en affaires. En quoi consiste cette petite chose? Elle semble faite de petits riens que l'on offre sans idée de gain ou d'avantage, de services qui n'entrent pas strictement dans les fonctions de l'entreprise, de courtoisies témoignées avec art, d'un mot aimable dit à propos, de l'accueil sympathique que l'on accorde aux clients qui ont des ennuis. Cela demande du temps, mais il n'en faut souvent pas plus pour faire pencher la balance de la concurrence.

Trois nécessités préalables

La compétence théorique et l'instruction inutilisée ne comptent pas pour beaucoup dans le monde des affaires. Ce qui intéresse une entreprise ce n'est pas tellement la somme des connaissances de l'employé que l'usage qu'il en fait.

Il est courant de voir les jeunes hommes d'affaires d'aujourd'hui esquisser un sourire d'indulgence lorsqu'on fait allusion devant eux aux anciens ouvrages classiques sur l'art de réussir dans les affaires, mais les enseignements des maîtres d'autrefois en cette matière demeurent aussi à propos de nos jours qu'au moment de leur parution. De fait, les lecteurs trouveront enchaînés dans les manuels de notre temps les principes que les vieux auteurs ont exposés, avec, bien entendu, les mises à jour imposées par le progrès technique et l'ampleur des opérations.

Après l'instruction, dont l'employé se sert avec intelligence, vient une deuxième nécessité: l'enthousiasme. C'est l'ardeur qui confère à nos efforts une qualité essentielle et qui nous apporte l'optimisme et la force d'âme.

L'enthousiasme allie l'intérêt au travail. Des gens échouent dans la vie non parce qu'ils manquent d'aptitudes, mais parce qu'ils ne se donnent pas à plein cœur. Une entreprise ne peut subsister que si elle demeure bien vivante, que si ses bailleurs et ses employés ont le vif désir d'accomplir quelque chose au lieu d'attendre d'être forcés d'agir.

Ces trois choses — l'instruction, l'enthousiasme et le travail — sont les éléments fondamentaux, que doit développer quiconque cherche à réussir dans les affaires.

Se fonder sur les faits

Le succès dans le métier des affaires repose sur les faits, qu'il importe d'abord de contrôler, puis d'utiliser à bon escient. L'homme d'affaires doit être disposé à reconnaître un fait dès qu'il se présente, à abandonner un pseudo-fait pour un fait réel, à s'en tenir à ce fait en attendant d'en trouver d'autres.

Grâce à la recherche et à l'analyse statistique, ceux qui sont dans les affaires peuvent vérifier les faits, écarter les incertitudes, éliminer les conjectures et supprimer les suppositions fortuites dans leurs plans de

travail. La connaissance précise et à jour de ce qui se passe et de ce qui se prépare joue un rôle important dans l'élaboration des plans.

Les hommes d'affaires connaissent bien la valeur de la prévoyance et de l'organisation. Dix minutes de réflexion pertinente avant de signer une commande ou de donner son approbation à un projet permettent parfois d'épargner beaucoup d'argent. Planifier c'est voir ce qui est nécessaire, analyser les moyens pour le faire, comprendre quels en seront le coût et les conséquences, et établir un plan.

Une entreprise a besoin à la fois de personnes capables de prévoir les difficultés et d'hommes qui voient l'avenir en rose. En considérant ce qui pourrait arriver, l'entreprise peut s'éviter bien des malheurs.

Celui qui prévoit et fait des plans doit agir avec bon sens et mesure. Lorsque la guerre de Corée éclata, en 1950, la population américaine se rappela ce qu'elle avait dû affronter pendant la dernière guerre: pénuries, rationnement, marché noir. La revue *Fortune* a révélé, en 1953, qu'un hôtel avait alors fait provision de spiritueux pour dix ans et qu'un service de l'État avait acheté des cahiers à anneaux pour 247 ans.

Pourvoir aux besoins de la clientèle

Les bénéfices découlent de l'opération qui consiste à offrir les produits et les services que désirent les consommateurs aux prix qu'ils sont disposés à payer. Pour créer ou développer une entreprise, il importe de déterminer les caractéristiques de la marchandise pour laquelle il existe un débouché éventuel, de la fabriquer, de trouver un marché et d'organiser la promotion des ventes.

Il ne suffit pas à l'industriel ou au commerçant de connaître à fond son produit; en matière de vente, il est plus important qu'il connaisse les désirs et les dispositions du public. Il doit aussi tenir compte des caprices de la clientèle. Sans nécessairement approuver tous les goûts, il lui faut y accorder de l'attention.

L'un des plus sûrs moyens de se faire des clients et de conserver ses amis est de donner des explications. Peut-être l'acheteur éventuel ne sait-il pas tout ce qu'il pourrait savoir sur ce qui lui est nécessaire. Il sera donc reconnaissant au vendeur qui peut l'éclairer.

Rappelons-nous l'histoire de la dame d'un certain âge qui entra dans un magasin pour acheter un poêle. Le commis lui décrit longuement les qualités de fabrication du poêle; il parla des B.T.U., des thermostats et du réglage automatique. La cliente l'interrompit en lui posant cette question merveilleusement humaine: "Dites-moi, monsieur, tiendra-t-il chaude une vieille dame comme moi?"

Ce que veulent les gens et la mesure dans laquelle ils y tiennent évoluent sans cesse. L'un des points les plus importants dans les affaires est d'être sensible aux changements de la demande populaire. Un article du *Manchester Guardian* disait, en 1967, que les besoins de l'homme ordinaire étaient passés en cent ans de 72 à 464.

Un petit marchand avait une technique bien à lui.

Il parcourait les annonces d'objets perdus dans les journaux. "Si l'on surveille ce que les gens tiennent à retrouver, disait-il, on sait ce à quoi ils attachent vraiment de la valeur."

La vente n'est pas chose facile

L'art de vendre est l'art ou la technique de présenter les marchandises ou les services de façon à changer des attitudes neutres ou négatives à leur égard en nécessités ou en besoins positifs. Ce n'est pas une tâche facile. Elle exige de l'initiative et de l'imagination, de la prévoyance et de la persévérance. Son principe fondamental est le suivant: prendre quelque chose d'attrayant et le faire paraître nécessaire; prendre quelque chose de nécessaire et le rendre attrayant.

Toute entreprise connaît les avantages de la publicité. C'est elle qui achemine les clients éventuels vers l'usine, le magasin ou le bureau. Ces acheteurs en puissance ne constituent pas un auditoire captif. Les représentants de l'entreprise doivent manifester de l'intérêt, éveiller l'attention, offrir quelque chose d'avantageux, prouver leur cas, susciter le désir, donner des motifs à la clientèle de profiter de ce que leur offre la réclame.

La publicité ne se limite pas à faire une liste des choses à vendre. Elle doit les présenter de façon à les rendre désirables. Peu de publicitaires iraient aujourd'hui jusqu'à dire comme Samuel Johnson en 1759: "Le métier de la publicité est maintenant si proche de la perfection qu'il n'est pas facile de proposer la moindre amélioration."

Comme la publicité créatrice, l'art créateur de la vente ne considère pas comme de véritables vendeurs ceux qui se contentent d'étaler en style de cafétéria ce que leur entreprise a à vendre et d'attendre que le client décide si cela lui est utile et combien il en veut, puis qu'il passe sa commande.

Le vendeur qui atteint à l'excellence est celui qui met tout son cœur à son travail. L'analyse qu'il fait de chaque client éventuel, afin d'établir ses besoins, témoigne d'un effort sincère pour résoudre les problèmes du client. Il importe que l'acheteur sollicité ait l'occasion de percevoir le rapport qu'il y a entre lui et la marchandise. Son opinion sur ce qui constitue la valeur d'une chose doit être prise en considération.

Face à l'adversité

La carrière des affaires exige courage et vigueur. Elle ne permet pas d'attendre que le succès soit assuré pour agir. La hardiesse est à la base de toute entreprise; un homme d'affaires doit savoir se comporter dans les circonstances critiques.

C'est là une source de grande satisfaction pour ceux qui en sont capables. Une partie de golf n'offre guère d'intérêt sur un parcours sans accidents. Ce sont les obstacles qui en font un jeu. De même, les affaires deviennent un jeu pour celui qui se fait un plaisir de triompher des difficultés.

Que les opérations soient petites ou grandes, que la situation financière soit confortable ou serrée, la

direction de l'entreprise doit étudier les risques que comportent ses activités et éliminer ou réduire autant de risques qu'elle le peut par la planification, une habile administration et une conduite prudente. Elle doit faire preuve d'un respect judicieux pour les risques qu'il est impossible d'atténuer ou d'esquiver.

La conscience des aléas et de leurs conséquences éventuelles tend à affermir le jugement de l'homme d'affaires, aide à éviter les maladroites et amène l'entreprise à accepter avec assurance un risque calculé dans l'espoir de réaliser un gain calculé.

Les affaires ne sont pas une profession reposante. S'il est possible aux membres des professions libérales de trouver un dérivatif au travail quotidien dans la lecture des grands auteurs, aux hommes de science d'employer leurs soirées à approfondir les diverses théories sur l'univers, il y a fort à parier que les soirs de l'homme d'affaires se passent à faire l'analyse des bulletins des marchés des valeurs et à élaborer des plans pour faire face à la nouvelle concurrence dont il a eu vent dans la journée.

Dans les moments favorables, lorsque l'argent pousse dans les arbres, il est relativement facile aux commerçants de les secouer et d'en faire tomber une partie; mais dans les moments difficiles, lorsque l'argent vaut surtout par la sécurité qu'il offre, il leur faut travailler davantage. Il y a des fois où le vérificateur ne peut tailler assez fine la pointe de son crayon pour inscrire les bénéfices.

Si les affaires dégringolent, la direction se mettra aussitôt activement à l'étude de la situation. Que font les concurrents pour se maintenir au premier rang? La nature du milieu a-t-elle changé au point de rendre nécessaire une nouvelle approche promotionnelle? Les produits de l'entreprise sont-ils du style et de la qualité désirés? Si mauvaise que soit la situation, le chef d'entreprise doit garder son sang-froid. Au lieu de se laisser abattre par les circonstances défavorables, il emploiera son imagination et ses talents à les améliorer.

Bien faire les choses

Le progrès dans les affaires peut aller de pair avec le respect des règles les plus saines et les plus honnêtes pour réussir dans la vie. Se distinguer par sa bonne réputation et son sens élevé de l'honneur commercial est un avantage précieux pour créer et développer une entreprise.

La morale est le code de valeurs qui guide les choix et les actions d'un homme. Elle régit le cours de sa vie et de ses affaires. Il n'y a pas de sphère de l'activité humaine où les idéaux mis en pratique soient plus importants que dans les affaires. Il ne suffit pas de gagner; il faut jouer loyalement.

Un bon contrat est une opération profitable pour les deux parties en cause. On y trouve normalement toutes les conditions qui s'appliquent au marché. Les demi-vérités, les assertions fallacieuses et les affirmations dénuées de fondement ne peuvent qu'être nuisibles à l'entreprise.

C'est un devoir, reconnu par les hommes d'affaires eux-mêmes, de veiller à ce que la publicité et les arguments des vendeurs demeurent vrais et loyaux. Les clients ont droit à des renseignements complets sur la qualité, la quantité, le prix et le rôle des produits ou des services. Il est contraire à la morale professionnelle de vendre à quelqu'un un service ou une marchandise qu'il ne peut utiliser avec avantage, tout comme il le serait de présenter sous un faux jour la valeur des matériaux ou du travail d'exécution. Nous achetons aussi souvent à cause de notre foi dans le vendeur qu'à cause de notre foi dans la marchandise.

Dans tout genre d'entreprise, une personne ne vaut que dans la mesure de son rendement. Tout vendeur de biens ou de services exerce ce que les livres de droit appellent une fonction "quasi publique". Il est responsable à la fois envers les clients et envers l'entreprise. Les gens ont confiance dans l'entreprise dont les agents se comportent toujours de façon sûre et prévisible.

Notre jugement de ce qui est bien est fonction de notre connaissance des normes optimales. Une entreprise doit avoir des normes; elle doit aussi avoir des règlements pour les faire observer.

Se mêler à la collectivité

Chacun a besoin que la collectivité où il vit soit capable de lui assurer un milieu propice à la réalisation d'une vie fructueuse. Le monde des affaires fait partie de cette collectivité.

Les entreprises en tant qu'organismes et les hommes d'affaires en tant qu'individus vivent dans un milieu social donné, et les affaires exigent une compréhension imaginative des effets sociaux de leurs activités. L'entreprise doit se préoccuper de ses devoirs civiques.

L'opinion publique est une force avec laquelle il faut compter, qu'il faut écouter et cultiver. Certains se retournent avec nostalgie vers l'ancien temps. Ils évoquent les contacts sociaux que favorisait le travail manuel par opposition avec l'isolement de la chaîne de production. Ils soulignent la camaraderie qui régnait dans les ateliers d'autrefois, où les frictions étaient inconnues.

Cette attitude fait abstraction des progrès accomplis en ce qui concerne la quantité et la diversité des choses que l'on fabrique pour répondre à des besoins nouveaux. La charrette de jadis n'exigeait qu'un peu de graisse de temps en temps là où les roues tournaient sur leur essieu; le camion d'aujourd'hui compte au moins cinquante points de graissage ou d'huilage. Il en va de même des rapports de l'entreprise avec les gens: il y a plus de points où des conflits peuvent se produire.

Qu'est-ce qui fait la réputation d'une entreprise aux yeux du public? C'est la somme de ses habitudes de pensée et des actions qui en découlent.

Les relations publiques ne consistent pas à afficher une fausse façade. Elles ne consistent pas à siffler, comme les aides-cuisiniers sur le navire *Bounty*, pour montrer que nous ne mangeons pas les raisins. Leur rôle est de faire ce qu'il faut de façon agréable et de

rendre nos actions manifestes; de faire connaître au public les qualités que nous avons.

Les relations idéales entre une entreprise et le public se fondent sur la loyauté, la confiance et la compréhension. Elles sont le reflet de la confiance avec laquelle les gens acceptent la parole de l'entreprise. Le simple fait de montrer que l'entreprise s'intéresse à ses clients lui gagnera de nombreux amis.

Dans la vie privée

Les principes de la conduite des affaires s'appliquent aussi aux autres activités de la vie. Quiconque rapporte au foyer une enveloppe de paie chaque semaine fait des affaires.

Du temps d'Aristote, le mot "oikonomike" signifiait "qui concerne l'administration de la maison", et un dictionnaire nous dit que l'économie est la science de l'administration d'un ménage ou des affaires domestiques.

Les affaires comprennent toutes les activités humaines relatives à l'acquisition de revenus et à leur utilisation.

La direction d'un foyer est un genre d'affaires. On y trouve des revenus, des dépenses et un profit. Le profit est la santé et le bonheur de la famille. Le bon acheteur-consommateur est celui qui se procure ce qui est nécessaire au bien-être de sa famille au prix le plus bas.

Chaque ménage devrait appliquer les techniques d'achat qu'utilisent les entreprises commerciales. Par exemple, établir les caractéristiques, la fiche technique ou les propriétés qu'il exige du mobilier, du matériel ou des fournitures dont il envisage l'achat. S'il a recours en outre au contrôle budgétaire des revenus et des dépenses, il fera de la prévision systématisée.

Parmi les forces qui influent sur toute entreprise, depuis la grande société jusqu'au foyer familial, on retrouve les fluctuations économiques mondiales, les événements politiques nationaux et provinciaux, les progrès techniques et le changement des modèles dans tous les domaines: des chaussures jusqu'au réacteur nucléaire.

Certains de ces facteurs ne présentent guère de difficultés, mais beaucoup d'entre eux ne peuvent se régler en une fin de semaine. Le problème que chacun doit résoudre, qu'il habite un pays développé comme le Canada ou un pays encore à l'aube de l'industrialisation, est de savoir comment passer du changement de vie actuel aux jours plus calmes qu'il entrevoit sans se mettre en pièces dans l'intervalle.

Même s'ils sont considérables, les problèmes économiques et sociaux qui confrontent le Canada à l'heure actuelle ne sont pas des fardeaux, mais des invitations et des incitations à agir si les Canadiens font preuve de courage, d'espoir et de confiance dans les choses qu'ils veulent entreprendre et accomplir.

Dans une causerie prononcée à la *Harvard Business School*, le professeur Alfred North Whitehead formule ainsi l'idéal de ceux qui pratiquent l'art des affaires: "Une grande société est une société dont les hommes d'affaires ont une haute idée de leurs fonctions."