



LA BANQUE ROYALE DU CANADA

BULLETIN MENSUEL

VOL. 43, NO. 1

SIÈGE SOCIAL: MONTRÉAL, JANVIER 1962

Visages et emblèmes des entreprises

DANS LES ANNÉES VERTIGINEUSES que nous traversons, il est naturel que nous cherchions des mots et des termes nouveaux pour désigner les découvertes et les innovations qui surgissent de toutes parts. Des millions d'hommes s'acheminent à l'heure actuelle, non seulement vers des niveaux de vie plus élevés, mais aussi vers de nouvelles normes de valeurs, de conduite et de comportement. Les anciens mots et symboles ne répondent plus aux nécessités des affaires et de la vie sociale.

Une révision s'impose. Nous en trouvons une preuve manifeste, sur le plan politique, dans l'invocation en 1961 par le Portugal de son traité de 1373 avec l'Angleterre. En cas d'agression contre l'une des parties contractantes, dit ce traité, l'autre partie devra fournir "des troupes, des archers, des frondeurs, des bateaux et des galères suffisamment armés pour combattre". Sans doute le sens de ces vieux mots est-il clair pour les intéressés — Churchill a réaffirmé ce pacte à la Chambre des communes à propos des Açores — mais il serait assez embarrassant pour le commerce et la société de rester attachés à ces façons de s'exprimer d'un autre âge.

Depuis une vingtaine d'années, et en particulier depuis une dizaine d'années, les affaires et l'industrie se préoccupent vivement de leurs relations publiques. Que pense-t-on de nous? se demandent les entreprises. C'est de leurs constatations qu'est née la notion que les Américains appellent le "corporate image", c'est-à-dire l'image ou le visage que présente l'entreprise aux yeux du public ou dans un sens plus général la réputation extérieure de la maison.

Cette image *extérieure* n'a rien d'abstrait ni de contemplatif; c'est quelque chose de dynamique et de concret, qui tend essentiellement à l'action et au progrès.

Il est très important pour tous les Canadiens, quels qu'ils soient, de savoir ce que l'on pense d'eux. Nos idées évoluent de plus en plus vite et dans tous les domaines: économie, sociologie, sciences, questions politiques. Il nous faut absolument apprendre à nous connaître tels que les autres nous voient.

Mais il ne suffit pas d'acquérir cette connaissance. Après avoir constaté en quoi nous sommes au-dessous de l'idéal que les gens se font de nous, nous devons nous efforcer de réaliser cet idéal. D'où la tendance de plus en plus marquée des entreprises à se faire bien voir au dehors.

Toute compagnie, petite ou grande, a comme telle une personnalité et une réputation, qui sont le reflet de ses rapports avec le public, de sa ligne de conduite, de ses principes, de son personnel, de ses produits. Tout ce que l'entreprise accomplit de jour en jour dans ces divers secteurs contribue petit à petit à former l'idée que l'on se fait d'elle.

La nécessité de la bonne réputation

Pour qui considère l'état du marché à l'heure actuelle, il saute aux yeux que la bonne réputation extérieure d'une entreprise est d'une importance capitale. Autrefois, quelques maisons spécialisées fabriquaient tel ou tel produit en quantité limitée et l'écoulaient sans difficulté. Mais aujourd'hui l'automatisation permet aux usines de déverser dans nos entrepôts et nos magasins d'innombrables articles d'utilité, de qualité et de prix analogues, offerts par des maisons concurrentes avec des moyens de publicité à peu près identiques.

C'est pourquoi le choix initial du client ne se fonde plus uniquement sur la qualité et le prix, mais aussi, et de plus en plus, sur son opinion du fabricant et du marchand. Les questions qu'il se pose, souvent d'une façon subconsciente, sont celles-ci: Quelle est la réputation de la maison qui fabrique ces marchandises? Comment sa personnalité se révèle-t-elle à travers le battage de la vente? Quelle impression cette entreprise me fait-elle?

Nous en trouvons un exemple frappant dans les réflexions que se fait la maîtresse de maison qui veut acheter un appareil électroménager. Les opérations commerciales ne l'intéressent pas du tout, et elle sait que les appareils de qualité comparable se vendent à peu près le même prix partout. Alors, que se demande-

t-elle? Le fabricant est-il digne de confiance? Quel accueil me feront le fabricant et tel magasin si mon appareil a besoin de réparations? Ce marchand consentira-t-il à échanger l'article s'il ne plaît pas à mon mari? Le fabricant et le distributeur s'efforcent-ils de me rendre service ou tout simplement de me vendre quelque chose?

C'est en s'inspirant de ces questions et surtout de leurs réponses que les hommes d'affaires et les industriels s'appliquent à créer et à entretenir chez le client une image aussi séduisante et aussi expressive que possible de leurs entreprises. Ils comptent avant tout sur cette marque d'identité spéciale pour conserver leur clientèle et l'inciter à rester fidèle à leurs produits.

Mais cette image ou cette réputation ne peut se créer artificiellement, par des mots ou des trucs. Elle doit découler de la vie et de l'activité de l'entreprise, et même des principes qui sont à la base de son action. Elle embrasse tout, depuis l'achat des matières premières jusqu'à la réclame qui se fait chez le détaillant: conditions existant à l'usine, relations avec les employés, esprit de civisme, rapports avec le distributeur, probité dans la fabrication et véracité de la publicité.

Pour être bien vu du public en général et de la clientèle en particulier, l'entreprise doit déterminer ce qu'elle veut qu'on pense d'elle, puis faire en sorte de se conformer dans la pratique aux exigences de cette réputation idéale.

Les gens ont tendance à se représenter les entreprises à l'image de l'homme et à leur attribuer les caractéristiques de la personnalité. Ils les classent d'un seul mot, tout comme leurs connaissances. C'est ainsi qu'il y aura des maisons "sympathiques", "larges", "solides", "qui se respectent", etc. Leur faveur va naturellement aux fournisseurs dont ils ont une bonne opinion.

Ainsi apparaît avec netteté l'impérieux devoir pour tous et chacun, au sein de l'entreprise, de travailler à assurer la bonne réputation de la maison. Cadres et employés doivent apporter leur contribution. Les allocutions publiques du président, l'attitude du directeur général envers son personnel, la fierté et la satisfaction des actionnaires, les relations du contremaître avec les ouvriers et les ouvrières, l'amabilité de la téléphoniste, tout concourt de près ou de loin à faire la bonne ou la mauvaise renommée de l'établissement. Si tout est dans la note, le public aura tôt fait de reconnaître qu'il s'agit d'une entreprise avec laquelle il fait bon faire des affaires.

La réputation doit être réelle

La vraie réputation extérieure d'une entreprise ne ressemble en rien au *Costume neuf de l'empereur*. Elle n'est ni une duperie ni une chose imaginaire. On pourrait même dire, en prenant le contre-pied du conte d'Andersen, que seul un petit enfant pourrait nier que

la réputation d'une entreprise est quelque chose de réel, de profitable et de nécessaire.

Mais cette idée que le public se forme de l'entreprise n'est pas élaborée par des magiciens dans une pièce secrète. Elle est issue de plans bien étudiés dans lesquels le personnel supérieur de l'entreprise a un grand rôle à jouer.

Une bonne réputation ne s'impose pas en claironnant sa valeur sur la place publique. Avant de pouvoir rayonner au dehors, elle doit s'édifier, au dedans, sur les bases de toute œuvre créatrice, savoir: la vérité, l'intelligibilité et la vraisemblance.

On n'insistera jamais trop sur l'importance des petites choses. Les gens jugent les entreprises comme les individus, c'est-à-dire par leur comportement, non pas dans les grandes circonstances, mais dans la vie de tous les jours. Pour les sociétés comme pour les particuliers, chaque jour est une nouvelle pierre de touche. Dans le courant de la journée, l'entreprise sera jugée par des milliers et des milliers de personnes, dont l'appréciation se fondera infailliblement sur l'une ou l'autre particularités de son organisation: sa correspondance, sa façon d'accueillir les clients, ses méthodes de vente, la courtoisie de ses commis, de ses camionneurs, de ses garçons d'ascenseurs, les dispositions de ses chefs de service. Ce qui compte par-dessus tout lorsqu'il s'agit de se faire une réputation, c'est la satisfaction personnelle du client à l'égard des employés et des produits de l'entreprise.

Songer au public

Mais le visage de notre entreprise ne vaut pas grand-chose s'il représente uniquement ce que nous pensons de nous-même. Il y a parfois assez loin entre ce que nous voulons être et ce que l'on pense de nous.

Il est donc souvent nécessaire de faire une étude de notre public. Le portrait extérieur d'une société ne se brosse pas dans une salle de l'arrière, où les dirigeants seraient isolés du public sur lequel il s'agit d'exercer une influence. Ce portrait doit être conçu et tracé non pas pour nous flatter, mais bien pour permettre à notre public de se faire une juste idée de nos buts, de notre sincérité et de nos réalisations.

Qui est ce public dont nous avons parlé si souvent jusqu'ici? Il comprend d'abord, cela va de soi, nos clients et nos clients éventuels. Notre succès est entre leurs mains. Pour eux, le critère fondamental de la valeur est d'en avoir pour leur argent, mais leur conception de la valeur a évolué. A une époque où le crédit à la consommation est plus abondant que jamais auparavant, les gens recherchent moins qu'autrefois ce qui est bon marché. Ils se préoccupent beaucoup plus de la notoriété du fabricant et du détaillant.

Puis viennent les employés. L'homme ou la femme qui travaille pour une entreprise ayant une bonne réputation auprès du public, est fier d'en faire partie et tout dévoué à son service. Le renom extérieur de l'entre-

prise influe à la fois sur la productivité et le recrutement du personnel.

Il y a ensuite les actionnaires. Certains acheteurs de valeurs veulent avant tout réaliser rapidement des gains élevés, mais l'actionnaire sérieux recherche quelque chose de solide et durable. La considération dont jouit la société peut donc jouer un rôle déterminant dans l'achat des actions; c'est pour le moins un argument favorable.

Et nous en arrivons au grand public, à ceux qui n'ont aucun lien particulier avec l'entreprise. Leur opinion a cependant son importance, car elle parviendra à travers leurs observations et leurs critiques jusqu'aux trois grandes catégories de personnes mentionnées ci-dessus. Le grand public comprend aussi les éléments de la population qui sont encore trop jeunes pour utiliser les produits ou les services de l'entreprise, mais qui pourront devenir plus tard des clients. Du visage que nous leur offrons aujourd'hui dépendra leur attitude de demain.

La concurrence

Le monde où nous vivons est un monde extrêmement bruyant. Chaque jour, des centaines de voix assaillent nos oreilles, à la radio et à la télévision. Nous avons à peine le temps de cligner des paupières qu'une nouvelle réclame apparaît à nos yeux. Ces voix et ces images se disputent l'attention du public. Pourtant, à travers ce barrage, notre message doit arriver à destination. Et pour cela il ne suffit pas de crier plus haut que les autres ou d'occuper une plus grande surface publicitaire.

Il faut que nos idées soient bonnes, qu'elles tiennent compte de la réaction affective du client devant une personnalité attrayante. Notre stratégie en face de la concurrence doit comporter un effort délibéré de créer l'image distinctive et positive d'une entreprise soucieuse de répondre aux besoins et aux désirs de la clientèle.

Le mélange d'audace et de discrétion qui s'impose dans ce domaine doit émaner de la plus haute autorité de l'entreprise. Il n'est plus possible au chef de se replier sur lui-même et de laisser ses services de vente et de publicité s'occuper de ses contacts avec le public. C'est du cœur même de l'entreprise, non de ses bras ou de ses jambes, que doit provenir l'idée que l'on s'en fait.

Autour de ce centre vital doit s'organiser une éducation intérieure destinée à mettre clairement en lumière l'importance pour la compagnie de donner une bonne impression et à s'assurer la collaboration de tous les employés sous ce rapport. Les paroles qui s'échangent au comptoir, les ventes, la correspondance, les appels téléphoniques, tout contribue à graver la physionomie de l'entreprise dans l'esprit des gens.

Deux choses entrent ici en ligne de compte. Les employés doivent concourir à la bonne réputation de la maison, mais celle-ci doit aussi être pour eux une

source d'inspiration. L'image extérieure ne peut être que le reflet de l'image intérieure. Et l'une et l'autre seront d'autant meilleures que le personnel aura l'impression de participer à la vie de l'entreprise et d'y trouver des motifs de satisfaction et de fierté.

Le point de départ

Lorsqu'il s'agit de décider qu'elle est l'image extérieure que son entreprise aurait intérêt à présenter, le chef ou son délégué doit commencer par s'en faire une idée claire et précise. Il ne suffit pas de savoir que le besoin existe; il faut aussi en bien étudier la nature.

L'image que le chef se propose de créer chez le public répond-elle exactement à la fin particulière qu'il a en vue? Embrasse-t-elle tous les aspects de son entreprise? Ceux qui l'ont conçue et ceux qu'il chargera de la réaliser ont-ils toute sa confiance?

Une fois ébauché le portrait idéal, il importe d'examiner la situation actuelle, de considérer d'un œil critique ce qui se fait dans le moment, dans tous les services importants de l'entreprise, en vue d'offrir une image extérieure favorable.

Il est bon de réunir toutes les idées imaginables avant de fixer son choix. Peut-être faudra-t-il tracer une vingtaine d'esquisses avant de trouver la bonne? Ne laissez rien en doute, même si vous devez vous faire l'avocat du diable et contredire vos meilleurs conseillers. Gardez-vous enfin de charger le portrait d'éléments étrangers; l'image doit être à la fois simple et représentative.

Enfin, le chef se fera un devoir de suivre de près tout ce qu'accompliront ses collaborateurs pour mettre son idée en œuvre. Quels que soient les moyens techniques utilisés, ils doivent rester subordonnés à l'autorité générale de la haute direction, et il faut toujours veiller à ce que personne ne puisse, même involontairement, affaiblir ou gâcher la réputation de l'entreprise.

Le choix d'un emblème

L'emblème est une figure ou un signe distinctif et rationnel qui représente en abrégé l'image extérieure de l'entreprise que le directeur veut faire connaître. Il sert, s'il est bien employé, à relier entre eux tous les éléments d'une société: siège social, succursales, usines et débouchés, ainsi que tous les produits et services connexes de l'entreprise.

La forme de l'emblème peut exprimer l'union, la puissance, la serviabilité ou tout autre sentiment, selon l'effet désiré. Il s'agit de choisir celle qui convient le mieux dans une situation ou un cas particulier.

L'emblème est essentiellement personnel et original. Mais pour qu'il le soit vraiment, il ne suffit pas de griffonner des signes sur une planche à dessin. A partir de l'idée qui lui sert d'inspiration, l'artiste évoque un sentiment et donne un cachet de nouveauté

créatrice aux choses les plus familières et les plus banales. Il arrondit les angles et avive les traits qu'il faut mettre en relief.

Pour être utile, un emblème doit demeurer à la page. Celui que l'on aurait adopté au moment de l'invention de la locomotive à vapeur ne serait certes plus de mise à notre époque où les astronautes se préparent à s'envoler vers d'autres planètes. Il faut donc, si l'on veut en assurer la continuité, soit le remplacer, soit le rajeunir ou le moderniser de temps en temps.

L'emblème est avant tout un moyen d'attraction. D'où la nécessité de songer à son aspect esthétique ou du moins de s'assurer qu'il ne blesse pas le bon goût.

Il faut avouer que les emblèmes vraiment bien faits sont rares. On cherche à frapper les regards par tous les moyens. Certains dessins flamboyants, présentés sans tenir compte du visage de l'entreprise, nous épatent par leur nouveauté, mais nous nous en lassons vite, et leur succès est souvent éphémère.

Dans le domaine des emblèmes comme dans tant d'autres, les meilleurs sont généralement les plus simples. Le bon sens le plus élémentaire vaut encore mieux que les fioritures s'il exprime bien l'idée voulue. Notre esprit s'accommode mal de la complexité. Nous sommes plutôt portés à réduire à l'essentiel tout ce qui est long ou trop compliqué. N'avons-nous pas schématisé des nations et des peuples sous les traits simplifiés de personnages humoristiques, comme John Bull, Baptiste Canadien, l'Oncle Sam ?

Il faut se garder, d'autre part, de tomber dans l'excès contraire. Un enchevêtrement de lignes droites et courbes ne dirait à peu près rien au profane. Seuls les géomètres et les initiés y comprendraient quelque chose.

Notre nouvel emblème



Ces quelques considérations sur les emblèmes nous sont dictées par le fait que le présent *Bulletin mensuel* coïncide avec l'adoption d'un nouvel emblème par la Banque Royale. Les études et les travaux de tous ceux qui en ont permis la réalisation sont encore frais dans notre mémoire.

L'équipe de dessinateurs engagés par la banque créa un grand nombre de modèles, y compris des abstractions, des couronnes, des ovales, des triangles, ainsi que des modifications de l'ancien emblème, qui était en usage depuis un siècle. Un petit comité de directeurs et de hauts fonctionnaires de la banque participa à l'étude des divers projets, et, après plusieurs séances, deux dessins seulement furent retenus. Le choix définitif fut effectué par le comité.

Il parut évident dès le début qu'il était vain de tenter d'exprimer en un seul emblème toutes les qualités de la banque que le comité avait à l'idée: dignité, solidité, progressivité, service, bienveillance, sans compter toutes les autres. On décida donc de s'attacher aux quelques points fondamentaux suivants: conserver quelque chose de l'ancien emblème, qui re-

présente la longue tradition de service de notre banque, l'habiller d'un vêtement neuf, adapté à l'esprit progressif de la banque, et souligner l'envergure de notre institution, non seulement au Canada, mais dans le monde entier.

Il eût été inutile de chercher à condenser dans un seul emblème toute la réalité de la vie quotidienne de la Banque Royale, où un personnel aimable et courtois reçoit des dépôts, établit des mandats, encaisse des chèques, accorde des prêts, loue des coffrets de sûreté, émet des chèques de voyage, effectue des opérations de change et assure tous les autres services qu'offre la banque. Nous avons voulu nous limiter à faire ressortir dans notre emblème qu'à la base de tout cela se trouve notre tradition de stabilité qui rend ces services possibles et leur confère toute leur valeur.

Cet emblème devait être pratique, c'est-à-dire pouvoir être utilisé sur les chèques, les livrets, les annonces, le papier à lettres, les circulaires et tous nos imprimés; sur les camions et les tableaux d'affichage, et, avec le temps, sur chacune de nos succursales du Canada et de l'étranger. Il fallait qu'il fût compris par nos clients et nos autres amis, qui parlent diverses langues: l'anglais, le français, l'espagnol, le portugais, l'allemand, le japonais, le hollandais et l'italien.

Il s'agit maintenant pour la Banque Royale de mettre son nouvel emblème en usage, car un emblème ne sert à rien s'il n'apparaît pas partout où son propriétaire entre en contact avec le public. On édictera des règles sur son emploi quotidien, afin de mettre en relief la personnalité morale de la Banque et de toutes ses succursales, qui sont comme un orchestre symphonique où des douzaines d'instruments, ayant chacun leur registre et leur timbre propres, forment en combinant leurs sons une seule et unique "image" musicale.

Tâche positive et constructive

La création de l'image extérieure de l'entreprise comme le choix de son emblème sont des tâches éminemment positives et constructives, qui exigent de la vigueur, de l'imagination et de l'enthousiasme. On ne cherche pas à être bien vu du public tout simplement parce que cela fait chic, comme on achète une voiture ou une maison neuve, mais bien parce que c'est une condition essentielle de succès en affaires.

La sympathie et la bienveillance du public ne s'obtiennent pas par des machines électroniques, si grosses et si compliquées soient-elles. Il faut pour les gagner mettre en œuvre toutes les ressources de son intelligence.

Ce qui importe avant tout, au départ, c'est de décider quel est exactement le visage que l'on veut présenter. Cela peut sembler une vérité de La Palice, mais il est étonnant de constater combien d'entreprises n'ont que des idées floues à ce sujet. N'oubliez pas que la bonne réputation de votre établissement est une chose durable et que vous avez tout avantage à bien tracer votre plan et à construire sur le roc.