



LA BANQUE ROYALE DU CANADA

BULLETIN MENSUEL

SIEGE SOCIAL: MONTRÉAL, JUILLET 1953

AMÉLIORATION ET SIMPLIFICATION DU TRAVAIL

Les habitants de l'Amérique du Nord peuvent aisément se complaire à la pensée qu'ils possèdent d'abondantes ressources matérielles, une main-d'oeuvre intelligente, des instruments de production ingénieux, et qu'ils mènent le monde dans la fabrication de grandes quantités de marchandises de toutes sortes depuis les épingles jusqu'aux machines à calculer électroniques. Mais il suffirait d'un plus haut degré de rendement pour faire encore beaucoup mieux et rendre la vie plus agréable en même temps.

Loin de nous l'idée de critiquer le passé. Nous sommes souvent portés à faire peu de cas de l'oeuvre de nos devanciers et même, dans ce siècle de vitesse, à dédaigner les progrès d'hier ou d'avant-hier. Mais c'est là une attitude souvent injuste, car le travail exécuté il y a cent ans était excellent en vue des faibles moyens dont on disposait alors, tandis que ce que nous avons accompli en 1952 était à la hauteur des derniers progrès scientifiques et mécaniques.

Nous envisageons la possibilité d'avoir de meilleurs produits avec moins d'efforts, moins de temps, moins de danger et à moins de frais, et nous comptons sur les progrès continuels de la science pour nous en fournir les moyens.

Il serait ridicule de fixer un taux de rendement comme remède à tous les maux et problèmes de l'humanité. La standardisation de la main-d'oeuvre et des emplois rendrait la vie monotone, lui enlèverait ses agréments et restreindrait notre liberté d'action, sans pour cela faire régner la perfection dans le rendement mécanique.

Il ne s'agit pas simplement de standardiser ou non, de simplifier ou non le travail, de faire ou non des études de temps pour découvrir les mouvements inutiles. Comme en toutes choses, il convient de tenir un juste milieu.

En abordant la question avec un esprit ouvert, sans préjugés ou idées arrêtées, on constatera qu'un certain degré de standardisation, de simplification et d'analyse, peut contribuer à améliorer le rendement et être en même temps avantageux pour l'employé, le surveillant, ou chef de service, la compagnie, les clients et les actionnaires.

L'important est d'inculquer à chacun l'habitude de chercher un meilleur moyen de faire son travail.

Que désirons-nous?

D'aucuns estiment qu'au lieu d'accroître nos besoins et de chercher ensuite à les satisfaire, nous devrions nous contenter de moins. C'est une vieille théorie. Platon disait à son époque que l'homme raisonnable sait modérer ses désirs.

La plupart des gens de l'hémisphère occidental désirent vivre aussi confortablement que possible, et quand ils voient la profusion et la variété de marchandises que produit leur travail, ils se disent qu'il n'y a pas de raison de ne pas en profiter.

Les statistiques publiées par le gouvernement donnent la mesure de l'accroissement de productivité au Canada. Depuis 1926 notre production manufacturière a augmenté de 3,101,000,000 de dollars à 16,271,000,000 en 1951, et la main-d'oeuvre de 559,000 à 1,248,000. La production par ouvrier donne une meilleure idée du progrès accompli: 1926, \$5,545; 1946, \$7,594; 1951, \$13,043. En même temps, notre niveau d'existence s'est amélioré, et toutes sortes de gens ont grimpé un jalon ou deux de l'échelle sociale.

Tout le monde n'est pas encore satisfait et libre de soucis, mais en général, partout où l'effet de la révolution industrielle s'est fait sentir, le résultat a été plus avantageux que nuisible pour les ouvriers.

La révolution mécanique a supprimé le travail pénible. Elle a fourni des outils auxquels l'ouvrier a communiqué sa dextérité, et qui lui permettent d'accroître sa production avec moins de travail. Il y a 35 ans, lorsqu'un ouvrier partait de chez lui le lundi matin, il commençait une semaine de 58 heures; aujourd'hui la moyenne est de 40 heures, et les 18 heures qui restent sont des heures de loisir.

Mais malgré tous les perfectionnements, nous n'arrivons pas encore à produire assez pour faire profiter tout le monde du maximum de bien-être. L'humanité ne pourra pas acheter deux fois plus de marchandises

tant que la production ne sera pas doublée. Elle sera doublée par la coordination de la main-d'oeuvre, de la direction et de la machine.

Standardisation

Le travail assidu de la main-d'oeuvre, le sage contrôle de la direction, et le bon fonctionnement des machines ont pour résultat la fabrication en série d'objets utiles.

Le grand avantage de la standardisation, du point de vue du producteur et du consommateur, est de reléguer les questions déjà réglées à l'arrière-plan et de laisser nos esprits libres pour attaquer les problèmes qui restent encore à résoudre.

Quand on voit une ménagère téléphoner à son épicier de lui envoyer telle ou telle boîte de conserves, sachant que c'est une marque brevetée; quand un industriel peut commander une machine avec la certitude qu'elle cadrera avec son installation; quand un comptable peut comparer avec confiance ses résultats avec ceux des comptables d'autres compagnies, étant donné que leurs calculs sont basés sur les mêmes principes, on se rend compte de l'utilité de la standardisation dans la vie moderne.

A en juger par sa nature, on peut dire que tout défaut dans la standardisation est dû à l'application des principes plutôt qu'aux principes mêmes. Il n'est pas raisonnable, par exemple, comme nous l'avons dit si souvent dans nos Bulletins mensuels sur la conservation, de manger notre blé en herbe et de chercher à accroître notre production actuelle de ressources qui nous manqueront plus tard.

Prenons un autre aspect de la question, et considérons les standards et la standardisation par rapport aux résultats: du moment qu'une machine peut accomplir ce qu'on attend d'elle par comparaison avec d'autres machines, ne fait-elle par notre affaire même si elle n'a pas aussi bon air que les derniers modèles? Après tout, comme on l'a dit en plaisantant, il n'est pas nécessaire de standardiser "la longueur des jambes: il suffit qu'elles arrivent au sol."

Simplification

Tout être humain éprouve l'instinct ou le désir de faire les choses de la manière la plus facile. Nos ancêtres, moins raffinés que nous sous ce rapport, attribuaient probablement cette tendance à la "paresse", mais aujourd'hui nous l'appelons "meilleur rendement." La simplification joue un rôle important dans la satisfaction de nos penchants naturels, car elle modifie non seulement la nature de notre travail manuel, mais la manière dont nous faisons usage de nos mains.

Quand nous employons notre talent, nos ressources, notre habileté et notre temps de la meilleure manière possible, nous pouvons vraiment dire que nous avons simplifié notre travail. Simplifier consiste à user de bon sens pour trouver un meilleur moyen de faire son travail sans perte de temps, d'énergie et de matériaux.

Allan H. Mogensen, directeur de conférences sur la simplification du travail à Lake Placid, recommande cette méthode de simplifier une tâche: (1) Choisir la tâche à simplifier; (2) Enumérer chaque partie de la tâche en détail — faire un schéma d'opération; (3) Analyser la tâche, et ensuite chaque point de la tâche; (4) Deviser la nouvelle méthode; (5) Appliquer la nouvelle méthode.

Le numéro 3 est le plus important. Une analyse raisonnée révélera les points faibles à corriger, tandis que si l'on se contente de dire "tout marche bien, à quoi bon s'en faire?" la production n'augmentera certainement pas et risquera même de diminuer.

C'est évidemment à la direction qu'incombe le soin de l'enquête, mais sans négliger de consulter la main-d'oeuvre, car les ouvriers ont souvent de bonnes idées. On obtient souvent de meilleurs résultats en encourageant les suggestions de la part de ceux qui font le travail. Quand un chef de service dirige une opération qui cause des retards, quand il est obligé de mettre plus de surveillants pour "expédier" la besogne, ou quand il a besoin d'une foule de formules et de rapports pour suivre le travail, il est temps de chercher un remède.

Que doit-il faire dans ce cas? Chercher à supprimer les opérations inutiles, à combiner les procédés, à modifier l'ordre des opérations, à simplifier le travail, de sorte que tout marche sans accroche depuis la commande jusqu'à la livraison.

Un bon programme de simplification consiste à faire appel à la collaboration de tous les employés. Quand tout le monde met la main à la pâte, dit M. Mogensen, on obtient toujours de bons résultats.

Le chef d'entreprise

Qui va organiser tout cela? Il faut qu'une armée ait un chef et des aides ainsi que des soldats. Dans une machine, il y a des rouages et des volants.

C'est le chef d'entreprise qui est l'organisateur dans une affaire. C'est lui qui a les idées et qui sait comment les réaliser; c'est lui qui observe et qui transforme ses observations en réalités.

Il ne suffit pas de chercher à perfectionner le travail des ouvriers pour faire donner un meilleur rendement à l'usine. Le chef d'entreprise a également besoin de se perfectionner, de tenir son esprit en éveil, d'améliorer son travail et celui de tous ceux sous ses ordres.

Le chef d'entreprise moderne doit nécessairement connaître le côté technique de son affaire, mais il doit être en outre capable de faire des plans et de les faire exécuter, d'expliquer ses idées à ses sous-ordres et de les faire adopter, de diriger et d'inspirer confiance, et d'envisager clairement l'avenir.

En appliquant ces qualités à la simplification et à l'amélioration du travail, le chef d'entreprise doit suivre de bons principes et éviter les expédients qui, quoique bons pour le moment, créeront des difficultés pour l'avenir. Il a besoin de patience, car il faut souvent des mois ou des années avant que les ouvriers s'habituent

ent à ses nouvelles méthodes. Il doit savoir reconnaître la bonne volonté, malgré les échecs, et louer les succès, si faibles qu'ils soient. Il aura appris l'art de faire de petites concessions pour arriver à son but.

Le surveillant, qui est dans l'atelier avec les ouvriers, doit être doué de qualités à peu près pareilles: sympathie, imagination, intérêt, ardeur et un sentiment de justice. Sa tâche consiste principalement à prendre le plan du chef de service, suggérer des modifications basées sur son contact journalier avec la main-d'oeuvre et les machines, et à mettre le plan à exécution.

Le chef d'entreprise et le surveillant doivent avoir, par-dessus tout, du jugement. Après avoir commencé à mettre un plan à exécution, ils doivent savoir où faire des changements à mesure qu'ils avancent. Les connaissances techniques et la souplesse intellectuelle rendent le jugement plus facile, mais sans remplacer l'intuition qui montre la bonne voie et fait prendre les décisions convenables.

Les chefs d'entreprise doivent savoir commander sans imposer de restrictions inutiles.

La délégation de pouvoirs joue un rôle important dans la direction. Il est toutefois nécessaire que chaque subordonné comprenne clairement les devoirs et les pouvoirs qui lui sont délégués et les fasse comprendre à ceux qui travaillent sous ses ordres.

La délégation de pouvoirs ne consiste pas seulement à dire aux chefs de service: "Voici le travail à faire et la manière de le faire." Il vaut mieux, au contraire, les inviter à discuter la besogne et leur demander: "Pensez-vous que c'est ce qu'il y a de mieux à faire, et la meilleure manière de la faire?" et ensuite: "Alors, marchons."

Le chef d'entreprise imbu de vieilles idées est toujours débordé de travail et succombe sous le poids de la responsabilité qu'il insiste à conserver. Le chef d'entreprise moderne et son surveillant ne font que ce que personne d'autre ne peut faire, et s'occupent à agrandir leurs affaires. Ils ne consacrent qu'une faible partie de leur temps à diriger et contrôler leurs subordonnés.

Une bonne direction se rend compte de la nécessité d'avoir des employés compétents. Pour obtenir les meilleurs résultats il faut un si grand fonds d'expérience et tellement de connaissances qu'un seul homme n'est jamais capable de les acquérir toutes. Aucun capitaine de vaisseau ne connaît l'entrée de tous les ports.

Rendement

Qu'entend-on par "rendement"?

Le rendement est le résultat d'une certaine somme d'énergie appliquée de telle sorte qu'une tâche est accomplie dans le moindre espace possible et dans le moins de temps possible.

Le rendement d'une machine est le travail utile accompli par la machine par rapport à l'énergie thermique du combustible nécessaire.

La première définition est tirée de la Modern Business Library du Alexander Hamilton Institute; la deuxième, d'une conférence par Lewis S. Beattie, surintendant des écoles secondaires de la province d'Ontario.

Chaque définition est un excellent guide pour les chefs d'entreprise qui cherchent à travailler mieux et plus facilement.

Les principes de rendement sont nombreux et ils se tiennent tous. Chacun soutient et renforce l'édifice; chacun est soutenu et renforcé par les autres. Ils tiennent compte du fait qu'éliminer les pertes est aussi important pour le rendement qu'augmenter le gain et qu'il faut établir un juste milieu pour que les clients reçoivent un bon produit, que les ouvriers soient heureux à leur travail, et que les actionnaires touchent de bons dividendes.

Si nous appliquons les définitions de rendement aux personnes, nous voyons qu'il s'agit de découvrir dans quelles conditions un ouvrier est en mesure de donner son maximum et, par suite, d'atteindre le plus haut degré de rendement pratique, dont sa compagnie tirera profit.

Plans

Un moyen de réaliser cet idéal consiste à rendre les tâches routinières aussi habituelles et automatiques que possible, ce qui laisse du temps pour se récréer et se perfectionner. Le rendement peut être amélioré de plusieurs manières. Par exemple, des chefs de service trouvent qu'ils font mieux leur travail en s'attaquant d'abord aux tâches désagréables ou difficiles. D'autres ont appris à varier fréquemment leurs occupations et à passer d'une fonction à une autre. D'autres encore n'ont aucune méthode fixe, mais s'attachent à travailler assidûment, en se reposant de temps en temps.

La concentration est une faculté très utile. Elle s'acquiert en se mettant au travail tout de suite, sans perdre de temps à "se mettre en train" comme certains esprits capricieux le prétendent obligatoire. Le comble de la concentration consiste à faire une tâche à la fois, en y consacrant tout le temps nécessaire.

Toute méthode ayant pour but de rendre notre travail ou celui de notre firme meilleur et plus facile comprend plusieurs facteurs, notamment: analyse, plans, consultation, persuasion, instructions, revues et révisions.

D'abord, il faut un objectif. Celui qui ne sait pas où il va, tourne en rond et n'aboutit à rien.

Avant de fixer l'objectif, faites une analyse de votre problème. Quels sont les points faibles de votre organisation? Au premier signe de désordre, faites une liste de toutes les sources possibles de difficultés: achats, plans d'opération, ventes, relations avec le personnel et le public, etc.

Examinez ensuite chaque point en détail. Prenez par exemple l'achat de matières premières (pour une grosse usine ou même pour le ménage): êtes-vous

satisfait du prix, de la qualité, des livraisons? Poussez plus loin vos questions. Le prix? est-ce le meilleur prix du point de vue de la concurrence; payez-vous plus cher parce que vous posez des conditions dont vous pourriez vous dispenser sans nuire à votre produit; pourriez-vous employer d'autres matières premières moins chères qui donneraient un aussi bon résultat? La nature de ces questions dépend du genre d'affaire dont vous faites l'analyse, mais leur nécessité s'impose dans tous les cas.

Le chef d'entreprise ou le surveillant qui fait une analyse de ce genre, même dans une usine qui semble marcher à la perfection, trouvera des embouteillages, de la paperasserie, des pertes de temps, et des dépenses d'énergie inutiles.

Après avoir fait son analyse, le chef d'entreprise alerte se demandera au sujet de chaque opération en quoi elle consiste, et si elle est effectuée au bon endroit par le bon employé au bon moment, ou bien comment pourrait-on faire mieux? W. R. Clark, de Simpson-Sears Ltd., estime qu'il convient de pousser encore plus loin les questions. Dans un article de Business Management pour le mois d'avril il recommande à ceux qui cherchent à perfectionner leur organisation ou leur travail de se demander: "Pourquoi en est-il ainsi?" et de continuer à se demander pourquoi jusqu'à ce qu'ils trouvent une réponse satisfaisante.

Arrivé à ce point, il est temps d'élaborer une meilleure méthode que celle en cours, et cela implique, après avoir consulté tous ceux qui aideront à faire le changement ou qui en subiront l'effet, tout un travail d'élimination, de redistribution, de combinaison, de simplification et de standardisation.

La simplification du travail, inventée par M. Mogensen et enseignée par lui aux hommes d'affaires à Lake Placid, est simplement un moyen d'engager les employés à trouver de meilleures méthodes et à soumettre leurs idées. Les meilleures suggestions viennent invariablement de ceux qui font le travail, quand ils savent qu'elles seront bien reçues et qu'ils en ont pris l'habitude.

Ce n'est pas seulement la volume de sa production qui fait la réputation d'une usine, c'est l'esprit de corps de ses ouvriers. Pour engendrer et entretenir cet esprit de corps, il est nécessaire que les ouvriers sachent ce que fait la compagnie et pourquoi, ce qui ne va pas et comment y remédier.

Communication des idées

Cela exige un bon système de communication des idées dans l'organisation, du président aux ouvriers, et des ouvriers au président.

Certains chefs d'entreprise qui ont essayé la méthode de consultation en liaison avec la communication des idées après de longues années de régime autocratique, ont été surpris de ce qu'ils ont découvert. Peu d'employés se doutaient que la compagnie avait des problèmes. Comment l'auraient-ils su, puisque personne

ne leur en avait rien dit. Ils ne savaient pas que leur travail pouvait être rendu plus facile. Beaucoup d'entre eux n'avaient qu'une vague idée du travail qu'ils faisaient ou de sa portée.

Le magazine *Office Executive*, publication officielle de la National Office Management Association, raconte une bonne histoire à ce sujet: "Dans une de nos usines, dit l'auteur, un de nos chefs de bureau entendit dire à une sténographe, "Voilà des années que je tape ces rapports sur la production journalière, hebdomadaire, mensuelle et annuelle de la production de saumons. Qu'est-ce donc qu'un saumon?"

La clarté et la précision sont nécessaires. Tous les chefs de service devraient être capables d'exprimer leurs suggestions, instructions et requêtes en termes simples que tout le monde peut comprendre.

Qu'il s'agisse de décrire une découverte, de transmettre une idée, d'éveiller l'intérêt, de solliciter la collaboration, de donner un ordre ou de persuader: la règle est la même. Les abstractions et les thèses doivent être évitées dans la communication des idées dans les affaires; il est beaucoup plus utile de pressentir les intérêts des employés, de les rattacher à ceux de la compagnie, et d'exprimer ses idées en termes compréhensibles.

Le résultat

Il est essentiel, en essayant de rendre le travail meilleur et plus facile, de rester dans la bonne voie. La partie la plus importante du train est la locomotive. Il est essentiel que la locomotive reste sur les rails.

L'homme d'affaires a besoin de rails, lui aussi. Il doit avoir une philosophie, un code, un sentiment de direction, en rapport avec sa personnalité, ses affaires et son milieu.

Où va-t-il? Il faut qu'il aille quelque part. Nous vivons dans une époque où il est impossible de dire au sujet d'une question importante: "Voilà qui est réglé." Nous adoptons tous les jours de nouveaux critères: de rendement, de position sociale, de succès financier, de relations ouvrières.

Quelles sont les difficultés? Une bonne direction s'occupera de découvrir les problèmes qu'elle a, ou qu'elle pourra avoir à résoudre, et fera un plan pour en trouver la solution.

Une riche récompense attend l'ouvrier ou le chef qui connaît son métier, qui est au courant des responsabilités qui lui incombent, et qui prévoit les possibilités que lui offre l'avenir dans sa situation.

En faisant bien notre travail d'aujourd'hui, nous apprenons à faire mieux celui de demain, et nous nous perfectionnons sans cesse. Le perfectionnement de notre travail n'a pas de fin, et chaque pas en avant soulage non seulement l'effort purement physique mais procure une sorte de satisfaction intellectuelle qui nous fait mieux goûter les joies de la vie.