



LA BANQUE ROYALE DU CANADA

BULLETIN MENSUEL

SIÈGE SOCIAL, MONTRÉAL, JUIN 1955

La gestion d'une petite entreprise

LES AFFAIRES consistent à risquer des capitaux dans l'espoir de faire des bénéfices par la fabrication d'un produit, par la vente et l'achat de marchandises, ou au moyen d'un organisme dont les services sont rétribués par le public. Tous les commerces dépendent les uns des autres, et grandes et petites entreprises sont liées par les mêmes intérêts.

Beaucoup de maisons prospères ont eu de modestes débuts. Elles sont le fruit des efforts conjugués de l'imagination, de la production et de bonnes méthodes de vente.

La petite entreprise occupe une place importante dans notre vie quotidienne. En effet, comme le dit le *Manuel des petites entreprises*, publié par le ministère du Commerce à Ottawa, on traite chaque jour avec les épiceries, les boucheries, les magasins de vêtements et de chaussures, les pharmacies, les garages, et un grand nombre d'autres établissements, dont la plupart appartiennent à de petits commerçants. Ajoutez à cela les industries à petite échelle, comme les moulins à farine et à provende, les scieries, etc.

Ces établissements ont été fondés par des particuliers ou des groupements qui, après avoir pesé les risques et les avantages de l'entreprise, ont décidé de se constituer propriétaires, et ont su trouver les fonds, la détermination et l'habileté indispensables à la réussite.

Il y a un certain sentimentalisme dans le désir de devenir propriétaire de son entreprise, mais cette ambition repose aussi sur de bonnes raisons. La petite entreprise joue un rôle très important dans notre économie nationale, tant du point de vue du chiffre d'affaires que de celui du nombre des personnes employées. C'est en somme l'ossature du système de l'entreprise privée. Les petites entreprises solides et indépendantes sont aussi essentielles à notre prospérité nationale qu'une agriculture saine et florissante.

Grande ou petite

Le moment où une entreprise cesse d'être "petite" pour devenir "grande" dépend en grande partie du

point de vue. Pour les uns, elles sont toutes grandes sauf les plus petites; pour les autres elles sont toutes petites sauf les plus grandes. Certains les mesurent par le volume des ventes, tandis que d'autres mettent l'accent sur le chiffre de l'actif ou le nombre des employés. L'impôt sur le revenu des compagnies prend comme ligne de démarcation un revenu de \$20,000. Le ministère du Commerce des Etats-Unis classe dans les petites entreprises tous les établissements n'ayant pas plus de 100 employés, les maisons de gros dont le montant net des ventes annuelles est inférieur à \$200,000, et tous les magasins de détail, sociétés de construction, agences de services, etc, dont les ventes ou les recettes annuelles ne dépassent pas \$50,000. En règle générale, on peut classer comme petites entreprises toutes celles que les propriétaires exploitent indépendamment et qui ne sont pas dominantes dans leur champ d'action.

D'après le recensement de 1951, le Canada avait 26,635 établissements manufacturiers ayant chacun jusqu'à 14 employés, et 10,386 avec 15 employés ou davantage. La valeur brute des produits était inférieure à \$25,000 dans le cas de 15,795 établissements et supérieure à ce chiffre dans celui de 21,226 autres.

Quelle que soit l'importance d'une entreprise, les principes fondamentaux du succès sont les mêmes. Le directeur d'une grosse usine qui réussit à ajouter un million de dollars aux revenus nets n'a réellement pas plus de mérite que le propriétaire d'un petit magasin de campagne qui augmente ses recettes de \$1000. En évaluant le succès, il faut tenir compte des circonstances dans lesquelles se trouvent les diverses entreprises et de l'habileté avec laquelle elles allient les ressources financières à l'économie, à la bonne administration et à l'initiative.

Il n'est pas facile de s'établir à son propre compte, mais il y a beaucoup à y gagner. Celui qui met une idée et un petit capital dans une affaire fait vraiment preuve d'esprit d'entreprise.

L'important est d'envisager les risques, afin d'en supprimer ou d'en écarter autant que possible en se basant sur le montant de fonds disponibles, et de ne pas s'exposer aveuglément aux risques irréductibles ou inévitables.

Celui qui décide de se lancer dans une entreprise sans capitaux suffisants, devrait au moins agir les yeux ouverts après avoir analysé tous les facteurs connus. Une petite erreur de calcul ou un léger revers peuvent conduire à la faillite et tout au moins entraver le bon fonctionnement et les progrès d'une entreprise.

Il faut admettre que les difficultés ont un effet salutaire. Une nouvelle entreprise qui n'offre pas de bonnes chances de succès ne vaut pas la peine que l'on y consacre des capitaux et des talents qu'on pourrait mieux employer ailleurs. Les seules entreprises qui survivent sont celles qui s'adaptent à leur milieu: les autres périssent.

Avantages de la petite entreprise

Quels sont les avantages d'une petite entreprise? Même à notre époque de fabrication en série, il y a des fonctions économiques que les petits établissements peuvent remplir aussi bien que les grands. Par son ingéniosité, la petite entreprise est souvent une source de nouveaux matériaux, de nouveaux procédés, de nouveaux services, que les grosses maisons hésitent à fournir. Elle est souple, agile, et s'adapte rapidement aux circonstances.

Le propriétaire d'une petite entreprise a la satisfaction de percevoir le rapport direct qui existe entre son oeuvre et son habileté, ses efforts et ses succès matériels. Il n'a pas à attendre qu'un supérieur approuve ses projets ou augmente son salaire. Il est maître de son avancement et de ses bénéfices. Il travaille à une oeuvre dont il sera fier de transmettre le fruit à ses héritiers.

Pour exploiter une entreprise quelconque, il est nécessaire de prendre quelques bons principes commerciaux et de les mettre en pratique. Ces principes consistent en jugements sur les matériaux, l'exécution du travail et le service, et s'expriment par des méthodes de fabrication, de comptabilité, de financement et de vente.

Chaque jour apporte de nouveaux problèmes, de sorte que l'homme d'affaires doit être capable de comprendre la nature des problèmes et d'en chercher la solution pour se rapprocher du but à atteindre. Il faut qu'il sache mettre de l'ordre dans ses idées. Il est possible d'éviter la fatigue et le surmenage en prenant le temps de réfléchir aux problèmes susceptibles de surgir, et il est agréable d'en avoir la solution toute prête quand ils se présentent.

Rien de plus vain que de s'en remettre au hasard. L'homme qui réussit dans les affaires s'appuie sur des

calculs précis et de bons conseils plutôt que sur des conjectures.

Les 4 facteurs

Certaines choses sont essentielles si on veut être prêt à profiter des occasions. Le succès de toute entreprise, grande ou petite, est dû aux quatre facteurs suivants: capital, main-d'oeuvre, marchandises et direction. Des quatre, c'est la direction qui a de beaucoup la plus grande importance, car c'est elle qui détermine l'emploi intelligent des instruments que sont les trois autres.

L'activité commerciale n'est intelligemment dirigée que lorsqu'elle est fondée sur un plan bien ordonné. On se fait tort, peut-être irrévocablement, quand on néglige de faire un plan d'ensemble préliminaire. Ce n'est que lorsqu'on peut voir clair dans ses affaires pour six mois ou un an qu'on peut commencer avec assurance à s'occuper des détails.

Les détails sont importants, sans aucun doute. Il faut être raisonnablement sûr de ne pas s'exposer à perdre de l'argent par suite du manque d'ouvrage, du gaspillage, de l'engorgement, des mauvais matériaux et des résiliations de commandes pour retards de livraison.

Un programme n'est pas nécessairement inflexible. Au contraire, il a pour but de nous conserver notre souplesse. Il n'y a pas de règles fixes pour gérer une entreprise. Souvent, la seule manière de bien faire une chose est de la faire contrairement à l'usage. Ce qu'il faut, c'est de l'imagination et le don d'envisager et d'entreprendre ce qui est nouveau.

Le succès dépend du gérant

La nécessité d'élaborer un plan fait de la gestion d'une petite entreprise une affaire très personnelle. Le sort de l'entreprise — succès ou faillite, progrès ou déclin — dépend du gérant. Tout en étant capable de tout faire, il ne doit pas quitter le gouvernail. Il ne suffit pas qu'il sache fabriquer et vendre. Il doit appliquer, avec tact, ce qu'il sait au sujet des achats, de la comptabilité, de la publicité, de l'étalage, de la fabrication et des relations avec ses employés.

Dans toute l'affaire, le gérant cherche à établir l'équilibre entre de nombreux facteurs. Il a peut-être une merveilleuse idée, mais il faut que la production reste pratique. Si son atelier est bien outillé et ultramoderne, il faut qu'il ait un bon système de vente. S'il a de bons vendeurs, il faut que la production soit capable de faire face aux commandes dans les délais voulus.

Tout ce qui précède s'applique aux obligations du gérant envers son entreprise. Mais il a également des devoirs envers sa clientèle. Il doit leur vendre des produits et des services répondant à leurs désirs, de bonne qualité, à des prix aussi avantageux que ceux de ses concurrents. Il a aussi des obligations envers ses em-

ployés: il doit les payer, établir et maintenir une organisation efficace, les protéger contre la maladie et les accidents, et leur assurer des conditions de travail aussi agréables que possible. Et, ajoute le *Manuel des petites entreprises*, il a des obligations envers le gouvernement: payer ses impôts, prélever les impôts sur les salaires, se conformer aux codes du travail et de la construction, aux règlements sur les incendies, etc.

L'homme qui possède toutes ces qualités est digne du prestige que lui confère sa position de propriétaire. Au début, sa situation financière n'est peut-être pas meilleure que celle d'un employé, mais il aspire à quelque chose de mieux. Son goût des affaires, ses connaissances et le sens de la valeur réelle d'un article (sans lesquels il ferait mieux de ne pas se lancer dans le commerce) lui permettent de raisonner avec intelligence les problèmes de son entreprise.

Fait qui paraît contradictoire mais qui est prouvé par des milliers d'exemples, tout en cherchant à faire un profit pour lui-même, l'homme d'affaires doit penser aux autres plus qu'à soi. Il vend ses marchandises et ses services seulement parce qu'il sait plaire aux acheteurs; c'est uniquement parce qu'il a de bons ouvriers que le rendement de son usine est bon; mais qu'il cherche à faire la loi, et la faillite le menacera.

Le Dr. J. F. Johnson dit facétieusement dans son volume *Business and the Man* du Alexander Hamilton Institute: "Un fabricant de chaussures sait très bien que les talons hauts font mal aux pieds, mais il ne tient pas compte de ses connaissances en physiologie et anatomie quand il s'agit de fabriquer des souliers de femme — excepté peut-être ceux de la sienne."

Décisions

Toute ce que nous avons dit jusqu'ici implique que le propriétaire ou le gérant d'une petite entreprise doit prendre des décisions. Sans décisions, rien ne marche dans les affaires. Quand le chef hésite, se frotte le menton et n'arrive pas à se décider entre deux partis à prendre, c'est qu'il manque de volonté et de détermination, et il est perdu.

Les décisions demandent du courage. Tous les hommes d'affaires qui réussissent doivent leur succès au courage d'oser et de faire des choses qui effraient et paralysent les faibles. Leur initiative est fondée sur leurs connaissances, leur détermination et leur ambition, et ils consentent d'avance à endosser la responsabilité de leurs décisions.

La direction est la clé de voûte d'une entreprise. C'est une tâche complexe et difficile. Elle est souvent plus efficace qu'un nouvel apport de capitaux dans le lancement, l'expansion ou la survie d'une entreprise.

Le chef ou le gérant doit être assez au courant des différentes fonctions, souvent opposées, de la direction, pour pouvoir les remplir toutes passablement bien et

trouver le temps de réfléchir et de faire des plans tout en travaillant. Comme tous les hommes d'affaires, il aime à se renseigner. Il n'accepte rien sans preuve. Il évite les préjugés. Il pèse le pour et le contre, tire ses conclusions et agit, sans témérité, mais avec détermination. Il contrôle continuellement les résultats et il est toujours prêt à profiter de ses erreurs et à s'adapter aux nouvelles méthodes. Il s'entoure des gens qui peuvent lui être le plus utiles, et il sait en tirer le meilleur service.

Où peut-on se procurer toutes ces connaissances et acquérir cette sagesse? Le savoir est la seule base solide de la confiance, et même quand il possède les connaissances voulues, ce n'est qu'à la longue que le propriétaire ou le gérant d'une petite entreprise en vient à posséder le sens des affaires.

L'apprentissage et l'expérience rendent la gestion plus facile. Le petit commerçant qui en a vu de dures sait à quoi s'attendre, connaît quelques-uns des dangers contre lesquels il faut se mettre en garde et certains moyens de faire prospérer son entreprise. Plus il a acquis d'expérience et de connaissances, mieux il sait profiter des occasions ou se tirer d'embarras dans l'adversité.

Ce que nous ne savons pas

La plupart de ceux qui dirigent leur propre entreprise ne se contentent pas des leçons de l'expérience, parce que les temps changent, que les méthodes se perfectionnent et que le public demande des produits nouveaux et meilleurs. Ils refusent d'attendre que l'évidence leur crève les yeux, et se demandent "Qu'avons-nous à apprendre" et "Où pouvons-nous nous renseigner?"

La première question suppose un esprit assez honnête pour reconnaître son indigence. Il faut également une détermination de premier ordre pour chercher diligemment dans tous les coins et recoins. Si habile que soit le propriétaire d'une petite entreprise, il n'a pas exploré tous les recoins, et c'est justement dans l'obscurité d'un de ces recoins qu'il pourra trouver le moyen, la technique, le plan qui lui manque pour élever son entreprise à un plus haut niveau de succès.

Pour ce qui est des faits et des renseignements qu'il désire, les sources en sont abondantes. S'il veut apprendre les mathématiques, la comptabilité ou perfectionner son anglais, par exemple, il a les cours du soir. Il peut acheter ou emprunter des livres pour étudier certains sujets à la maison. Il trouvera des articles sur les machines et la fabrication dans les revues techniques, et sur les marchés et les méthodes de vente dans les journaux du commerce. L'adhésion à une association commerciale le mettra en contact avec des gens qui ont eu et peut-être résolu les mêmes problèmes. Le *Manuel des petites entreprises*, brochure polygraphiée

de 90 pages, offre un intéressant cours pratique. On peut obtenir cette publication gratuitement en s'adressant au Ministère du Commerce à Ottawa.

Quand tous les détails de la fabrication et de la vente, depuis l'arrivée des matériaux jusqu'à l'expédition des produits, sont soigneusement prévus et bien exécutés, le chef de l'entreprise a puissamment contribué à faire le meilleur usage des matériaux, des capitaux et de la main-d'oeuvre, ainsi qu'à grossir les bénéfices.

Le personnel d'une petite entreprise

Un bon chef établit un diagramme indiquant que le travail est également divisé parmi les ouvriers selon la compétence de chacun et que tous ont des devoirs spéciaux. En montrant qu'il s'intéresse aux ouvriers et en usant de bon sens dans ses relations avec eux, le chef encourage l'esprit de corps chez les ouvriers et remonte leur moral.

Beaucoup d'ouvriers préfèrent travailler pour les petites entreprises parce qu'ils s'y sentent plus à l'aise. D'habitude, la discorde dans les petites entreprises éclate non pas parmi les ouvriers du bas de l'échelle, mais au sommet. Là, deux ou trois travaillent côte à côte tous les jours. Ils s'appliquent avec ardeur à leur tâche pour lutter contre la concurrence. La plus petite erreur coûte de l'argent que l'entreprise n'a pas les moyens de perdre. Si un homme se trompe, tous les autres en souffrent et ils craignent d'éprouver non seulement un revers temporaire mais de perdre tout ce qu'ils ont risqué dans l'affaire. Chacun se demande si les autres font leur part de travail. La prospérité de l'entreprise exige beaucoup de tolérance parmi les membres du personnel.

Il est donc d'autant plus nécessaire que le chef ou le propriétaire choisisse son personnel avec soin. Tout en étant capable de faire beaucoup de choses lui-même, le rôle le plus important du chef est de faire faire le travail par ses employés. Il aimerait naturellement résoudre lui-même tous ses problèmes, mais il doit apprendre à accepter l'inévitable et à laisser un nombre de plus en plus grand de décisions à ses subordonnés.

Le chef doit s'entourer d'une bonne proportion d'employés dignes de confiance. Avec eux, l'entreprise marche; sans eux, elle fait faillite. Une entreprise ressemble sous ce rapport à un édifice; pour que la construction soit solide il faut que la charpente soit droite et bien d'aplomb.

Le chef ne doit pas s'imaginer que l'entreprise s'effondrera s'il s'absente pendant quelques heures de l'usine ou du bureau. C'est lui qui est le chef, le fondateur et la force motrice de l'entreprise, et il faut qu'il

trouve le temps et l'occasion d'agir en ces trois qualités. Mais le propriétaire d'une petite entreprise a besoin de subordonnés en qui il a confiance et avec lesquels il peut librement échanger des idées.

Aide professionnelle

Quoique l'étude et l'expérience puissent aider le propriétaire d'une petite entreprise à se débrouiller, ce dernier ne doit pas craindre de consulter des experts à l'occasion. Il semble que ce soit du gaspillage que de payer un vérificateur, un spécialiste en sélection du personnel, un conseiller financier, une société d'administration et de fiducie, mais chacun d'eux peut contribuer à réduire les dépenses, à augmenter les affaires ou à éviter les difficultés, et tout cela rend service au propriétaire.

Les experts conseils ont rencontré les mêmes problèmes dans d'autres compagnies, et leurs services ne coûtent que leurs honoraires. Même les meilleurs hommes d'affaires jugent avantageux de consulter des experts au sujet des lois sur les impôts et des méthodes légales qui conviennent le mieux à leur entreprise. Certains bureaux de comptabilité qui vérifient les comptes des petites entreprises, ont organisé des services de consultation commerciale. Citons parmi les autres sources d'assistance: les Chambres de Commerce, les organismes des gouvernements fédéral et provinciaux, les associations commerciales, le *Better Business Bureau*, et les avocats.

Si, en envisageant la fondation d'une entreprise ou d'une industrie, on se trouve aux prises avec des problèmes d'ordre technique, on peut s'adresser au Service des renseignements techniques du Conseil national de recherches qui est à même de fournir une aide précieuse dans certains domaines.

Aucun conseiller digne de ce nom ne saurait prétendre faire des miracles, mais il met à votre disposition des connaissances dont l'acquisition vous coûterait une fortune. Les entreprises établies à proximité d'une grande ville trouveront dans les universités un grand nombre de conseillers experts dans tous les genres de fabrication et de commerce.

L'homme d'affaires qui tient à perfectionner son usine ou son atelier fera bien de ne pas négliger une source des plus riches en bonnes idées: ses employés. Une boîte dans laquelle les employés déposent leurs suggestions pratiques rendra de grands services dans tout établissement. Cette boîte fournira de précieuses indications, montrera aux employés qu'on les considère comme des êtres humains et non pas comme de simples machines, et permettra de profiter de leur expérience journalière dans la fabrication et la vente des produits de l'entreprise.