



LA BANQUE ROYALE DU CANADA

BULLETIN MENSUEL

VOL. 48, No 9

SIÈGE SOCIAL: MONTRÉAL, SEPTEMBRE 1967

L'absurdité du gaspillage

NOTRE SIÈCLE se signale par sa prodigalité. Nous tolérons et nous supportons le gaspillage. Riches et prospères, nous croyons que nos moyens nous permettent d'être follement dépensiers.

Nos habitudes de dilapidation se manifestent dans tous les domaines, depuis les services publics, qui pourraient réduire leurs frais d'administration en tenant rigoureusement compte des dépenses et en disciplinant leurs cadres jusqu'aux particuliers qui gaspillent même leurs moments de loisirs. Nous dépensons étourdiment notre argent, nos biens, notre énergie, nos ressources, notre temps et nos talents.

Il faut que les hommes d'affaires cessent de se laisser éblouir par l'illusion des années d'abondance, afin de se rendre compte que la concurrence devient si vive sur les marchés nationaux et étrangers qu'il importe de réduire les dépenses. Leur concurrent le plus redoutable n'est pas le confrère qui exerce le même commerce, mais le gaspillage.

Qu'il s'agisse de fabriquer des poutres d'acier ou des lacets, de faire des chèques ou de dicter des lettres, de vendre des automobiles ou de débiter des tissus, de faire la cuisine ou de tondre le gazon, il y a des gaspillages qu'il faut éviter: gaspillages de temps, de mouvements et de matériaux.

La suppression du gaspillage n'est pas une chose qui est laissée à notre discrétion. C'est une nécessité économique, une question de survie. Elle contribue au succès de façon aussi certaine que les bénéfices.

Si vous continuez à accroître le matériel et le personnel pour fabriquer de plus en plus de marchandises, il se peut que votre balance devienne déficitaire à cause d'une autre sorte de gaspillage. Il y a un point où le rendement du capital et la main-d'œuvre employés atteint son maximum: au-delà de ce point, l'augmentation de la main-d'œuvre et du capital ne sert à rien, car elle n'entraîne pas un accroissement proportionnel de la valeur du rendement. Les avantages de la fabrication en série disparaissent à mesure que ses économies s'engloutissent dans les frais d'outillage et d'organisation.

Foncièrement, le gaspillage ne consiste pas à utiliser

des matériaux, mais à les utiliser suivant des méthodes qui produisent moins que la somme maximale de marchandises ou de services que l'on peut utilement en tirer.

L'âge où tout se jette

Mais l'âge où tout se jette est déjà commencé. Son champ de prédilection est la mode, qui s'affirme de plus en plus comme le principal facteur de vente là où la qualité était autrefois la seule chose qui importait. Les femmes certes ont toujours été influençables sous ce rapport. Les couleurs, les encolures ou les ourlets de l'année deviennent soudain démodés 13 mois après leur achat, et il faut les mettre de côté avec tous les accessoires de la robe. Quant aux hommes, c'est dans les voitures que se manifeste leur "sens de la mode"; celles-ci n'ont pas tellement changé depuis la guerre, mais les pare-chocs sont plus hauts ou plus bas, les dispositifs d'éclairage se multiplient et les garnitures diffèrent d'année en année.

Ceux qui dépensent pour suivre la mode auraient intérêt à penser à la loi de l'utilité décroissante. Nos cellules nerveuses perdent leur énergie en réagissant continuellement aux mêmes excitations. Nous constatons, par exemple, que des vacances de trois semaines sont une chose merveilleuse, mais que des vacances de six semaines deviennent fatigantes; quatre morceaux de gâteau non pas quatre fois plus de saveur qu'un seul. Le degré d'utilité des choses tend à diminuer au fur et à mesure de leur consommation.

On gaspille même son temps libre. Être capable d'occuper ses loisirs d'une façon intelligente, c'est le dernier exploit de la civilisation, mais, à l'heure actuelle, peu de gens sont parvenus à ce stade.

Au-delà d'une certaine limite, le fait d'être moins esclave du travail aboutit à une diminution du bonheur. Les loisirs ne sont pas simplement un sous-produit négatif du travail. Ils exigent toutes les ressources de l'art de vivre. C'est Schopenhauer qui a dit: "Les gens ordinaires ne pensent qu'à la manière dont ils utiliseront leur temps; l'homme de talent s'efforce de l'utiliser."

Les ressources nationales

A l'échelon national, nous gaspillons les largesses de notre pays et nous en dévastons les beautés. Marya Mannes écrit à propos des boîtes de conserve et des autres déchets qui jonchent nos routes et nos terrains publics: "Voilà la marque de la sauvagerie, l'héritage du gaspillage, la souillure de la prospérité." "Petit à petit, ajoute-t-elle, les gaspilleurs et les spoliateurs appauvrissent notre sol, notre nature et ses beautés, si bien qu'il n'y aura bientôt plus aucune plage, aucune colline, aucun sentier, aucune prairie, aucune forêt où ne se verront pas les débris de l'homme et le stigmate de son imprévoyance."

Le gaspillage des terres, des forêts et des minéraux pouvait se tolérer tant que des accroissements successifs de terres, de forêts et de mines nouvelles pouvaient être mis en exploitation, mais la destruction des ressources naturelles s'est poursuivie avec insouciance en dépit d'une rareté aussi désastreuse qu'inévitable. Ceux qui ont participé à l'indifférence populaire devant cette dilapidation des ressources seraient fort étonnés si quelqu'un leur disait: "Vous approuvez cela parce que vous croyez que l'avenir ne vous concerne pas et que vous vous dites que c'est aujourd'hui que vous vivez."

Le gaspillage n'est pas du tout la même chose que la consommation. Beaucoup de choses sont sans valeur si elles ne sont pas utilisées. Toute la question est de savoir les utiliser efficacement.

Le gaspillage dans les affaires

La science des affaires consiste à connaître, à contrôler et à diriger les forces qui ont un effet favorable ou défavorable sur le progrès des affaires. Le but de tout dirigeant est de gagner de l'argent pour les actionnaires en exploitant l'entreprise avec profit. Aucun établissement ne peut jouir de la confiance du public sans démontrer qu'il est bien administré en réalisant des bénéfices satisfaisants, et, s'il est incapable de le faire, il aura tôt fait de perdre du terrain dans l'industrie.

Il n'y a pas de période, si prospère soit-elle, exempte d'incertitudes, et les maisons de commerce font tout simplement preuve de prudence en prêtant attention au succès de leurs opérations. Les hommes indispensables, comme les chefs de service et de division, les cadres et les contremaîtres, doivent contrôler convenablement les dépenses dont ils sont responsables. La suppression du gaspillage est incontestablement l'une de leurs fonctions.

Il est possible qu'il y ait du gaspillage dans les hautes sphères de l'administration tout comme dans les ateliers ou sur le pupitre du bureau ou le comptoir du magasin. Le propriétaire peut dilapider les investissements; les vice-présidents perdre des occasions favorables par leur vaine complaisance; le chef du service commercial gâcher les affaires en négligeant les clients et les acheteurs éventuels; le directeur de la publicité gaspiller l'argent par des campagnes intem-

pestives; le directeur de la production restreindre le rendement de la main-d'œuvre par la lenteur du travail, les mouvements inutiles ou l'absence d'instructions; le chef des achats saboter les ventes en commandant des mauvais matériaux, en établissant des devis incomplets, en emmagasinant mal les marchandises ou en payant inutilement des prix trop élevés.

Celui qui dirige, que ce soit dans une grande industrie ou un petit magasin, doit savoir où le gaspillage peut se produire, percevoir le moment où il se produit et s'appliquer à y mettre un terme. L'idéal sur lequel doit se fonder le principe de la bonne administration à tous les niveaux est la suppression du gaspillage. C'est là une fonction essentielle, et non pas un rôle accessoire auquel il faut penser de temps à autre.

La recherche du gaspillage

Pour éliminer le gaspillage, il faut consacrer son attention à le découvrir. C'est là une occasion de faire appel à la réflexion et au calcul.

Sachez où se trouvent les fuites. Recherchez d'abord les faits relatifs au lieu où se produit le gaspillage et les causes de son existence. Vous perdrez votre temps si vous essayez de réfléchir avant d'avoir réuni des données.

Partez de cette hypothèse: aucun service commercial, aucun bureau et aucun foyer n'est si bien dirigé qu'il est impossible en faisant des recherches sérieuses d'y trouver des fuites à obtenir.

Promenez-vous dans votre bureau en jetant un coup d'œil sur les armoires à fournitures et les corbeilles à papier. Examinez le travail accompli par votre personnel de bureau et le cheminement des documents. Puis, demandez-vous s'il n'y aurait pas des économies à faire. Faites un petit tour dans votre atelier. Les matériaux sont-ils bien rangés, leur manipulation se fait-elle d'une façon efficace et en aussi droite ligne que possible, les machines fonctionnent-elles sans frottement ni perte d'énergie, les pièces manquées ou brisées sont-elles réduites au minimum et recueillies en vue de leur réutilisation?

Votre enquête mettra peut-être au jour un amas confus de problèmes. Il se peut que vos employés s'en tiennent encore aux méthodes traditionnelles, qui comportent des mouvements inutiles, des pas perdus, des déplacements superflus de matériaux et même l'arrêt des machines. L'aménagement, acceptable il y a 20 ans, ne convient peut-être plus aux nécessités du jour. La comptabilité des prix de revient n'est peut-être pas de nature à vous indiquer où les frais sont trop élevés.

On ne peut donner que quelques conseils quant aux endroits où il faut rechercher le gaspillage, car l'ordre d'importance varie selon l'entreprise et les opérations.

Le matériel. L'efficacité avec laquelle le matériel est utilisé est un point capital à vérifier. Le contrôle de la production doit toujours viser à accroître le rendement avec le même matériel et le même personnel. Si

le contrôle voulu n'a pas lieu, l'achat de nouveau matériel ne pourra être qu'un gaspillage de capitaux.

Les machines et l'outillage doivent demeurer en état d'accomplir à coup sûr la quantité de travail qu'il est raisonnable d'en attendre. La négligence de l'entretien provoque des pannes et partant du gaspillage. Le rendement des machines exige que l'effort mécanique soit réduit à la proportion la plus faible, afin que toutes les pièces fonctionnent en harmonie.

Il suffit parfois de réorganiser les opérations pour économiser du temps, des efforts et des matériaux, mais il peut être nécessaire d'envisager l'emploi de machines plus modernes. Le recours sur une grande échelle au matériel automatique et électronique représente pour le rendement de certaines usines une aussi grande amélioration que la mécanisation des usines au XVIIIe siècle par rapport au travail manuel des artisans du Moyen Âge.

Les principaux points qu'il faut viser sont: l'augmentation de la productivité, l'uniformisation de la qualité, le meilleur contrôle du flot de la production et la réduction des frais d'exploitation. Il n'y a aucun mérite particulier ni avantage économique à employer un plus haut degré de mécanisation qu'il n'est nécessaire. Ainsi, le désir de prestige que comporte la possession d'une calculatrice peut pousser un service à s'en procurer une alors qu'un abaque pourrait tout aussi bien faire les calculs qui lui sont nécessaires.

Le programme. Il y a gaspillage sous forme d'augmentation des frais lorsqu'on ne suit pas le programme destiné à amener le travail à la bonne division du service au moment voulu. Il se peut qu'une division empile des pièces de fonte ou de la paperasse dont la quantité excède les capacités de la division voisine, et crée ainsi un état de confusion. Un simple rajustement, en systématisant le travail, réussit parfois à tout remettre dans l'ordre.

La manutention. L'enlèvement et le déplacement des choses jouent un grand rôle dans la fabrication, les ventes et le travail de bureau. C'est un élément important des frais d'exploitation, car il influe à la fois sur la production et sur les ventes.

Des hommes qui n'auraient même pas l'idée de gaspiller un dollar en espèces peuvent se montrer négligents dans la manutention des matériaux et gaspiller, sans y penser, pour plusieurs dollars de matériaux. Il convient de considérer les matériaux comme s'ils étaient de l'argent et de les traiter en conséquence.

Il faut supprimer jusqu'à la moindre trace de manutention inutile. Une usine, par exemple, a adopté un nouvel agencement, qui réduisait de 35 p. 100 la distance parcourue dans la fabrication d'un moteur électrique. Par rapport à la production normale de l'usine, cela signifiait une économie annuelle de 13,200 milles. La compagnie avait versé à un homme le salaire d'un ouvrier spécialisé pour franchir à pied la moitié de la circonférence du globe chaque année.

Le travail. Dans beaucoup d'entreprises industrielles, le faible rendement du travail représente un élément important de gaspillage. L'idéal n'est pas de faire

travailler l'ouvrier plus arduement et plus rapidement mais d'augmenter son rendement en économisant l'énergie qu'il dépense à effectuer des levages, des déplacements, des rangements, des extensions et des flexions. Le meilleur ouvrier est celui qui peut accomplir le plus avec le moins d'effort.

Toute dépense d'énergie qui n'accroît pas la valeur des matériaux, qui ne contribue pas aux plans ou aux calculs, qui ne sert pas à diffuser ou à recevoir des renseignements essentiels constitue un gaspillage par déperdition.

Une autre forme de gaspillage du travail consiste à faire exécuter des travaux d'ordre inférieur par des spécialistes à haute rémunération. C'est ainsi qu'un expert de \$75 par jour pourra être employé à faire des écritures qui seraient mieux accomplies par un commis de \$60 par semaine. C'est là imiter Pierre de Médicis, qui avait chargé Michel-Ange de sculpter une statue de neige.

Les achats. Il ne s'agit pas là d'une fonction de service, mais d'une activité qui rapporte. Les changements survenus ces dernières années dans la conception des achats, l'organisation, le personnel et les méthodes permettent aux entreprises qui en sont au courant de faire des économies appréciables.

La bonne et la mauvaise façon d'acheter peut faire la différence entre le profit et la perte. L'emploi judicieux des fonds, la préparation soignée des commandes et l'économie dans l'utilisation sont tout aussi essentiels à la bonne présentation du rapport annuel que la compétence dans la fabrication et le dynamisme dans la vente.

Les déchets. La manutention intelligente des déchets peut influencer sur la rentabilité de l'exploitation de l'entreprise. La transformation en sous-produits des produits non utilisés donne plus de valeur aux matières premières. La science contribue, grâce à la chimie synthétique, à l'utilisation des produits accessoires et à la récupération des matières secondaires, à réduire le gaspillage, si bien que les boîtes à déchets, les poubelles, les tas de ferraille ou de rebuts rivalisent avec l'agriculture, les forêts et les mines en tant que sources de matières premières.

Dans certaines usines, tous les matériaux avariés sont rassemblés par un service de récupération attitré, qui ne fait rien d'autre que de les remettre en état et les rendre utilisables. Mais il n'est pas suffisant de récupérer les déchets. Vous constaterez peut-être que le gaspillage est dû au mauvais emmagasinage, à l'emploi de stocks trop considérables, à la médiocrité de l'exécution, à une manutention défectueuse, à des machines inadaptées, à une inspection négligente ou à une fabrication servant inutilement de trop près les tolérances.

Le temps. Le "Temps" avec une majuscule est infiniment long; le "temps" avec une minuscule est malheureusement trop court. C'est un élément constitutif du rendement; il a une valeur à laquelle on peut attribuer un équivalent en argent; il joue un très grand rôle dans le succès ou l'échec de nos vies.

Nous sommes prodigues du temps limité dont nous disposons. Nous laissons notre travail se prolonger afin d'occuper le temps qui nous est imparti pour l'exécuter. Notre manie de remettre à plus tard engouffrit et gaspille une grande partie de notre temps. Parmi les causes de perte de temps la mauvaise organisation figure en tête de liste. Nous nous heurtons à des tâches qui nous font perdre du temps et de l'énergie, mais qui importent peu à nos affaires et à notre bonheur, parce que nous ne prévoyons pas les choses d'assez loin.

Le remède est de dresser la liste des travaux que vous voulez faire dans l'ordre de leur importance, puis de vous mettre à l'œuvre. Inscrivez tout ce que vous pouvez sur un horaire; notez-le, puis oubliez-le en attendant qu'arrive le moment voulu. Définissez vos objectifs, tracez-vous un programme, établissez un emploi du temps, concentrez vos efforts sur les choses essentielles et écarterez tout ce qui vous fait perdre du temps dans la vie. Après avoir terminé un travail, abordez résolument le suivant.

Le plan d'action

La suppression du gaspillage comporte deux tâches distinctes: la recherche des faits et l'adoption des mesures d'amélioration nécessaires.

Il est très important de se poser la question "Pourquoi?" lorsqu'il s'agit de trouver les moyens de supprimer ou de réduire le gaspillage. Trop souvent, l'administration perd beaucoup de temps à étudier les améliorations possibles sans se demander pourquoi l'opération elle-même est accomplie. Ainsi, on a cru un certain moment qu'il était nécessaire d'avoir deux exemplaires de la liste d'envoi du présent Bulletin mensuel: une au bureau et une autre à l'imprimerie. Un jour quelqu'un a demandé "pourquoi?", et l'on a supprimé un travail qui faisait perdre du temps en éliminant l'un des exemplaires.

Si l'opération ne peut pas être éliminée, il faut alors examiner les possibilités d'amélioration. Dressez la liste des diverses mesures à prendre: combinaison, uniformisation, meilleur enchaînement, simplification.

L'ordre permet de prévenir certaines sortes de gaspillage. Toute bonne caissière de banque sait que la disposition des objets sur son comptoir est très importante pour bien servir les clients.

Beaucoup de pertes de temps, d'espace, de matériaux et d'énergie sont dues à l'irréflexion. Nous laissons les choses s'accumuler pêle-mêle, et il faut ensuite fouiller partout avant de trouver ce qu'il nous faut.

Le budget

L'un des plus graves reproches que l'on fait à la direction des entreprises est de ne pas parvenir à instituer une méthode convenable de contrôle budgétaire. Il en résulte un gaspillage déplorable, qui se manifeste dans les états des profits et pertes.

Il est impossible d'élaborer des plans précis sans

savoir ce que l'on peut raisonnablement attendre de chaque phase d'activité de l'établissement et sans mesurer les résultats obtenus. L'art de contrôler les dépenses atteint son plus haut point de perfection lorsque l'administration dispose d'une mesure sûre pour jauger le montant des dépenses nécessaires pour exploiter l'entreprise. On peut dire que le contrôle budgétaire consiste tout simplement dans la prévoyance méthodique et la comparaison entre ce qui est et ce qui devrait être.

Le budget servira de guide pour utiliser au maximum les installations et les avoirs; il offrira un moyen de coordonner tous les achats et les dépenses de façon à en obtenir le meilleur rendement possible; il jouera le rôle de signal de sécurité en indiquant l'écart qui existe entre ce que l'on désire et ce que l'on obtient; il empêchera le gaspillage.

Des dossiers sûrs, précis et immédiatement disponibles sont essentiels. Accordez une grande attention au relevé mensuel, qui indique le rapport des frais directs de main-d'œuvre avec les prévisions budgétaires et le rendement productif. Ce sommaire peut être un signal de danger, qui incitera l'administrateur à rechercher combien de temps utile a été perdu à attendre les matériaux, les pièces ou l'outillage. Une divergence entre la production et les ventes l'amènera dans certains cas à découvrir l'existence malsaine de stocks pléthoriques.

Le gaspillage est de l'incompétence

Le gaspillage dans les affaires ou au foyer est une preuve d'incompétence. C'est une habitude qui s'introduit furtivement dans nos vies; il faut la combattre et nous accoutumer à économiser.

L'économie consiste essentiellement à supprimer le gaspillage. Les livres sur la science économique ne portent pas de jugement sur la façon dont les entreprises ou les hommes dépensent leurs revenus, mais ils insistent sur le fait que l'économie bien comprise consiste à en avoir pour son argent.

Le Canada connaît actuellement une des grandes périodes d'abondance de son histoire, mais notre complaisance dans l'état d'opulence auquel nous nous sommes élevés ne doit pas nous encourager à mener une vie effrénée. Il y a des limites de sécurité et de fatigue à observer dans les affaires financières de toute entreprise et de tout foyer.

Avant de pouvoir tracer les plans qui nous permettront de diriger nos affaires avec succès et de trouver le bonheur dans notre vie personnelle avec tant soit peu de certitude, nous devons renoncer complètement et une fois pour toutes à l'idée même de tolérer le gaspillage. Partout où nous acceptons le gaspillage, nous limitons nos chances de réussite et nous restreignons nos possibilités de profiter des bienfaits que la vie nous offre.

L'idéal est d'en arriver à ne plus être obligés de toujours nous demander si nous sommes gaspilleurs ou économes; il faut être vigilant par habitude et tout naturellement.