



# LA BANQUE ROYALE DU CANADA

## BULLETIN MENSUEL

SIÈGE SOCIAL, MONTRÉAL, JUILLET 1951

### INFORMONS LES EMPLOYÉS

Il existe un grand besoin d'entente et d'harmonie dans le monde, comme nous l'avons dit dans notre Bulletin du mois dernier, et particulièrement entre les patrons et les employés.

La vie devient de plus en plus compliquée. Il y a des milliers de choses qui occupent, ou qui devraient occuper nos esprits. Et l'une des plus importantes est le rapport entre le travailleur et son ouvrage.

Il est absolument nécessaire d'apprendre à collaborer efficacement et harmonieusement et essayer de réduire la distance qui existe parfois entre le président de la compagnie et le travailleur à la journée. C'est au chef de l'entreprise de faire comprendre à tous ses employés, depuis ses lieutenants au dernier de ses ouvriers, l'utilité du rôle que chacun d'eux joue dans la société humaine.

Il n'y a pas si longtemps que la direction, depuis le président aux surintendants, était tellement occupée à faire exécuter les commandes qu'elle n'avait pas le temps d'en expliquer les causes ou les raisons. Elle sait aujourd'hui que si elle ne donne pas promptement des renseignements précis sur la nature et l'objet des affaires, elle laisse la porte ouverte aux détracteurs et aux saboteurs qui s'empresent de tourner ce silence en mauvaise part.

On sait aujourd'hui que les relations industrielles dépendent en grande partie des manières de voir. C'est le point de vue qui compte. A moins que les employés ne comprennent ce que fait la direction, ainsi que pourquoi et comment, on ne peut pas s'attendre à leur entière collaboration.

Cela impose à la direction l'obligation de s'attaquer à deux fronts: les sentiments et la raison. En s'adressant à la raison, rien n'est plus important que les explications, et il n'y a rien dans vos affaires ou vos problèmes que vous ne puissiez faire comprendre si vous vous y prenez comme il faut. Mais vient ensuite la nécessité de faire accepter la situation par les intéressés.

#### *Quels genres de renseignements?*

Personne n'a encore soumis de plan uniforme de renseignements aux employés et, à notre avis, aucun n'est possible. Chaque compagnie est différente, et les employés diffèrent également les uns des autres. Il faut un plan taillé sur mesure, mais chacun doit inclure la franchise.

Ceux chargés d'informer les ouvriers sur les affaires doivent être capables d'envisager chaque question et chaque situation sous tous les points de vue de la part des ouvriers ainsi que de la direction.

"Nous ne nous contentons pas de voir nos employés écouter distraitemment les renseignements que nous leur donnons," dit Alexander R. Heron, dans son excellent traité *Sharing Information with Employees*. "Nous insistons qu'ils les discutent et qu'ils en comprennent tous les aspects."

Cela fait ressortir la nature mixte de la question. L'employé doit être prêt à écouter, étudier et comprendre le point de vue de la direction. La direction doit couvrir trois points en détail: (1) comment les employés, les départements, la direction et la compagnie appartiennent à la même entreprise; (2) comment la compagnie s'efforce de concilier son programme avec les intérêts du public, les intérêts des milliers de personnes qui lui ont confié leurs économies, les intérêts des ouvriers qu'elle fait vivre, et les intérêts de la nation; et (3) comment la compagnie fait des plans d'avenir, cherche à consolider sa position en trouvant de nouveaux débouchés, de nouveaux procédés, de nouvelles sources d'approvisionnement, et les moyens d'améliorer les conditions de travail. Il ne saurait résulter de cela que de bonnes relations, de la bonne volonté de la part des employés et un intérêt commun dans le succès de l'entreprise.

#### *Les pensées des ouvriers*

Tout d'abord, la compagnie doit tenir compte de deux pensées toujours présentes à l'esprit des ouvriers: qu'est-ce que je demande dans la vie, et que doit faire la compagnie pour me donner ce que je demande.

Nous avons tous l'habitude de tout comparer par rapport à nous. C'est-à-dire que nous comparons notre vie et notre situation à celle des gens qui nous entourent.

C'est l'emploi de l'ouvrier qui le fait vivre. Il demande à la direction de lui dire d'où vient ce pain qu'il reçoit chaque jour, combien de temps il peut s'attendre à le recevoir, et s'il est possible d'espérer de temps en temps un peu de confiture. Tant que l'ouvrier n'est pas renseigné à cet égard, nous ne pouvons pas nous attendre à le voir satisfait de son sort ou manifester de l'intérêt dans son travail.

Il est bon de signaler une phase de la vie industrielle qui compte pour beaucoup dans l'intérêt que l'ouvrier prend à son travail — c'est la fabrication en série.

Jadis, quand les affaires étaient petites, il existait d'étroits rapports entre le patron et les ouvriers. Ils partageaient en commun les soucis de l'affaire, et quand quelque chose allait mal chez l'un d'eux, il avait toujours quelqu'un pour l'écouter ou le plaindre. Mais il n'est pas facile de préserver d'aussi étroits rapports dans une entreprise qui compte des milliers d'employés.

Il faut ajouter également, comme l'a fait remarquer le Dr D. Ewen Cameron dans une conférence, que les méthodes modernes privent l'ouvrier de la satisfaction de compléter son ouvrage. Autrefois, quand un artisan avait fait une brouette, depuis la roue jusqu'aux brancards, et appliqué la dernière couche de peinture, il pouvait dire avec fierté: "C'est moi qui l'ai faite."

Aujourd'hui, naturellement, les pièces sont fabriquées par de nombreux ouvriers, peut-être dans différentes usines en différents endroits du Canada, et ce n'est même pas toujours la même personne qui les assemble.

Tout cela est nécessaire pour fabriquer toutes les choses dont nous avons besoin au prix que nous voulons payer. Il serait impossible de vivre dans le bien-être matériel qui nous entoure si nous retournions aux procédés des artisans et des corps de métier.

Mais rien n'empêche d'expliquer clairement à chaque employé les trois points suivants: son ouvrage fait partie du plan général de l'entreprise et dépend du succès des ventes et de la collaboration de tous les autres employés; tout ce qu'il fait contribue à la prospérité de l'entreprise, et lui est absolument nécessaire.

### *La tâche de la direction*

On croyait autrefois que seuls les vendeurs et les employés en contact avec le public avaient besoin d'être au courant des questions de rapports humains, mais on se rend compte aujourd'hui que tous les employés, depuis les chefs jusqu'au dernier manoeuvre, doivent avoir quelque connaissance de la nature humaine si on veut qu'ils travaillent harmonieusement en commun.

C'est dans un milieu de ce genre que fleurit l'amitié. Aucune entreprise ne connaît mieux que les banques l'énorme importance de rapports amicaux entre les membres du personnel pour établir de pareils rapports avec les clients. Dans notre propre Banque, les bons rapports entre les membres du personnel et les bons rapports entre le personnel et les clients ont marché de pair avec les progrès de l'institution. La Direction estime que c'est le plus précieux actif de la Banque Royale.

Comment établir ces bons rapports entre les membres du personnel, qui forment la base de la collaboration et des rapports avec le public? Le premier principe consiste à éveiller et maintenir l'intérêt de chaque employé dans son travail. Un employé satisfait de son travail est un bon employé.

Pour cela, il s'agit d'informer l'employé de ce qui se passe, pour qu'il se sente "au courant" des affaires de la compagnie et non pas seulement un rouage insignifiant de la machine.

A moins que la direction n'envisage son entreprise et les projets de changements du point de vue de l'employé, elle ne peut pas juger la situation pour en présenter les bons côtés.

Un moyen de connaître le point de vue des employés est de se mêler à eux. Un article de *Printers' Ink* raconte la visite d'un membre de la direction dans son usine. Il observa les machines et s'entretint avec les opérateurs. Il apprit et vit des choses nouvelles: nouvelles pour lui. Il vit les matières premières s'engouffrer dans les fourneaux comme une masse informe et sortir comme un produit de bonne apparence dont les ouvriers étaient fiers. Il apprit que ces ouvriers, leurs femmes et leurs enfants consommaient ce produit et que tous étaient prêts à se battre si quelqu'un osait dire que ce n'était pas le meilleur.

Voilà ce que nous voulons dire par connaître le point de vue de l'ouvrier: il ne suffit pas de s'imaginer ce qu'il pense, mais il faut aller le voir à son établi ou à sa machine pour s'en rendre compte.

### *Le contremaître*

Quelqu'un dira à ce point "mais le contremaître et le chef de service, n'est-ce pas là leur fonction?" Oui, mais nous allons plus loin dans les relations avec les employés. Le contremaître est la clef de voûte de l'entreprise. C'est à lui que s'adressent naturellement tous les employés en quête de renseignements. Ce que nous suggérons a pour but de resserrer les liens entre les employés et la direction et de faire naître l'esprit de corps essentiel au succès de toute entreprise.

En même temps, il est nécessaire de faire mousser le contremaître, et lui donner non seulement l'autorité et le prestige, mais le tenir au courant. Pour pouvoir remplir utilement ses fonctions, il faut qu'il connaisse parfaitement les plans et les affaires de la compagnie, et alors, personne ne s'acquittera mieux de la tâche de renseigner les employés.

D'un autre côté, si le contremaître n'est pas tenu au courant et si on ne lui fait pas sentir l'importance de sa position par la confiance qu'on lui accorde, aucun programme de renseignements pour les ouvriers n'a de chance de réussite. M. V. O. Marquez, directeur des Relations publiques de la Northern Electric Company Ltd, a succinctement exprimé cette idée en ces termes: "les renseignements sont utiles, mais ils ne servent à rien s'ils ne reposent pas sur un bon système de communication par l'entremise du contremaître."

Les contremaîtres doivent être informés à l'avance des nouvelles sur le point d'être données aux employés ou au public. De plus, il est nécessaire de leur fournir des explications supplémentaires qui les feront respecter comme source d'information. Malgré tous les soins apportés à la préparation de l'avis, des questions se poseront dans l'esprit des employés. Le fait de pouvoir y répondre ou de les discuter intelligemment à la lumière de renseignements supplémentaires, rehaussera le prestige du contremaître, lui donnera plus de confiance ainsi qu'un plus grand sentiment de responsabilité, et augmentera considérablement la satisfaction des employés.

### *Les plaintes*

Quelques questions revêtiront inévitablement la forme de plaintes. Cela donnera aux employeurs l'occasion d'exercer leur savoir-faire. Rien ne gagne mieux ou plus rapidement le respect des employés que la réputation de réparer les torts avec justice et discernement.

Il est souvent bon de prévoir les dangers et de donner des explications à l'avance. Un auteur dit à ce sujet: "Le moment de calmer un homme est avant qu'il se mette en colère."

A cet égard, il est particulièrement utile d'expliquer aux ouvriers, non pas une fois mais souvent, les questions d'ordre économique. Quoiqu'il soit indubitablement vrai que nos ouvriers sont mieux payés pour moins de travail que partout ailleurs dans le monde, il est bon de leur faire comprendre qu'ils reçoivent tout ce que l'industrie peut leur payer, sans compromettre les moyens qui rendent leur prospérité possible.

Ce n'est pas seulement une question de feuille de paye; tous les aspects de l'entreprise doivent entrer dans le tableau, depuis les matières premières jusqu'à la concurrence pour vendre le produit. C'est l'argent des clients qui paie les ouvriers; sans clients, pas de travail. Pour avoir des clients il faut leur offrir des produits de qualité à des prix de concurrence. Les prix sont déterminés par le coût, et les salaires sont le principal coût de tous les produits, depuis les explorations à la recherche de nouvelles sources de matériaux jusqu'à la livraison du produit chez le client.

Nous avons dit que le sujet doit être présenté sous sa forme la plus simple et la plus compréhensible. Les mathématiques peuvent en définitive être réduites à deux fonctions: l'addition et la soustraction. Il n'y a par conséquent pas de raison pour que toutes les phases des affaires ne puissent être réduites à de simples opérations d'arithmétique, si simples qu'il soit impossible d'en tirer de fausses conclusions.

### *Eveiller l'attention*

A cela il faut joindre un appel aux sentiments, et les affaires et les gouvernements démocratiques ne sont pas très habiles sous ce rapport. Carroll dit dans son livre *Persuade or Perish*: "Dans les débats des Nations Unies, les Américains n'ont pas prononcé une seule parole susceptible d'exciter l'imagination de l'humanité, et quand les discours des Russes ont eu du succès, les Américains ont dit qu'ils faisaient de la "propagande". Comme si c'était un crime d'user de persuasion en plaidant sa cause devant les peuples de l'univers!"

Cela revient à dire, sans mâcher les mots, que ceux qui désirent combattre le communisme doivent descendre de leur piédestal intellectuel et rencontrer leur ennemi sur son propre terrain. Nous devons être capables d'expliquer et de prouver que notre système est le meilleur parce qu'il est plus avantageux pour le plus grand nombre de gens. Nous devons prouver efficacement que le collectivisme est en réalité une institution inhumaine. Au lieu de hausser dédaigneusement les épaules en écoutant les harangues de nos adversaires, réfutons-les par des arguments aussi éloquentes et, de plus, incontestables.

Cela s'applique à tous les avis et toutes les annonces d'une entreprise aux employés et aux clients, de vive voix ou par écrit, à la radio ou au cinéma. L'important est de se faire écouter; sans cela, tous les efforts sont en pure perte.

Tout le monde sait cela, excepté les hommes d'affaires, et ils commencent à s'en rendre compte peu à peu. Les mécontents comme Hitler et Mussolini provoquaient des sourires en Grande-Bretagne, au Canada et aux Etats-Unis par leurs déclarations dramatiques. Mais pendant que nous étions encore en train de rire, ils ont déclenché une guerre qui a fait des millions de victimes. Les révolutionnaires comme Staline ont joué sur les sentiments d'une façon si grossière que nous en avons été abasourdis. Mais pendant que nous étions encore abasourdis, Staline a réduit la moitié du monde en esclavage.

### *Simplicité et intérêt*

Evitons ce genre de propagande, mais reconnaissons le fait que les êtres humains sont doués d'instincts et de sentiments et que c'est par là qu'ils se laissent prendre — pour le bien ou pour le mal. Nous agissons pour le bien, mais il faut suivre les règles et apprendre que la manière de nous exprimer est aussi importante que ce que nous avons à dire.

Il faut être intéressant. D'autres idées et d'autres affaires réclament l'attention des gens. Les hommes d'affaires reçoivent un tas de lettres, de circulaires et de documents. La plupart de ces messages seraient plus faciles à lire et beaucoup plus convaincants s'ils faisaient davantage appel aux sentiments.

C'est dans ce domaine que le chef d'entreprise peut exercer son talent dans ses communications aux employés ou au public. Il peut rendre les choses familières plus intéressantes et les montrer sous un nouveau jour; habiller dans une nouvelle forme le rapport

qui n'a jamais subi de changement depuis le premier bilan, et tout en répétant la même histoire, éveiller plus de curiosité et de sympathie.

Un des principaux ingrédients dans la communication des idées est la simplicité. Beaucoup de bons ouvriers et de bons citoyens, instruits et au courant des événements, sont souvent incapables de formuler dans leur esprit ce qui n'est pas exprimé dans les mots avec lesquels ils sont familiers. Les idées abstraites leur échappent.

La simplicité de langage et de construction aide à vous faire comprendre. Rien ne sert de connaître les secrets de l'univers et de voir clairement dans votre esprit tout ce que vous désirez dire, si vous ne savez pas vous exprimer de manière à vous faire écouter et en paroles que tout le monde comprend.

### *Le House organ*

Les moyens de communication diffèrent selon les gens à qui ils s'adressent, les ressources, et le jugement du chef d'entreprise.

Les publications industrielles ne sont pas nouvelles. On les désigne de plusieurs noms, mais *Printers' Ink* soutient vaillamment le titre de "House Organ". D'autres les appellent "Publications industrielles, Publications de Compagnies, Magazines de Compagnies", etc. Mais *Printers' Ink* dit qu'on est habitué à "House Organ" et que tout le monde comprend ce que cela veut dire.

Quel que soit le nom qu'on lui donne, le House Organ est une institution populaire. *Printers' Ink* en donne 353 dans sa dernière liste pour le Canada, et 5,200 autres sont publiés à l'étranger.

Le "house organ" est la voix de la direction à ses employés, et cela demande réflexion. Il ne suffit pas que le président et le directeur général écrivent un article d'encouragement et d'inspiration à leurs employés, et de remplir ensuite le reste du magazine avec n'importe quoi.

Les propos du métier doivent nécessairement y figurer, avec plus ou moins de détails selon les entreprises. Les employés aiment y voir leur photo et celle de leurs bébés, et il n'y a aucun mal à cela, c'est même bon pour la morale. Mais encore faut-il que ce soit à l'occasion d'un message ou d'un éloge à l'employé pour avoir rendu un service à la compagnie ou avoir accompli une action méritoire.

Une publication à l'usage du personnel doit décrire ou expliquer dans chaque numéro quelque principe ou procédé de la compagnie pour le bien-être du personnel. Inutile de dire que chaque article doit être appuyé par des faits intéressants et bien écrit.

### *Manuels*

Beaucoup de compagnies, dans l'idée que le seul moyen de faire aimer le métier par leurs employés est de le leur enseigner, donnent un manuel à tous les nouveaux.

Le thème du manuel devrait être: "Vous travaillez pour une bonne maison." Si le manuel est pour tous les employés, il sera plus général qu'un manuel spé-

cialisé. Il est important, dans chaque cas, que le manuel apprenne au nouvel employé le rôle qu'il joue dans toute l'entreprise. Chaque paragraphe doit être précis, intéressant, sans exagération, et le ton amical.

Pour qu'un manuel atteigne son but, il doit être avant tout rédigé de manière à être facile à lire. Les gravures doivent être intéressantes et expliquer un passage du texte. S'il contient des règles, il devra éviter autant que possible de "défendre" de faire ceci ou cela. Quand plusieurs personnes travaillent en commun, il est bon d'avoir des règles de conduite, mais il vaut mieux expliquer que ces règles sont pour le confort, l'intérêt et la sécurité des employés au lieu de les édicter sous forme de commandements.

### *Lettres, assemblées, tours d'usine*

Les lettres servent à donner d'importantes ou de pressantes nouvelles aux employés. Une lettre est plus personnelle qu'un article de magazine, et la signature d'un directeur donne du prestige au message. Mais il convient de ne pas en abuser au point que les employés finissent par ne plus les lire, et elles doivent éviter les réprimandes et les reproches.

Les assemblées sont en vogue dans de nombreuses usines, pour discuter certains problèmes et enseigner de nouveaux procédés. Depuis quelques années on en profite pour mettre les employés au courant des affaires de la compagnie.

Une assemblée d'une cinquantaine de personnes ayant des intérêts communs peut faire beaucoup pour améliorer les relations entre patrons et employés mentionnées au début. Les employés sont flattés de prendre contact avec leur chef, et ceux qui ont des griefs trouvent l'occasion de les exprimer, en donnant au chef la chance de répondre d'une manière qui fait honneur à la compagnie.

Les tours dans les bureaux et les usines servent à informer les employés. Quelques usines invitent non seulement les employés, mais aussi leur famille et leurs amis. D'autres emploient également le cinéma, la radio, les affiches, les journaux, les concours et un tas d'autres moyens dont elles surveillent soigneusement les résultats.

### *Des faits et des chiffres*

Il ressort de toutes les enquêtes que les employés veulent des faits et des chiffres au sujet de leur compagnie. N'épargnez donc pas les détails. Donnez-leur des faits et des chiffres. Cela les aidera, beaucoup mieux que des opinions et des abstractions, à se faire une idée favorable de la compagnie. Et en leur fournissant ces faits et ces chiffres vous leur donnez des armes contre ceux qui cherchent à les rendre mécontents.

Il y a au moins dix personnes qui critiquent l'entreprise privée pour une qui la défend. En informant les employés vous les mettez en mesure de réfuter les critiques. La méthode la plus efficace est de faire comprendre aux employés l'importance de l'entreprise dans la vie — la vie de la communauté et leur propre vie — et de leur expliquer l'objet de l'entreprise sous le rapport de leur propre bien-être.