

WILLIAM B. GIVEN, Jr.

Le patron premier de cordée

Traduit de l'américain par Marcel POULAIN

Α. Β. Σ. ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΑΡΙΘΜΟΣ
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

1667

ΑΠΟΓΡΑΦΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ

LE PATRON PREMIER DE CORDÉE

LE PATRON

premier de cordée

(BOTTOM-UP MANAGEMENT)

par

WILLIAM B. GIVEN, JR.

Président de l'American Brake Shoe Company
Président Honoraire de la Société des Fabrications Auxiliaires des Industries Locomotrices

Traduit de l'américain par Marcel POULAIN

LES ÉDITIONS SOCIALES FRANÇAISES

17 rue Viète, Paris 17°



00173894

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

P. ΒΙΒ.	73094
ΟΜΑΔ.	
ΕΚΔ.	

ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

*Tous droits de reproduction, d'adaptation et de traduction
réservés pour tous les pays, y compris l'U.R.S.S. (Copyright
1952, by Les Editions Sociales Françaises)*

POURQUOI CETTE TRADUCTION ?

M. William B. GIVEN est né à Columbia (Pennsylvanie). Il fit ses études à l'Institut de Technologie du Massachusetts, puis à l'Université de Yale.

En 1911, il entra à l'American Brake Shoe Cy. Bien que marié depuis trois ans seulement, il partit en 1917 comme volontaire pour le front français, où il servit comme lieutenant d'infanterie, puis fut promu capitaine. La Grande Guerre finie, il rejoignit son poste à l'American Brake Shoe Cy et devint assistant du Vice-Président.

Doté d'un esprit clair, sans idées préconçues, prompt à discerner l'essentiel, cherchant le fond sous l'apparence, le capitaine Given avait eu maintes fois l'occasion de constater dans l'Armée le mauvais rendement du commandement autoritaire et il avait conclu à la nécessité de fonder sur des principes plus humains l'administration des affaires. Il lui fallut attendre d'être porté à la Présidence de la Société, en 1929, pour pouvoir développer ses expériences qui confirmèrent brillamment ses conceptions. Depuis, la société s'est considérablement étendue et elle groupe maintenant 10.000 personnes réparties dans 57 usines aux U.S.A., au Canada et en France.

*
*
*

Pénétré de ses responsabilités sociales, M. W.B. Given s'est fait un devoir de mettre ici au service de tous, dans des pages pleines de conviction et de sincérité, les observations qu'il a faites et les conclusions qu'il en a tirées depuis le début de sa carrière. Nous nous sommes efforcé, malgré toutes les difficultés rencontrées, de suivre fidèlement son texte et de garder à celui-ci toute son originalité. Seul, le titre de l'ouvrage a été transposé, car nous n'avons trouvé dans la langue usuelle aucune bonne traduction du titre américain « Bottom up management » (mot à mot : la Direction qui vient d'en bas, la Direction avec la base, la Direction qui collabore avec les échelons les moins élevés de l'Entreprise). Nous avons donc préféré, en nous souvenant du célèbre roman de Frison-Roche (1), employer un titre français qui fasse image. « Le Patron premier de cordée » est celui qui se considère comme étroitement lié à tous ses collaborateurs, du plus bas au plus élevé. La cordée, c'est l'Entreprise dont tous les membres sont solidaires, où les avis et les gestes des plus humbles ont autant d'importance que ceux du plus haut placé, où tous se sentent associés à la direction. Si bien que, dans tout le cours de notre traduction, nous avons cru devoir conserver, malgré sa lourdeur dans notre langue, le terme de « direction associative » que M. Given emploie sans cesse par opposition à la « direction impérative » ou « direction autoritaire ».

En revanche, malgré notre souci de fidélité, il ne nous a pas semblé utile de reproduire en annexe

(1) Frison-Roche, *Premier de Cordée* (Arthaud, éditeur).

quelques pages relatives à l'hygiène industrielle et à la médecine du travail, en raison des différences qui séparent les réglementations américaine et française.

* * *

Ce livre se présente, tout d'abord, comme le récit d'une expérience tentée aux Etats-Unis et se poursuivant avec succès depuis une vingtaine d'années.

Dans quelle mesure ce témoignage peut-il nous intéresser ? Très nombreux sont, parmi les dirigeants d'affaires françaises, ceux qui ressentent douloureusement la réticence de certains milieux ouvriers et employés. Beaucoup se sont efforcés de les conquérir en accordant bénévolement des avantages matériels aussi nombreux que divers ; mais, le plus souvent, ils se sont vu reprocher leur paternalisme. Les esprits ont évolué, et une entreprise ne se dirige plus avec les mêmes principes qu'autrefois.

Malgré des échecs répétés, parfois inquiets sinon découragés, les chefs d'entreprise de bonne foi cherchent toujours à établir un climat d'absolue confiance entre patrons et ouvriers. Tel est aussi le but de cette traduction, qui voudrait leur faire connaître les moyens par lesquels une firme américaine a pu s'assurer le concours effectif et dévoué de tous ses membres et les amener à identifier leur propre intérêt avec le sien, créant chez elle un climat social exceptionnel, franchement meilleur que celui de la plupart des entreprises américaines.

Aux Etats-Unis, les salaires versés sont élevés, le fait est connu, mais ils ne sont pas assortis d'avantages en nature. Peu d'indemnités spéciales, pas de primes de transport, ni de panier. Les cantines,

lorsqu'elles existent, vendent leur repas à prix coûtant et, le « self service » aidant, chacun compose son menu selon son goût et ses moyens. Il y a des taxiphones dans les usines et les banques envoient des caissiers qui honorent sur place les chèques de la paye moyennant une commission. D'autres commodités encore sont mises à la disposition du personnel; en use qui veut, mais à ses frais. Cela témoigne d'un très vif respect de la liberté individuelle. Certes l'American Brake Shoe peut être fière de ses usines modèles et de ses bureaux impeccables qu'elle améliore sans cesse et qui rivalisent avec ceux des meilleures affaires américaines; mais ce qui frappe, en y pénétrant, c'est l'atmosphère de sympathie qui y règne et qu'on lit sur tous les visages. M. Given nous dit comment il a réussi à créer cette ambiance exceptionnelle.

Certains seront peut-être surpris de la franchise avec laquelle il reconnaît certaines erreurs ou encore de son audace qu'ils jugeront excessive, lorsqu'il insiste à plusieurs reprises sur la nécessité d'accorder à tous une grande liberté d'initiative. Ce n'est pas cette liberté qui est blâmable, mais l'abus qui pourrait en être fait. Or, un chef doit se sentir, M. Given l'affirme, responsable non seulement de ses actes, mais aussi de ceux de ses subordonnés. S'il éprouve à un haut degré cette responsabilité, nul ne peut douter que c'est seulement avec la plus grande pondération qu'il usera de la liberté qui lui est octroyée et qu'il la délèguera. Aux premiers objecteurs nous répondrons aussi que cette franchise est un gage de la probité de l'auteur. Il s'agit ici du témoignage d'une expérience qui s'avère heureuse et féconde, et il convenait que ce témoignage ne fût pas édulcoré.

D'autres jugeront, au contraire, que les idées de M. Given ne sont pas nouvelles. En fait, certaines sont assez couramment pratiquées en France, surtout dans de petites entreprises ayant parfois encore un caractère artisanal.

Ici, patron et ouvriers vivent la même vie, leurs doigts se mêlent parfois dans les gestes laborieux et s'unissent pour l'ultime effort qui ennoblira la matière. Ce sont de vrais associés, mettant en commun leur habileté, leur imagination, leur persévérance. Là, le compagnon connaît les soucis du patron et sait combien son propre sort dépend de sa réussite : c'est la solidarité de la cordée. Pour être moins évidente, cette interdépendance n'en existe pas moins dans les grandes entreprises.

Le succès croissant remporté par M. Given démontre l'influence du climat social sur la prospérité d'une entreprise.

Le temps n'est plus où le tour de main pouvait assurer à une affaire une prédominance indiscutée sur ses voisines. Des milliers de jeunes gens sortent chaque année, avec la même formation, d'écoles techniques et professionnelles toujours plus nombreuses; le développement des communications leur permet de travailler indifféremment chez l'un ou chez l'autre; des machines-outils toutes semblables, construites en grande série, s'en vont peupler des usines concurrentes; les informations scientifiques, diffusées par les revues, fournissent les mêmes bases aux chercheurs. Les possibilités du travail deviennent égales pour tous et nous assistons à une véritable standardisation des procédés, rendant plus âpre la concurrence d'entreprises qui disposent des mêmes moyens. Pour tirer le meilleur

parti des siens, il n'est d'autre possibilité pour une affaire que de s'assurer les hommes le mieux qualifiés. Ainsi, le facteur humain, progressivement relégué au second plan par le prodigieux essor des techniques pendant les années d'expansion, redevient-il prépondérant. C'est sur l'homme, sur ses aptitudes, sur son caractère, sur sa valeur morale qu'il faut miser.

Mais il ne suffit pas à une société de s'assurer les meilleurs collaborateurs, il faut aussi libérer leur initiative individuelle, développer l'affaire et y faire éclore le sentiment stimulant d'une association. Invoquons-nous l'exemple des ouvriers et des artistes du Moyen Age, bâtisseurs de nos cathédrales ? Eussent-ils pu déployer pleinement leur habileté, mettre en valeur tous leurs dons, s'ils n'avaient pas, animés d'un même amour pour le bel ouvrage, été libres d'apporter leur caractère propre, original à l'œuvre commune ? Aurai-ils jamais pu réaliser de telles merveilles, s'ils n'avaient pas cru, profondément dans leur cœur, que les conceptions les plus hardies étaient réalisables ? Toute peine paraît moins lourde quand on est plusieurs à la porter et il est facile d'œuvrer ensemble quand le même idéal nous anime. Oui, rien de beau, de bon et de durable ne peut être accompli sans union, sans enthousiasme. Pour comprendre notre tâche, pour l'aimer, il faut d'abord nous comprendre et nous aimer. Cela implique une confiance réciproque totale et permanente entre tous les collaborateurs de l'entreprise. Chacun doit sentir que le poste qui lui est confié, quel qu'il soit, l'engage et qu'il l'intègre dans l'entreprise. Il lui faut avoir ce sens de la communauté qui se révèle par l'emploi du « nous ». Dire « nous », c'est attester qu'il n'y a

plus de séparation entre notre être et les hommes avec lesquels nous œuvrons dans l'intérêt commun. Car il ne peut y avoir d'opposition réelle entre les intérêts bien compris d'une entreprise et ceux de son personnel.

Dans quelle mesure est-il possible de suivre en France l'exemple donné par l'American Brake Shoe ? Ne peut-on alléguer des mentalités différentes pour prédire l'échec de tentatives semblables ?

En vérité, de nombreux témoignages concordent : dans leur essence même, partout les hommes se ressemblent et attachent du prix aux mêmes choses. Les lois de la vie sont les mêmes pour tous et s'imposent à tous. C'est par le travail que l'homme satisfait à leurs nécessités : aussi devons-nous veiller à ce qu'il demeure un moyen conforme aux fins humaines. Sinon la Machine aura tôt fait d'asservir l'Homme, puis de le briser.

Dans un récent congrès international, M. Louvel, ministre du Commerce et de l'Industrie, soulignait qu'à notre époque c'est surtout dans l'entreprise que se perd ou se gagne la paix intérieure du Pays. « Nous devons, disait-il, créer un climat de confiance qui rende au travailleur la tâche moins rude et donne aux qualités de chacun les meilleures chances de s'affirmer ».

Pour gagner l'estime et la confiance totale de nos collaborateurs, il nous faut les leur donner d'abord, car elles ne peuvent être que réciproques, et il nous faut aussi les mériter. Tâchons de nous mettre à leur place pour mieux comprendre leurs besoins, songeant aussi à nos propres imperfections pour mieux supporter les leurs; traitons-les comme nous aimerions nous-mêmes être traités. Montrons un

sens élevé de la justice et de l'humanité et attestons de notre sincérité, s'il le faut, par une sorte de renoncement. Nous n'y perdrons rien de notre autorité, notre prestige en sera grandi et notre désintéressement nous vaudra leur attachement véritable. Alors, de quel cœur ils répondront à notre appel, donnant sans réserve et sans limites, leur temps, leurs idées, leur énergie !

Cette publication constitue un acte de foi dans l'attitude des ouvriers, contremaîtres et employés de nos firmes françaises. Elle est aussi un acte de foi dans les réactions des ingénieurs et chefs d'entreprises qui seront appelés à en prendre connaissance, à la juger et, nous osons l'espérer, à s'en inspirer dans l'exercice quotidien de leurs responsabilités.

Notre dernier mot sera pour exprimer notre gratitude aux Editions Sociales Françaises qui nous ont permis de la réaliser.

M.P.
Noël 1951.

INTRODUCTION

La direction des affaires est entrée dans une nouvelle phase de son évolution. Autrefois de caractère impératif, depuis quelque temps elle comporte une distribution de plus en plus large des responsabilités. L'expérience a démontré que le jugement combiné, l'initiative, l'esprit d'entreprise et la puissance créatrice d'une organisation donnent un meilleur résultat final quant aux progrès et aux bénéfices, que ne peut le faire la gestion autocratique d'un seul individu. De plus, la tendance croissante vers une décentralisation matérielle des grandes industries rend le contrôle administratif d'un seul homme de moins en moins approprié.

Cette évolution, imperceptible à ses divers stades, commence à prendre l'importance d'une tendance précise dans la direction des affaires. Entreprendre une large discussion à ce sujet serait présomptueux de ma part et dépasserait le but de ce livre qui vise seulement à souligner quelques-uns des problèmes et des possibilités du travail en équipe dans la direction, tel que je l'ai personnellement expérimenté.

Etant à la tête d'un groupe qui fabrique des produits à l'usage de l'industrie et dont les usines sont situées dans plus de quarante villes différentes, mon point de vue est naturellement celui d'un industriel. Quoique les exemples qui illustrent ce livre

soient puisés principalement dans l'affaire où j'ai passé près de quarante ans et que, par conséquent, je connais le mieux, ils me semblent applicables à toutes les sortes d'entreprises. Pour la plupart, ils conviennent aussi bien à un bureau de contentieux ou à un magasin à succursales qu'à une filature ou à une fonderie.

Quel que soit le type d'affaire que l'on dirige, on doit faire face aux mêmes problèmes fondamentaux et les solutions nécessaires s'imposent comme de véritables principes de direction. Si j'avais acquis mon expérience dans le domaine des transports, de la distribution, de la finance ou même dans l'enseignement ou le gouvernement, je suis sûr que ce livre procéderait de la même manière de voir et que les sujets seraient considérés sous le même angle. Il suffit que le lecteur transpose les grands principes fondamentaux dans les termes des problèmes humains de sa propre affaire, quel qu'en soit le genre ou la dimension.

Quoiqu'il n'y ait rien de radicalement nouveau dans cette philosophie de la décentralisation de l'autorité et de la responsabilité directoriales, l'expérience de notre société peut apparaître très différente de la plupart des autres grâce à l'importance qu'elle attache à un point essentiel : *promouvoir sans cesse davantage la liberté des directeurs responsables.*

PREMIÈRE PARTIE

Liberté de Direction

Jusqu'à ces récentes années les techniques de la direction des affaires paraissaient bien fermement établies.

Cependant, de plus en plus, les patrons comprennent aujourd'hui que les succès et les progrès de leur entreprise ne sont que la somme des succès et des progrès individuels de tous les membres de leur personnel.

La Direction qui ne réussit pas à stimuler leur dévouement spontané et leur loyauté, et à pleinement utiliser leurs idées et leurs initiatives, tout aussi bien que leur temps, leur énergie et leur habileté, dessert son propre intérêt comme ceux de ses actionnaires et de sa clientèle.

1

Liberté à tous les échelons

Il y a, dans les affaires modernes, deux formes extrêmes quant aux principes et à la pratique de la direction. L'une est dictatoriale, c'est la direction de haut en bas; l'autre est la direction de bas en haut que j'appellerai « direction associative ».

Sous le régime de la direction impérative, le chef de l'affaire pratiquement pense à tout et organise tout; il donne des ordre à ses subalternes. Dans sa forme extrême, c'est une direction dans laquelle les décisions du patron sont rarement discutées. Idées ou suggestions ne sont pas sincèrement sollicitées du personnel de l'entreprise. Le courant d'initiatives s'écoule du sommet. En un mot, le directeur général mène seul l'affaire. Qu'il s'en rende compte ou non, il exige une obéissance aveugle. Habituellement la même situation se retrouve dans les divers services de l'affaire, chaque chef responsable dominant le sien comme il est lui-même dominé, car il est normal que le chef choisisse pour lieutenants des hommes qui lui ressemblent.

Sous le régime de la direction de bas en haut (ou direction associative), le chef d'entreprise essaie de

CHAPITRE I

ne plus accaparer pour lui seul la réflexion sur les problèmes posés, et il encourage l'initiative de tous, tout le long de l'échelle, de sorte que les idées et l'impulsion remontent jusqu'à lui. L'organisation entière contribue ainsi dans la plus large mesure possible aux progrès et aux profits de l'entreprise : idées pour l'amélioration des produits de la société ou des services qu'elle fournit; idées pour la publicité ou le développement des ventes; idées pour faire des économies de temps, d'argent, de mouvements ou de matières; idées pour des programmes de recherches ou de développements; idées pour améliorer les conditions de travail; idées, en un mot, pour rendre l'affaire meilleure et plus prospère.

Le chef d'entreprise précise les objectifs, trace la route et y maintient l'entreprise. Naturellement il fait lui aussi de nombreuses suggestions, mais il donne rarement des ordres. En suivant cette politique, il ajoute aux siens propres les talents et les initiatives de centaines ou de milliers d'autres hommes.

Il lui incombe de s'assurer que les chefs de service, à leurs échelons respectifs, poursuivent une politique semblable, car c'est un point sur lequel le chef responsable a le droit d'exercer son autorité. De cette manière, chaque département ou service devient une équipe et son chef un entraîneur ou un capitaine qui multiplie sa propre efficacité et sa valeur personnelle par le nombre de ses subordonnés en habituant ceux-ci à penser et à agir par eux-mêmes.

On attend du chef qu'il stimule et libère les idées de ses subordonnés, et qu'en retour il les élève

s'ils paraissent avoir de la valeur, pour que chacun d'eux devienne aussi utile que possible à l'affaire. Comme le capitaine d'une équipe sportive, il n'a pas besoin d'être le meilleur joueur, mais il doit jouer le rôle d'entraîneur.

Le maximum que la direction générale puisse espérer, c'est de faire naître un sentiment d'indépendance et de liberté d'initiative jusqu'aux échelons intermédiaires. Une fois éveillé, ce sentiment s'étale et peut gagner jusqu'aux travailleurs les plus modestes.

La plupart des directions d'entreprise fonctionnent dans la large zone qui est comprise entre ces deux extrêmes, les unes se situant plutôt vers la direction impérative et les autres plutôt vers la direction associative, à la fois dans l'esprit et dans les méthodes. Des affaires brillantes ont été édifiées selon les deux doctrines. Je me propose, dans ce livre, d'explorer les possibilités de la direction ascendante ou associative et de discuter certains aspects de l'administration des affaires qui semblent s'y rapporter, sans condamner pour cela, même implicitement, le type opposé de direction.

Une des caractéristiques capitales de la direction associative est naturellement constituée par le *déploiement des responsabilités*. Mais il ne s'agit point ici d'une simple technique de décentralisation. Probablement plus que n'importe quel autre facteur, la *décentralisation* entre en ligne de compte dans le succès de certaines grandes sociétés de ce pays dont le degré de réussite semble souvent refléter le degré de décentralisation des directions.

Nous ne voulons pas seulement considérer l'idée habituelle de décentralisation selon laquelle on

CHAPITRE I

donne simplement aux chefs des filiales ou des services plus d'autorité, plus de liberté pour diriger. Nous avons affaire à une décentralisation poussée à un degré plus élevé avec un effet radicalement différent. Appelons-la, si vous le voulez, décentralisation progressive, en utilisant le terme de « progressif » dans son sens pathologique, qui veut dire « se propageant d'une partie aux autres ». Une telle décentralisation n'enlève pas seulement les rênes de la direction aux présidents et directeurs généraux, elle donne aussi aux directeurs, aux chefs de service, à la maîtrise — à tous les échelons de la hiérarchie — un *sentiment stimulant de liberté personnelle* : liberté de penser et d'établir hardiment des projets, liberté de s'avancer dans des voies non frayées, liberté de combattre si leurs idées ou leurs plans sont attaqués par leurs supérieurs, liberté de prendre des risques calculés, *liberté d'échouer*.

La plus importante de ces libertés est celle d'échouer, ne serait-ce que parce que c'est la plus difficile à admettre spirituellement et qu'on ne peut jamais complètement la réaliser. Par ailleurs, la liberté de s'aventurer et la liberté de prendre des risques calculés ne signifient rien, si l'échec est toujours sanctionné. La forme que prend la sanction importe peu; ce peut être un froncement de sourcils, ou un ton de voix tranchant, aussi bien qu'un licenciement ou l'absence d'avancement. L'homme qui est encouragé à prendre des risques doit savoir que l'échec de quelque idée, projet ou réalisation ne lui attirera ni reproches ni moqueries. Naturellement cela ne veut pas dire qu'un homme peut se tromper gravement et continuer à jouir de la confiance de la direction. Ce serait impossible et les risques qui sont pris doivent être des risques intel-

ligents, soigneusement médités et pesés à l'avance. Mais, même quand il n'a pas toutes les chances de son côté, un homme doit se sentir libre de prendre une décision et garder l'initiative d'agir dans une situation donnée en sachant que l'échec ne lui nuira pas sérieusement aux yeux de ses supérieurs.

La décentralisation progressive, par conséquent, admet comme inévitable un certain pourcentage d'erreurs et l'expérience démontre qu'elles sont moins fréquentes et moins coûteuses avec elle que dans la direction impérative. En même temps, parce qu'elle donne à tous la liberté d'échouer, chaque homme est davantage porté à expérimenter des idées de son crû que, dans l'autre type d'organisation, il hésiterait même à soumettre à l'approbation d'une autorité supérieure. Normalement, il est le mieux placé pour estimer les chances de succès d'une modification dans son propre domaine.

Cela ne veut pas dire qu'un homme est privé de l'aide du jugement et de l'expérience de ses supérieurs. S'il a besoin d'un conseil, il sait où le demander. Il sait aussi qu'il finira probablement par répondre lui-même à ses propres questions. Dans une telle école on rappelle continuellement aux gens que leur avancement dépendra, en grande partie, du degré de la formation qu'ils auront acquise par eux-mêmes et de la façon dont ils accepteront — et solliciteront — d'être guidés par leurs chefs.

Voici un exemple : dans notre société, chaque directeur d'usine, assisté par son chef du personnel et un ou deux contremaîtres, négocie maintenant ses propres accords avec les syndicats locaux. On

lui donne l'aide nécessaire au cours de cette négociation. De cette procédure décentralisée, il résulte parfois des erreurs. Mais elle présente cet avantage : des deux côtés, les hommes en viennent réellement à se connaître et cela conduit à une meilleure compréhension dans les relations entre patrons et ouvriers au cours des périodes qui séparent les négociations. De plus, l'importance du directeur s'en trouve accrue, cela l'élève et le pose en tant qu'homme et directeur, ce qui est aussi important pour l'avenir de l'affaire que pour le sien.

Avec une doctrine de responsabilité individuelle ainsi déléguée et acceptée, l'avis de la direction générale peut être écouté aussi attentivement que le seraient des ordres sous une direction autocratique — peut-être même davantage dans certains cas. Tout dépend, d'ailleurs, de la manière dont ces conseils sont présentés. Dans notre société, ils le sont en général sous la forme d'un *échange d'idées* sur le problème, la situation ou le projet considéré. Cette formule même montre combien nous nous efforçons de mettre l'accent sur le sentiment de la responsabilité partagée. Chaque homme est encouragé à répondre à ses propres questions et à formuler ses propres jugements. Il sait qu'habituellement il lui sera permis d'agir à sa guise, s'il estime que ses propres idées sont bien fondées, même contre l'avis des autres ; et, s'il arrive qu'il se soit trompé, il ne s'entend pas déclarer : « Je vous l'avais bien dit ! ».

L'objectif de notre société a consisté, pendant des années, à étendre la gamme des métaux et des produits résistant à l'abrasion et à la chaleur. Quoique certaines des idées pour de nouveaux produits

émanent du centre de recherches de la société, la plupart des réalisations effectuées proviennent des suggestions constructives d'individus situés à des niveaux très variés de la hiérarchie dans les diverses branches de l'entreprise.

Pour stimuler de tels apports au progrès général de la société, il est nécessaire d'autoriser et d'encourager les diverses branches à se risquer sur des terrains où les chances de succès peuvent sembler faibles. Le résultat, c'est que des centaines de nos gens sont constamment à l'affût des occasions qui réclament de nouveaux produits. Ils sont anxieux de transmettre leurs suggestions à ceux qui sont au-dessus d'eux ou, s'il arrive qu'ils soient à des postes de responsabilité, d'essayer leurs idées à l'échelle du laboratoire sans obtenir d'approbation préalable. Beaucoup de ces tentatives échouent et parfois coûtent cher. Mais quelques-unes réussissent et, jusqu'à présent, le résultat net a été à notre avantage.

Reconnaître le droit d'échouer tend à éliminer le sentiment d'impuissance qui paralyse un personnel et transforme les hommes en de simples rouages n'ayant pas le sens de leur personnalité; cela les encourage, au contraire, à réfléchir au delà de leur travail journalier. Les hommes semblent se risquer davantage et vouloir plus ardemment réussir, quand, si bizarre et lointaine qu'elle paraisse, une idée est la leur et quand, en dépit — et parfois même à cause — du scepticisme de leurs supérieurs, ils sont libres d'essayer leurs conceptions personnelles.

Dans l'atmosphère que crée cette liberté d'échouer, les hommes apprennent rapidement à rétablir leur équilibre et à reprendre confiance en

CHAPITRE 1

eux-mêmes après une déception ou une erreur. Dans de telles conditions ils réfléchissent davantage et fournissent un meilleur travail, car leur réflexion peut devenir action et leur action réalisation, sans crainte de critique ni de censure.

Cet heureux état de choses ne se développe, cependant, que si les cadres voient avec évidence tout autour d'eux l'application effective du principe de liberté. C'est l'esprit plutôt que la forme de l'organisation qui fait le succès de tout type de direction. La liberté est fille de l'esprit.

2

Un exemple de direction associative

La meilleure illustration de la liberté dans la direction sera sans doute donnée par l'examen détaillé de la procédure d'établissement des budgets dans notre groupe.

Notre affaire comprend dix divisions gérant soixante usines largement dispersées dans le pays. Ces dix divisions sont essentiellement dix affaires séparées, chacune ayant à sa tête un président et disposant d'un budget propre.

A chaque président sont adjoints des chefs de service : un directeur des ventes, un directeur des fabrications, un ingénieur en chef, un chef des achats et un contrôleur. Habituellement chaque division a aussi un chef de publicité, un directeur chargé des relations avec le personnel et un directeur de la sécurité. Chacun de ces hommes dirige ses propres affaires avec l'approbation de son président et, quand cela est nécessaire, prépare un budget pour sa section.

En dépit d'une indépendance virtuelle, ces dix divisions ne sont pas sans disposer d'une certaine assistance centralisée. Un véritable état-major, placé directement sous l'autorité du Président de

CHAPITRE 2

la Société, met des services juridiques et financiers et un secrétariat général à la disposition des directeurs divisionnaires. Il leur fournit de même les conseils et les services d'un haut personnel de construction et d'entretien, un directeur de la sécurité, un directeur des relations du travail, des services médicaux et d'hygiène industrielle, un groupe d'étude des temps et un personnel d'ingénieurs de mécanisation.

Le développement continu et les progrès de notre affaire dépendent largement de la recherche scientifique et d'un travail de mise au point technologique. Il y a donc aussi un service central de recherches assistant les dix divisions. Cela complète les bureaux d'études de chacune d'elles où la science est appliquée aux techniques pratiques de production et à l'amélioration du produit.

L'objet fondamental de tous ces services centraux est de soulager les dix directions divisionnaires d'autant de problèmes que possible, de telle sorte qu'elles puissent concentrer leurs efforts sur la production et les ventes et maintenir une position d'avant-garde dans leurs domaines respectifs. Malgré la centralisation de cette assistance, chaque directeur divisionnaire a autorité sur la part des activités entreprises par l'état-major pour sa division. Il est libre de récuser chacune de ses recommandations ou de ses actions et de combattre pour ses propres idées si elles diffèrent de celles du personnel des services centraux.

Conformément à la pratique budgétaire du système de direction impérative que notre société appliquait autrefois, des budgets plus ou moins arbitraires pour chaque division étaient établis par

la direction générale chaque année après des conférences avec les chefs de division. Cela les conduisait à concentrer trop d'attention à répartir les crédits sur l'année budgétaire. Il en résultait que le directeur divisionnaire était parfois avare dans l'allocation des sommes nécessaires à l'entretien d'une usine, provoquant ainsi des économies à courte vue. Par exemple : la peinture nécessaire pouvait être retardée trop longtemps et coûtait finalement le double quand on la faisait; ou bien le remplacement demandé d'urgence d'une grue insuffisante ou dangereuse pouvait être ajourné pour que les investissements de capitaux de l'année soient maintenus en concordance avec les chiffres que le président avait soumis au conseil.

Aujourd'hui, les budgets des dix divisions sont rarement dictés par la direction générale. Ils sont établis et gérés par les chefs des divisions parce que la meilleure façon de rendre les hommes dignes de l'indépendance est d'être sûr qu'ils l'exercent.

Naturellement, les directeurs qui ne justifient pas par leurs états de service qu'ils méritent cette responsabilité ne peuvent pas continuer à jouir de la confiance de la direction générale. Mais notre expérience a prouvé qu'on gagne davantage à la réussite des hommes qui mesurent leurs dépenses qu'on ne perd aux erreurs de ceux qui n'en ont pas la responsabilité.

Chaque directeur sait qu'il a pour mission de mettre à exécution à quelque prix que ce soit un programme qui rendra la société plus forte. Le but est de le convaincre d'un bout à l'autre de l'année que ce qu'il ne dépense pas peut nuire à son avenir tout autant que ce qu'il peut dépenser. Il est inté-

CHAPITRE 2

ressant d'observer combien les directeurs demandent plus aisément un avis avec ce système qu'avec l'ancien.

Comme exemple de notre procédure budgétaire actuelle prenons notre centre de recherches. Avec l'ancien système, le chef des recherches faisait une demande et, après discussion, on lui allouait un budget pour l'année. Étant un homme comme les autres, il gonflait les estimations en supposant que sa demande serait substantiellement réduite, ce qui était courant. Quelquefois elle était réduite plus qu'il ne l'avait envisagé. Il savait que ce chiffre était définitif, alors il en pâtissait et l'affaire aussi.

Sous le régime actuel, après une discussion préliminaire avec la direction générale, le chef des recherches ébauche son programme pour l'année et en fait une estimation. A moins que son budget total ne semble tout à fait déraisonnable, il est approuvé. En fait, il s'attend à ce qu'il le soit. La différence entre les deux régimes résulte plus de l'esprit nouveau dans lequel les budgets sont préparés que des changements apportés au détail de leur présentation. Le chef des recherches considère que son projet de budget doit être l'expression concrète de son estimation des objectifs en vue et de ses plans pour essayer de les atteindre, plutôt qu'une tentative de la direction générale en vue de limiter les frais de recherche.

La responsabilité du chef des recherches n'est pas restreinte à la préparation du budget initial, ni même nécessairement au maintien de son activité dans les limites de ce budget. Si, durant le cours de l'année, il acquiert la conviction qu'en dépensant plus il pourrait faire beaucoup mieux ou gagner un

temps précieux, il n'hésite pas à demander davantage. Malheur à lui s'il ne le fait pas et dit plus tard « si j'avais eu plus d'argent, j'aurais obtenu le résultat plus tôt ». Du seul fait qu'il est certain d'obtenir des crédits additionnels — et cela rapidement — il se préoccupe par avance d'être doublement sûr du bien-fondé de l'élargissement de son programme.

On attend du directeur des recherches qu'il en sache plus que le Président sur les possibilités et les techniques de la recherche. On attend de lui également qu'il prenne les responsabilités qu'une telle connaissance entraîne. Il conçoit bien qu'on attend en outre de son service une contribution maximum à la sécurité de la société en ce qui concerne les produits et les procédés des concurrents. Il doit cette même contribution au progrès et à la prospérité à longue échéance de l'affaire. Telle est la vraie mesure de sa valeur pour la société, plutôt que son habileté à estimer le coût d'une année de travail de son service.

En matière de budget, aussi bien que pour beaucoup d'autres projets et programmes, il faut reconnaître que le directeur général apparaîtra souvent comme un dictateur et, en pratique, ce peut parfois être le cas. Il lui appartient de prendre la décision finale, car c'est lui qui doit supporter la responsabilité de toutes les erreurs de jugement. Mais son but devrait être d'habituer les chefs de divisions et des services à se considérer comme personnellement responsables des budgets, à sentir qu'ils les ont établis plus comme des guides à la recherche d'une action constructive que comme des enveloppes rigides dans lesquelles ils sont mis de force par la direction. Ainsi éduqués, ils ont d'autant plus d'ardeur à prouver qu'ils ont un solide jugement.

CHAPITRE 2

Dans la mesure où cet objectif est atteint, les chefs de divisions et de services deviennent réalistes dans l'établissement de leurs budgets, car ils ont de plus en plus l'esprit du progrès et sont conscients du résultat. Ils dominent leurs budgets plutôt qu'ils ne sont dominés par eux.

Des plans et décisions concernant tous les autres aspects de l'affaire il en va comme des budgets : le but est de *faire venir l'initiative d'en bas* pour encourager les chefs de division et de service à méditer correctement chaque plan, projet ou programme aussi profondément qu'ils le peuvent avant de les soumettre à la direction générale pour approbation.

S'ils ont de leurs responsabilités un sens personnel aigu, conjugué avec un sentiment stimulant de la liberté qu'ils ont d'établir des plans, de proposer, de soutenir leur point de vue et leurs projets et même d'échouer, ils seront à leur tour probablement mieux disposés à encourager leurs subalternes à exercer leur initiative et à apporter leur totale contribution à l'affaire.

3

La voix de l'entreprise

Dans la direction associative, il est essentiel de *prêter attention à la voix de chacun du haut en bas de l'échelle*. En s'habituant à traiter chaque suggestion, chaque idée, chaque critique raisonnable avec considération, la Direction fait sentir à chacun de ses collaborateurs qu'il est un élément important dans son service et lui donne l'occasion de parler de quelque chose d'intéressant, le soir, chez lui.

Il faudrait aussi, rappelons-le, y ajouter la volonté d'essayer tout plan ou suggestion — au moins à l'échelle du laboratoire — qui promet d'être un beau jeu. Si l'homme échoue, on devrait oublier de bonne grâce son échec sans jamais avoir l'air de lui jeter un « Vous auriez dû vous en douter ».

Si les hommes doivent progresser et devenir capables de prendre une responsabilité sur leurs épaules, il faut qu'ils apprennent à exercer leur jugement. Aussi, doit-on leur donner la plus *grande liberté d'action*. Autant que possible, ils devraient travailler selon un canevas général plutôt que d'après des instructions détaillées.

Au centre de recherches de notre groupe, par exemple, si nous entreprenons un nouveau projet,

nous confions le travail à un homme qualifié, nous lui posons le problème et nous le laissons pousser la mise au point de sa propre solution aussi loin que possible. Naturellement, nous l'aidons de toutes les manières en notre pouvoir et veillons sur ses progrès, mais nous essayons rarement de lui dire comment résoudre le problème : c'est son travail, cette technique fait partie de son entraînement à de plus grandes responsabilités. Notre but est d'édifier une organisation *d'hommes capables de diriger eux-mêmes*.

Fréquemment, nous conseillons à notre personnel, quel que soit son rang, de ne pas tout montrer à ses supérieurs, mais seulement ce que ceux-ci ont, à leur avis, réellement besoin de savoir. Ainsi ils sont amenés à choisir les choses qu'ils vont transmettre à l'échelon supérieur. Dans toutes les relations que, à la Direction, nous avons avec le personnel, nous retournons constamment à l'homme sa question « qu'en pensez-vous ? ». C'est encore une façon de prêter attention à celui qui questionne que d'écouter sa propre solution plutôt que de lui en fournir une.

Si, avant de pénétrer dans le bureau de son patron avec un problème, un homme sait qu'on va lui demander ce qu'il ferait, lui, s'il possédait l'affaire, il y pense plus longtemps à l'avance. S'il n'a pas une réponse prête la première fois, il est certain qu'il creusera plus profondément le prochain problème avant de le présenter. Il est embarrassant, en effet, de s'entendre demander ce qu'on ferait et de n'avoir pas de solution raisonnable à suggérer.

Avant d'opérer des changements qui touchent di-

rectement les employés de tous niveaux, il faudrait pouvoir les interroger. Ils participeraient ainsi à ces changements et feraient alors des efforts plus considérables pour qu'ils réussissent.

Notre usine de Denver nous a fourni un bel exemple quand, à la suggestion du service d'hygiène, on fut amené à modifier une raboteuse. L'homme qui la conduisait fut invité à faire ses suggestions sur la hauteur du banc et divers autres détails. Il fut heureux d'avoir été consulté et se montra satisfait de la raboteuse, « sa » raboteuse, dans tous les sens du mot.

Antérieurement, nous avons fait l'expérience inverse dans d'autres usines. Par exemple, dans l'une, on n'avait pas dit aux hommes pourquoi il était important de maintenir fermées les fenêtres supérieures; le résultat, c'est qu'ils les ouvrirent, court-circuitant complètement le système de ventilation.

Dans un de nos plus grands ateliers où un travail de machine facile se répète, un des opérateurs imagina de sa propre initiative une nouvelle jauge de contrôle. Il la soumit à son chef immédiat qui, reconnaissant ses possibilités, en travailla le détail avec lui et fit une demande de crédit. Informé, le chef de service demanda au directeur l'autorisation de réaliser le dispositif, certain de l'obtenir, comme il est habituel avec la direction associative. Les trois hommes intéressés à cette affaire ne furent pas freinés par des supérieurs et, par conséquent, se sentirent personnellement responsables de l'aboutissement de « leur idée », car ils éprouvèrent

CHAPITRE 3

tous trois l'intérêt de vrais propriétaires pour cette jauge expérimentale. Elle marcha. Si elle n'avait pas fonctionné, ils se seraient sentis obligés de trouver une meilleure idée. Telle est la réaction des hommes quand leurs opinions sont respectées et qu'ils sont encouragés à devenir créateurs.

Supposons un instant que l'idée se soit montrée irréalisable. Notre affaire en aurait encore tiré profit. Le directeur de l'usine, le contremaître et l'ouvrier auraient eu la satisfaction de savoir que leur société avait eu assez de confiance en eux pour miser sur leur idée. Le prix de quelques échecs est plus que compensé par le prix des précautions prises par crainte de faire des erreurs.

L'élaboration d'un contrat d'assurance-groupe pour toute la société nous fournit un autre exemple du partage des responsabilités tel que le réalise la direction associative.

Pendant de longs mois, des responsables de chaque division se réunirent pour discuter sous tous les angles les problèmes impliqués par l'établissement d'un tel contrat. Par leur participation personnelle, ces hommes acquirent une connaissance de première main du problème posé. Ils discutèrent plusieurs aspects du sujet entre eux et, sans doute aussi, avec leurs camarades de travail. Le sujet fut probablement discuté dans la plupart de leurs foyers, car l'assurance est un sujet familial et les épouses y étaient certainement intéressées. A la fin, un plan fut établi et appliqué. Dans une large mesure, il reflétait les idées de ce groupe. C'était « leur » contrat, car ils avaient aidé à élaborer chacun de ses détails.

Un contrat préparé par la direction générale et la compagnie d'assurances et présenté à l'organisation aurait été beaucoup moins pratique; presque inévitablement, il aurait rencontré indifférence, sinon suspicion, tandis que chacun de ceux qui y participèrent considéra ce contrat comme étant en partie le sien, ce qui était et est encore vrai car il est toujours appliqué. Le résultat est que les cadres travaillèrent beaucoup plus activement à le répandre parmi leurs hommes et à faire qu'il réussisse.

Il y a deux ans, les contremaîtres d'une de nos usines réclamèrent pratiquement une révision du règlement d'atelier, qu'on ne faisait pas uniformément respecter. Au lieu de faire le travail de révision, la direction le passa aux contremaîtres. Se réunissant par groupes de six ou huit, ils rédigèrent trente-quatre articles que les groupes séparés considéraient comme essentiels. Ceux-ci furent alors combinés et soumis à chaque groupe pour une étude supplémentaire.

Très vite, il devint évident que bien des articles proposés par un groupe étaient considérés par un autre comme inapplicables ou inutiles. Une deuxième série de conférences réduisit les propositions à vingt environ. Puis, les problèmes d'application uniforme, de procès-verbaux et de pénalités furent discutés par chacun des groupes. Au cours de ces discussions, la liste des articles se trouva réduite à douze par combinaison et élimination. Au moment où ce point fut atteint, tous les contremaîtres étaient pénétrés de ces problèmes et donnèrent volontiers leur accord sur les meilleures solutions. Il fut démontré que le règlement final était acceptable pour le personnel, le syndicat, la direction et la

CHAPITRE 3

direction générale. Parce qu'il avait été rédigé par des hommes touchant de près les endroits où il devait jouer, il fut raisonnable, pratique, exécutable et effectivement appliqué.

Si les mêmes règlements avaient été imposés, les contremaîtres qui avaient d'abord jugé nécessaires de si nombreux articles les auraient probablement déclarés inadéquats. En outre, les mêmes articles auraient été considérés comme arbitraires et inexécutables et peut-être leur aurait-on fait opposition au nom de certains principes généraux. Bien plus, les hommes chargés de leur application n'auraient eu qu'une faible conception des raisons pour lesquelles ils devaient être appliqués.

Il est de règle à la Direction générale de prêter l'oreille à la voix du personnel. Voici pour illustrer ce principe une brève description d'une réunion de présidents de divisions.

Le programme de la réunion est établi d'après les sujets que les présidents ont suggérés par avance et les problèmes que la Direction générale estime d'actualité ou pressants.

Le premier vice-président dirige la réunion, annonce le sujet à discuter et maintient la discussion sur l'ordre du jour. Le président, mêlé à l'assistance, a le droit d'interrompre pour souligner les points importants qu'il désire qu'on garde en mémoire. S'il est nécessaire, il oriente un peu pour être sûr que le sujet en discussion parvienne à l'objectif visé. Mais son rôle principal est d'écouter jusqu'à ce que le sujet ait été soigneusement discuté. Cela demande de la patience — parfois un peu plus qu'on n'en a ! — mais cela en vaut la peine, car c'est à la fois un procédé d'enseignement de direc-

tion et une méthode pour obtenir une décision à laquelle tous ont participé.

L'un des participants écrivit une fois :

« Je comparerais volontiers une réunion des présidents de division à une réunion de conseil municipal en Nouvelle Angleterre. Les problèmes y sont discutés ouvertement et les idées de chaque chef de division sollicitées. Une décision étant prise — et finalement ce doit être une décision de la Direction générale — elle profitera très largement à la société tout entière. Quelques-uns des présidents de division devront parfois modifier leurs idées primitives, mais, s'ils le font, ils sauront pourquoi. Finalement une politique est établie et elle sera soutenue par chacun comme si elle était la sienne propre ».

Cette dernière phrase résume le but du type de direction que nous essayons d'instaurer.

4

Enseigner plutôt qu'ordonner

La direction associative diffère de la direction impérative par l'esprit et le sentiment de liberté dont jouissent le directeur et le personnel à tous les échelons plutôt que par des détails d'exécution. Il en résulte qu'une direction décentralisée qui réussit implique *l'enseignement plutôt que le commandement*. Pour elle la formation des hommes en vue de leur ascension professionnelle est l'un des premiers objectifs. La conception que chaque directeur se fait de sa tâche devrait être d'aider chaque personne qui dépend de lui à faire de son mieux, avec une claire compréhension de ce qu'on attend d'elle. Cela exige des contacts éducatifs plutôt que dictatoriaux.

Un des principes fondamentaux de toute éducation saine est *d'amener le libre échange d'idées parmi les individus*. Ce principe est aussi à la base de l'enseignement des affaires, car un tel échange d'idées fait progresser chaque individu, élargit sa manière de penser et lui donne le sentiment de prendre part à la direction.

Pour atteindre ces résultats, aucun individu ne doit craindre que son supérieur ne le rende ridicule.

Le directeur ne doit pas non plus hésiter à jeter dans le creuset, pour qu'on les discute, les idées, bonnes ou mauvaises, qui lui viennent.

Dans notre société, il peut arriver que quelque responsable pose une question telle que : « Supposez que nous jetions bas l'usine pour en construire une nouvelle ? ». Il peut être seulement à demi-sérieux, mais ce genre de question stimule la liberté de pensée et d'expression. Nous nous efforçons constamment d'entraîner notre personnel subalterne aussi bien que les directeurs à penser audacieusement. Nous demandons aussi qu'ils développent leur jugement pour accueillir les idées hardies sans les baillonner et en même temps sans les accepter aveuglément. En un mot notre désir est qu'ils pensent, jugent, agissent par eux-mêmes autant que possible.

On raconte l'histoire d'une femme qui, aux Indes, employait un électricien indigène pour remplacer les fils dans sa maison. L'ouvrier venait lui demander ses instructions chaque fois qu'une question se posait. S'impatientant, la femme finalement lui dit de cesser de la déranger. « Servez-vous de votre bon sens », trancha-t-elle; « Madame, répliqua l'ouvrier électricien, le bon sens est un don rare de Dieu. Je n'ai, moi, qu'une formation technique ».

Il se trouve que notre affaire requiert des hommes ayant une formation technique, mais nous ne nous contentons pas de dépendre simplement de la formation technique qu'ils nous apportent. Nous savons que le bon sens n'est pas limité à un petit nombre d'hommes en ayant reçu le don. Nous croyons que l'esprit humain est susceptible d'être à la fois élargi et stimulé. Nous admettons le juge-

CHAPITRE 4

ment d'Henry ADAMS : « L'objet de l'enseignement devrait être d'apprendre à l'esprit comment agir avec vigueur et économie ».

Dire seulement aux hommes ce qu'ils doivent faire et comment ils doivent le faire n'aboutira pas à ce résultat. Il doit y avoir un échange d'idées entre la direction et les hommes et plus il sera libre, mieux ce sera. Le succès est atteint quand le patron et ses subordonnés apprécient un tel échange; l'échec est assuré, au contraire, quand l'un ou l'autre hésite parce qu'il sent que, s'il hasarde une idée extrême, elle pourra être utilisée contre lui plus tard.

L'homme qui occupe la situation la plus élevée a souvent aussi le plus d'expérience. Au cours d'un échange d'idées, il la confrontera avec le problème en discussion. Il peut le considérer sous des aspects plus nombreux et suggérer plus de solutions possibles. Cependant l'échange d'idées n'est jamais unilatéral. En même temps qu'il enseigne, le directeur apprend lui-même. Il acquiert une connaissance accrue de ses subordonnés, des personnalités et des problèmes locaux ainsi qu'une meilleure compréhension de son champ d'activité.

La philosophie de la direction ne vient à aucun homme d'un seul coup. Elle est accumulée par l'expérience et, dans une large mesure, tirée des autres gens. Elle se dégage, croît, mûrit et est révisée presque quotidiennement.

Pour bien enseigner, un directeur ne doit pas seulement posséder l'expérience et la science, il doit aussi les développer quotidiennement en s'appuyant sur son travail et tous les détails des activités dont il a la responsabilité suprême. S'il se croit au-dessus

des détails et ne s'efforce pas de les comprendre, il est peu qualifié pour échanger des idées avec les collaborateurs de la société. Il comprendra difficilement ce dont ils parlent et ainsi il sera incapable d'appliquer sa propre expérience à leurs problèmes. En bref, il doit avoir une pleine compréhension de ce qui se passe à l'autre bout de son affaire s'il veut faire un bon travail d'enseignement.

Une partie de l'enseignement du chef doit être donnée sous forme d'instructions générales. Cela peut exiger l'usage de brochures et de bulletins dans lesquels la philosophie de l'affaire est exprimée et expliquée. C'est une pratique courante dans notre société que les causeries faites par le président à des groupes de la société, à des réunions d'industriels ou d'associations soient imprimées en brochures peu coûteuses et distribuées au personnel. Chacune de ces causeries essaie de cristalliser quelque aspect fondamental de la politique de la direction ou de réaffirmer d'une manière plus compréhensible quelques principes familiers de direction. Ainsi, les idées et l'idéal de la direction générale sont exposés à tous les membres, à quelque niveau qu'ils soient.

Nous avons même été plus loin. Donner plus d'autorité à tous les échelons de la hiérarchie impliquait que chacun d'eux prenne des décisions pour lesquelles autrefois il en référerait à ses supérieurs. Cela amena les hommes à s'inquiéter continuellement de la politique de la société sur telle ou telle sorte de problèmes.

Ils avaient besoin de règles d'action brièvement formulées pour compléter les causeries et les bulletins qui leur étaient adressés.

CHAPITRE 4

De temps à autre j'ai rédigé des notes, la plupart d'entr'elles très brèves, presque des épigrammes ou des slogans, pour tenter de cristalliser les règles de direction que nous nous efforçons d'élaborer. Bien que leur portée soit générale, elles s'appliquent aussi bien à des cas particuliers.

L'une de ces notes, écrite en 1943, nous aida à maintenir notre ligne de conduite durant la seconde guerre mondiale. Elle disait : « Méditons nos problèmes de guerre comme si la guerre devait être longue et nos problèmes d'après-guerre comme si la paix devait être proche ».

Beaucoup d'autres suivirent, notées à la maison, à la campagne, dans un taxi ou dans un train. Elles sont utilisées comme guides par les présidents de divisions, les directeurs d'usines, les chefs de service, les contremaîtres, comme aussi par le personnel des ventes, des recherches et des bureaux. Elles sont rédigées pour faciliter la compréhension des intentions de la compagnie du haut en bas de l'échelle.

Ces slogans furent baptisés : « Jalons de Direction ». Publiés en une série de brochures que nous complétons de temps en temps, ils ont été largement distribués dans le groupe de nos affaires. Ils se sont révélés d'utiles moyens d'enseignement directorial. Ils trouvent leur place dans les causeries faites à leur personnel par les cadres. Ils sont fréquemment utilisés dans des discussions et des conférences, dans la société et, à l'occasion, ont été cités dans des réunions pour la conclusion d'accords collectifs. Il serait difficile de surestimer leur valeur pour faire comprendre les intentions de la

direction aussi bien que pour s'attaquer à des façons de penser conventionnelles.

La direction associative, elle même, doit faire l'objet d'un enseignement. On doit apprendre à tous ceux qui appartiennent à la direction, à quelque niveau que ce soit, l'importance d'un certain nombre de principes et de qualités :

Importance d'expliquer le pourquoi de chaque nouveau programme, de chaque changement de politique ou de méthode, de façon que tous ceux qui y sont intéressés comprennent la pensée qui l'a inspiré et puissent coopérer intelligemment.

Importance de l'annoncer, pour que quiconque ayant à y contribuer ait le temps de s'y préparer.

Importance de la franchise dans toutes les relations avec un esprit de sincère et amical intérêt et non pas de censure ou de critique.

Importance de la confiance témoignée aux hommes pour qu'ils ne craignent pas d'exprimer leurs idées et d'utiliser leur initiative.

Importance de décerner un éloge justifié et danger d'un éloge injustifié.

Importance d'apprécier la loyauté, la sincérité et l'enthousiasme jusqu'au bas de l'échelle.

Importance d'être attentif, réfléchi et pondéré en développant l'esprit de coopération, le sens du « nous ».

Importance d'expliquer clairement les raisons pour lesquelles une idée suggérée ou un projet ne peut être adopté s'il est impraticable.

Importance de contester ce que dit le patron s'il a tort.

*Finale-ment, importance de véritablement ensei-
gner plutôt que simplement ordonner.*

* * *

En pratiquant une politique de responsabilité de direction largement partagée, le but permanent doit être de stimuler les gens à penser, interroger, douter, se défier, explorer, faire preuve d'initiative et, en retour, d'enseigner à leurs subordonnés à faire de même.

Le développement des individus devrait occuper en toute première place le temps et l'attention de chaque patron. Celui-ci doit avoir toujours à l'esprit que l'instruction n'est pas faite pour être emmagasinée, mais doit servir aussi rapidement que possible. L'initiative doit souvent s'exprimer en action par rapport à un problème courant et peut-être pressant. Ici, le patron-professeur fera bien d'épouser la sage philosophie d'un maître d'Oxford qui écrivait : « *Une certaine dose de liberté de se tromper est nécessaire dans une université où les hommes apprennent non à obéir, mais à choisir* ».

Cela est vrai aussi dans une affaire.

Si le responsable accomplit intelligemment sa tâche d'enseignement, son travail sera infiniment plus efficace et il acquerra un sentiment plus grand d'épanouissement personnel. De plus, enseigner à ses subalternes à prendre leur part dans la direction libérera le chef de beaucoup de détails et le temps ainsi gagné pourra être utilisé d'une manière productive à élaborer des plans pour faire face aux problèmes du lendemain et préparer l'affaire à profiter des opportunités que celui-ci offrira.

Nous nous rendons pleinement compte de la valeur évidente des échanges d'idées. Cependant, avec les meilleures intentions du monde, nous donnons encore, dans notre groupe, de fâcheux exemples de commandement pur.

Il vaut mieux enseigner qu'ordonner : et l'on est payé de toute la patience qu'il faut pour en persuader le personnel de direction. Si le chef d'une division ou d'un service peut avec succès habituer ses gens à penser et ainsi à se qualifier pour de plus grandes et de plus nombreuses responsabilités, il fait un travail constructif essentiel pour l'affaire. Quand sa carrière sera finie, sa science et son influence persisteront et continueront d'être utiles à la société. Car une entreprise ne peut se développer qu'avec les hommes qui y sont et qui y laissent leur empreinte.

5

Prendre des responsabilités nouvelles

La note suivante fut adressée à l'un des dirigeants de notre groupe il y a quelques années, quand il fut nommé président d'une division dans laquelle il n'avait jamais assumé aucun rôle. Comme il semble que, depuis, elle se soit avérée utile pour d'autres, elle est donnée ci-après comme un exemple pratique de la technique d'enseignement :

Au moment où vous assumez de nouveaux devoirs, voici quelques suggestions qui peuvent vous être utiles.

Tout d'abord, souvenez-vous que des décisions qui paraissent minimes s'avèrent souvent comme importantes par la suite.

Lorsque vous avez acquis la certitude qu'un vieux système ou une vieille méthode sont faux, donnez-vous du temps avant de les changer. Tout ce qui peut aider à rendre plus clairs les objectifs à atteindre devrait être expliqué à tous ceux qui ont une part de responsabilités. C'est une folie d'espérer des choses nouvelles et meilleures si votre enseignement n'est pas compréhensif. Il est souvent plus difficile de développer la compréhension chez un individu de rang élevé que chez un homme ayant de moindres responsabilités.

Pour ceux qui prennent des décisions aisément, le danger est d'agir trop vite. Il faut qu'ils soient plus sûrs d'eux-mêmes que ceux qui sont lents à se décider.

Dans le service de ventes prenez un ou deux produits

et un ou deux états des ventes; apprenez tout à leur sujet. Bientôt vous en saurez long sur l'art de vendre.

La souplesse mentale est essentielle aux vendeurs. Suggérez de nouveaux moyens de vendre, mais rappelez-vous que la manière spontanée d'un individu est normalement la meilleure pour lui.

Vos erreurs en jugeant les hommes durant les six premiers mois se corrigeront d'elles-mêmes. Vous sousestimerez probablement les hommes plutôt que vous ne les surestimerez. Les chiffres les plus faciles à étudier pour vous sont ceux des ventes et des dépenses administratives. Etudiez-les d'abord. Nous sommes dans une affaire qui gagne sou par sou: pensez en sous.

La moitié du temps, l'homme qui désire une décision rapide pense ainsi parce qu'il n'est pas sûr de lui.

Toutes les fois qu'il est possible, laissez la responsabilité à qui elle appartient.

Doutez!... doutez!... doutez!... doutez des chiffres et doutez de l'impossibilité de changer l'ordre établi des choses.

Prévoyez des chiffres optimistes, des chiffres pessimistes, mais utilisez ces derniers.

Battez-vous pour les gens, quand vous êtes sûr qu'ils en valent la peine.

N'oubliez pas que, jusqu'ici, vous « recommandiez », mais que, maintenant, comme directeur, vous « décidez ». C'est différent. Vous devez être plus sûr de vous.

6

La direction créatrice

Harold BUTLER, observateur britannique des questions ouvrières internationales, après avoir étudié les méthodes américaines de direction, rapporta cette découverte significative : « L'un des traits les plus frappants de la vie industrielle américaine, c'est la liberté avec laquelle les grands employeurs et les directeurs d'établissements importants échangent leurs observations, leurs expériences et profitent mutuellement de leurs connaissances et de leurs erreurs. La franchise avec laquelle ils *discutent leurs propres méthodes* et leur empressement à *accepter des critiques* sont certainement des facteurs de leur réussite ».

Assurément, c'est une caractéristique exceptionnelle de la gestion américaine des affaires à l'échelon supérieur. La direction associative vise à l'étendre dans toute l'entreprise à tous les échelons. Quand elle est heureusement appliquée, elle donne aux hommes une chance de s'élever. Ainsi la fonction de chaque directeur devient créatrice et non plus simplement administrative. Il se donne pour tâche de pousser le personnel à consacrer ses idées, son imagination, son ingéniosité, enfin toutes les ressources de son esprit à la solution des problèmes

quotidiens de l'affaire et à son progrès à longue échéance.

Comment le chef responsable saura-t-il qu'il est en train de réussir ?

A la longue, il pourra mesurer son succès au développement de l'affaire. Dans la vie quotidienne, il le sent à l'esprit de liberté de ses gens. Par exemple, si, quand il fait le tour d'une de ses usines, parlant avec divers travailleurs, un mouleur, un graveur ou un mécanicien lui dit fièrement: « Le patron me laisse essayer une nouvelle façon de faire », il peut imaginer la satisfaction de ce travailleur racontant chez lui comment il lui a été permis d'essayer une de ses idées. Lorsque cet ouvrier parle au repas du soir, c'est de « son » usine, de « sa » société, tout comme il est dans « sa » famille, « sa » maison.

Quand un contremaître modelleur parle de « notre » atelier; quand le contremaître mouleur se vante: « Le patron me laisse tout essayer »; quand le veilleur de nuit dit avec fierté qu'il a suggéré le nouvel emplacement de trois horloges de contrôle; quand un vendeur passe outre à toutes les règles pour s'occuper d'un client qui est à court de marchandise; quand un chef des achats paie à son fournisseur plus que le prix prévu pour réparer l'erreur d'estimation que le vendeur a faite; quand un agent du service médical dépense une grosse somme en vue d'obtenir une chambre privée et le meilleur chirurgien possible pour une opération sérieuse nécessaire à la femme d'un ouvrier mécanicien; quand le service de la comptabilité harcèle un supérieur parce que certaines dépenses particulières continuent d'être exagérées; quand les directeurs

CHAPITRE 6

responsables à tous les échelons prennent le droit d'agir de leur propre initiative et agissent de leur plein droit, quand il constate tout cela, alors le chef sait qu'il progresse dans la pratique de la direction associative.

De même, à son échelon, le chef de la division ou du service peut juger de sa réussite à des signes à peu près semblables : le progrès général de sa division ou de son service; l'intérêt de ses gens pour le travail; le nombre des suggestions qu'ils présentent et le degré d'initiative qu'ils atteignent.

Mais ces comportements ne sont possibles que lorsque les hommes ont acquis la conviction de travailler dans un climat bien établi et déterminé d'initiative et d'autorité décentralisée; que lorsque la direction désire voir les hommes prouver à chaque échelon leur force, que lorsque des erreurs occasionnelles sont reconnues comme inévitables et sont comprises; que lorsque direction associative signifie réellement ce que le terme implique. Alors la fierté de leur travail, de leur société se reflète sur la figure des travailleurs et s'exprime dans le son de leur voix.

De nombreux facteurs de succès qui méritent d'être soulignés, tels que l'esprit avisé, l'initiative, l'esprit d'invention sont naturellement essentiels à l'habileté de direction en général et non pas nécessairement au seul type de direction que nous exposons. Mais le fait est que, dans ce genre de direction, ils sont plus nécessaires encore. Sans eux, on va à l'échec total, cependant que, dans la direction impérative, leur absence n'a pas de conséquences aussi notoires, apparemment du moins.

En dépit de ce que beaucoup de gens semblent

penser, le chef le plus capable n'est pas nécessairement l'homme qui accomplit sa tâche avec le plus de facilité. Sous le régime de la direction associative, le responsable qui réussit peut effectivement travailler plus dur que sous une direction impérative, car il ne suffit pas qu'une telle direction soit habilement organisée, elle ne se perpétue pas de son propre élan. Elle demande une attention et une orientation incessantes. Ayant donné à beaucoup d'hommes plus d'autorité que n'en comporte habituellement leur travail, le chef a pris la responsabilité personnelle de suivre leur réussite et de faire tout ce qui est en son pouvoir pour l'accentuer.

Il est en train de construire une organisation créatrice et cela vaut bien toute la peine qu'il se donne.

7

Direction et liberté

Il y a quelques années, à New-York, un groupe de musiciens de talent organisa un « orchestre sans chef ». Etant tous des musiciens habiles, ils prétendaient pouvoir jouer ensemble avec succès sans avoir un chef d'orchestre debout devant eux, sur une estrade, agitant sa baguette. Je crois me souvenir que cet orchestre ne vécut pas jusqu'à la fin de la saison musicale.

Si quelque lecteur a eu l'impression, parce que j'ai souligné la liberté d'action des échelons subalternes, que les affaires dirigées comme nous l'exposons ont une administration relâchée ou sans règle, et peuvent se passer de chef, il se trompe.

La direction associative peut, doit même être plus étroitement unie que la direction impérative; elle doit avoir des membres capables et être assurée d'une action concertée, parfaite, quand il sera nécessaire.

Les paroles et les actes du chef doivent engendrer la conviction que les buts de la société, que sa politique et les moyens à utiliser ne sont pas simple théorie subtile de sa part. Tous les membres de l'entreprise doivent être convaincus que le chef veut sincèrement associer le développement de l'entreprise à leur développement personnel. Il leur faut être certains que la mesure de sa satisfaction personnelle sera sa réussite dans la création d'une

organisation plus forte, mieux établie et dans l'aide apportée à autant de gens que possible pour qu'ils progressent dans leur vie professionnelle.

D'un autre côté, si le chef n'élimine pas les maillons faibles de l'entreprise, ceux de ses collaborateurs qui ont fait leurs preuves sauront qu'il n'est pas capable de tout pour atteindre son but; ils le suspecteront de les sacrifier à d'autres pour des raisons d'amitié ou, pis encore, parce qu'il manque de courage. Un chef digne de ses responsabilités doit avoir le courage d'éliminer, s'il est nécessaire, l'homme qui n'est pas ce qu'il devrait être, même s'il n'a personne en vue pour le remplacer. Ce sera une leçon précieuse pour ses subordonnés. Il doit être disposé à prendre les mesures nécessaires, même quand elles risquent d'être momentanément coûteuses et de réduire les gains pendant quelques mois. Le chef doit aussi montrer par l'exemple qu'il n'est pas nécessaire de prétendre à l'omniscience ou de faire parade d'autorité. Il devra admettre ses propres erreurs et ne pas craindre d'attirer réellement l'attention de ses collaborateurs, même sur les plus sérieuses. Cette attitude développera à tous les degrés la franchise, la confiance et l'amour-propre qui sont absolument nécessaires à la réussite d'une direction décentralisée. De plus l'aveu sincère de ses erreurs par le patron fait rougir ceux qui font des commérages en se gaussant de lui. Quand, par exemple, le président raconte comment il lui arriva d'installer un laboratoire pour un inventeur qui cessa d'inventer, des erreurs ultérieures à tous les degrés de la hiérarchie ne semblent pas moins importantes, mais, d'une façon ou de l'autre, se situent dans une perspective plus raisonnable.

Ce sont là quelques-uns des principes de con-

CHAPITRE 7

duite essentiels dans la doctrine du partage des responsabilités de la direction.

Evidemment, sur certains terrains et à certains moments, le directeur général doit prendre des décisions et les transmettre sous forme d'instructions. Il lui appartient aussi de décider sur tous les sujets d'importance capitale pour la société.

En ce qui concerne certains problèmes et certaines situations, il doit informer les exécutants des intentions actuelles de la société et des décisions de la direction générale. Dans les relations du travail, par exemple, il définira des lignes de conduite sur des points tels que l'assurance, la rémunération, les vacances et les congés payés. Même sur ce terrain, cependant, les suggestions faites au bas de l'échelle devraient avoir une forte influence sur la façon d'agir de la société et les hommes qui doivent les appliquer devraient sentir qu'ils participent à l'élaboration de ses principes. Les négociations ayant pour objet des conventions relatives au travail devraient, quand l'usine a un accord particulier avec les syndicats, être menées par le directeur de l'usine. Chaque directeur et chaque chef de division devraient jouir d'une large liberté de décision et d'action sur les sujets particuliers à leur domaine, mais les fondements de cette liberté doivent être soigneusement établis : chaque homme doit être compétent, avoir une connaissance complète de son travail et surtout posséder beaucoup de bon sens. Il doit aussi comprendre les buts de la société et y croire. Il doit être capable de se fier au personnel qu'il dirige et avoir une confiance immuable dans son aptitude à se développer, si lui est donnée, dans la plupart des cas, la liberté dont le chef jouit lui-même.

8

Assigner un but au travail

De toutes les critiques qui visent les patrons, la plus justifiée est sans doute qu'ils négligent d'exposer clairement à leur personnel leurs objectifs lointains.

Le pire est qu'ils ne se rendent pas compte de leur négligence. Ils prennent les problèmes du jour dans leur foulée, mais très souvent négligent de rattacher leurs décisions à des buts ou objectifs éloignés. Il est surprenant même que, sans buts bien définis, les affaires fassent autant de progrès.

Si l'on excepte le désir naturel de réussir, la direction de notre groupe n'avait jamais, avant 1940, cristallisé ses objectifs relativement à ses clients, son personnel et ses actionnaires. Un jour, il me vint à l'idée que nous demandions en fait à toute une armée d'hommes, dans des bureaux et des usines largement éparpillés, de travailler dans le noir. Aussi, mes associés et moi, nous nous efforcâmes de condenser en peu de mots, aussi simplement et clairement que possible, les ambitions que nous avions pour la société.

Après plusieurs mois d'étude, une longue liste

d'objectifs fut finalement réduite à ce simple énoncé :

NOTRE BUT :

Nous avons l'ambition de faire de notre société :

- Un meilleur lieu de travail,
- Un meilleur voisin,
- Un meilleur client,
- Un meilleur fournisseur,
- Un meilleur placement.

Chacun de nous peut y contribuer de quelque manière tous les jours.

Ce but s'est tellement intégré dans notre pensée que nous nous en servons instinctivement comme d'un guide quotidien en préparant projets et décisions. De plus, nous avons constaté que l'énoncé de tels objectifs était capital pour une saine direction associative. Comment espérer de ceux qui gravissent les échelons du commandement qu'ils contribuent intelligemment au progrès de l'affaire, s'ils ne connaissent pas les buts de ceux qui sont au sommet ?

Pratiquement, nous avons découvert qu'il était désirable de développer chacun des cinq buts élémentaires, de les rattacher à notre vie professionnelle quotidienne et de nous assurer que nous travaillons tous à la même œuvre. J'ai toujours eu la conviction que le travail d'un homme devrait être soumis aux mêmes règles que la vie de son foyer et de sa famille. Aussi l'analogie avec le foyer a-t-elle été utilisée pour l'interprétation de notre « but ».

1° *Un meilleur lieu de travail.*

Société et foyers sont semblables sous beaucoup d'aspects. Pour la plupart, nous tentons sans cesse d'améliorer notre foyer pour y mieux vivre. Nous le maintenons propre. Nous traitons les autres membres de la famille avec considération. Nous entendons être attentifs à ne pas gaspiller le revenu familial. Inconsciemment, nous nous montrons amicaux avec les fournisseurs de notre famille. Ces principes de conduite, nous les appliquons instinctivement, car nous désirons ce qu'ils procurent. De même, dans nos projets familiaux, nous tentons de prévoir aussi loin que possible, car nous désirons la sécurité pour l'avenir.

Les mêmes comportements amélioreront notre usine ou notre bureau : considération pour nos camarades de travail, précautions de sécurité pour les autres aussi bien que pour nous-mêmes, surveillance de tous les objets de dépenses, respect de l'équipement et de l'approvisionnement. Une sérieuse préparation du travail accroît elle aussi notre sécurité et fait de la société un meilleur lieu de travail.

2° *Un meilleur voisin.*

Chaque famille désire se comporter en bon voisin, être un membre respecté de la communauté. Elle compte bien, non seulement payer ses factures et maintenir son indépendance, mais aussi soutenir la communauté dans des entreprises qui en valent la peine.

Il en est de même en ce qui concerne la place de notre société dans la communauté. Ce n'est pas assez de payer nos impôts et de fournir un travail à quelques-uns de nos concitoyens. Pour être de bons voisins, les gens de notre société doivent assumer des responsabilités locales, en d'autres termes, remplir des obligations communales, juste comme le fait une famille honorable. Si nous le faisons avec un bon esprit, nous deviendrons des voisins aimés et respectés et un sujet de fierté pour les communes où nous sommes établis.

3° *Un meilleur client.*

Nos familles tentent d'être en termes amicaux avec leur épicier, leur boucher, leur boulanger, leur droguiste. Nous voulons qu'ils nous apprécient, aussi les traitons-nous

CHAPITRE 8

comme nous aimerions qu'ils nous traitassent si nous étions des commerçants et qu'ils fussent nos clients.

La grande famille que constitue notre société peut être et doit être également en termes amicaux avec ceux qui nous vendent des matières, de l'équipement et des services. Cela ne veut pas dire que nous devons toujours acheter leurs marchandises, — pas plus que nous n'achetons toujours l'article-réclame de l'épicier. Mais nous devrions considérer comme une partie de notre travail de faire en sorte que ces gens nous aiment en tant que clients. Nous voulons et nous avons besoin qu'ils nous portent un amical intérêt.

4° *Un meilleur fournisseur.*

Notre but n'est pas seulement de fournir des produits si bons que les gens désirent en acheter, mais de les fournir d'une manière telle que nos clients aient plaisir à nous donner leur clientèle. Notre personnel de production et de recherches s'inquiète de maintenir nos produits de la meilleure qualité. Nos dirigeants, nos employés de bureau et nos vendeurs doivent faire en sorte que nos clients soient satisfaits de chaque contact.

Après tout, acheter et vendre ne sont que deux aspects différents de la même transaction. Accordons à ceux qui nous vendent le traitement que nous aimerions recevoir de nos clients et conduisons nous nous-mêmes envers eux comme nous aimerions que se conduisent les vendeurs dans nos bureaux. Ce n'est que la voie du bon sens pour faire de nous un meilleur fournisseur.

5° *Un meilleur placement.*

Les relations de la société avec ses actionnaires peuvent aussi se comparer à celles d'une famille avec ceux qui lui consentent un crédit.

Supposons, par exemple, qu'une famille achète une maison. Il importe pour elle de faire face promptement à tous les paiements. Impôts, taxes, annuités et intérêts hypothécaires doivent être payés ponctuellement si la famille veut se créer une bonne réputation.

De même, une société doit promptement faire face à ses obligations pour maintenir son crédit dans le monde des affaires. Elle a des obligations particulières envers ses actionnaires qui ont fourni l'argent nécessaire pour la

monter. Depuis sa fondation, notre société a payé chaque année les dividendes ordinaires, acquérant ainsi une solide réputation. Notre politique doit avoir pour but de la maintenir.

Ajoutons un chapitre à ce commentaire de « NOTRE BUT ». Bien que nos objectifs n'aient pas varié, le besoin apparut récemment de les animer et de les préciser. En voici le nouveau texte :

NOTRE BUT :

Edifier une société qui donne plus de sécurité
aux siens, employés et actionnaires.

Ce qui veut dire, faire de la société toujours :

- Un meilleur lieu de travail,
- Un meilleur voisin,
- Un meilleur client,
- Un meilleur fournisseur,
- Un meilleur placement.

Pour atteindre ce but, nous devons sans cesse trouver,
pour chaque chose que nous faisons, une meilleure
manière de faire.

Ainsi révisé, notre objectif fait l'objet d'une inscription dans chaque usine de la Brake Shoe Company, sur les murs des bureaux des administrateurs et des services commerciaux.

Ce n'est pas nécessairement l'expression définitive du but de notre société, car une affaire est un organisme vivant qui se développe, mais l'énoncé de ses objectifs devrait refléter toujours le développement de ses desseins.

9

Le directeur moderne

La pendule et le calendrier ne sont pas seuls à suivre les changements. Il est intéressant de prendre dans la bibliothèque l'histoire, écrite il y a longtemps, d'un homme d'affaires — ou d'une société — et d'y rechercher le jugement que l'auteur portait alors sur l'administration des affaires et sur le succès individuel. Ce jugement est à comparer à celui qui est reflété dans les livres, les revues et les discours d'aujourd'hui relatifs aux affaires.

Le temps court dans chaque phase de la vie, dans les techniques, les standards, les buts et les desseins. Il porte la trace de beaucoup de changements dans l'orientation des affaires et dans la philosophie de l'autorité. Comparer la littérature commerciale d'hier à celle d'aujourd'hui montre qu'un progrès considérable est en cours de réalisation. Hier, l'histoire d'un succès avait pour principaux fondements le talent, le courage, la force, l'imagination et le bon sens de quelque forte personnalité. Dans tout livre ou article écrit sur un roi des chemins de fer, un grand banquier, un exceptionnel président de collège, on disait habituellement peu de choses à propos de ses capacités comme professeur des autres ou comme formateur d'hommes.

L'art de développer les capacités des autres était rarement souligné comme un élément important dans l'histoire des succès de la précédente génération.

Beaucoup d'hommes méritaient probablement alors de vifs éloges à ce sujet, mais, apparemment, une telle capacité n'offrait pas un grand intérêt pour le public. Le lecteur désirait que l'histoire d'un individu répondît à ses vues personnelles sur l'imagination, l'intelligence et le courage individuel. Les auteurs des biographies d'hier semblaient penser que le lecteur portait peu d'intérêt aux relations humaines. Aujourd'hui, au contraire, nous savons tous qu'un très grand nombre de gens ont une part dans la réussite ou l'échec de toute grande entreprise. La première condition pour qu'un directeur réussisse aujourd'hui c'est qu'il comprenne les gens qu'il a sous ses ordres.

Mais, ici, il rencontre une difficulté essentielle. S'il considère les gens seulement en tant que groupe ou comme de la simple main-d'œuvre, il ne comprend pas son rôle. Il ne le comprendra pas aussi longtemps qu'il parlera d'eux collectivement. Le directeur qui étudie les gens en tant qu'individus est le seul qui travaillera toujours bien avec les groupes. Certes, il ne peut jamais espérer les comprendre tous, ni peut-être comprendre complètement aucun d'eux, pas plus qu'il ne comprend ses propres enfants. Mais tout le long de sa vie, il sera intrigué par les gens et embarrassé par chaque nouvelle personne qui surviendra dans son horizon. Chaque fois, ce sera pour lui une nouvelle partie à engager.

Même s'il réussit raisonnablement à comprendre les individus, ses échecs seront nombreux, mais ses

succès feront plus que les effacer. Ils lui donneront des satisfactions élevées semblables à celles qu'on éprouve à avoir misé aux courses sur le cheval gagnant.

Pour diriger heureusement une affaire, il faut donc d'abord comprendre les gens individuellement. Mais cette exigence est à son tour dominée par une autre épreuve, plus difficile encore. Le directeur doit combiner des individus ayant des capacités et des tempéraments divers pour en faire un groupe efficace, *une équipe*.

Ici encore, la direction associative a une grande force, car travailler avec un but déterminé est fort important. Si, individuellement, les membres du groupe comprennent clairement les objectifs de l'affaire et que chacun ait le sentiment que ses idées et son initiative contribuent à son succès, il est probable que le groupe sera plus efficace.

Naturellement, il y a toujours le problème de l'individualiste pur, du soliste né. Rarement celui-là participera à la mêlée et deviendra un membre du groupe. De tels individus, s'ils ont des talents appréciables, comme c'est souvent le cas, doivent être utilisés comme spécialistes, tout comme un entraîneur de football désigne un joueur particulier pour donner le coup de pied après une faute.

En résumé, il faut *traiter les gens individuellement et non en groupe*. Une organisation pure ou un syndicat en soi, cela n'existe pas; il y a seulement des gens essayant de travailler ensemble à une œuvre donnée. Il n'existe pas de « travail » ou de « main-d'œuvre », il y a seulement des travailleurs individuels. Ils peuvent être syndiqués pour discuter collectivement de leurs intérêts, mais ils demeurent des personnes avec des tempéraments

individuels, des besoins, des problèmes, des espoirs, des craintes, des habiletés et des talents personnels.

L'homme est un « animal religieux », écrivait Edmund BURKE. Il est de même un « animal politique »; tous les hommes ordinaires sont des créatures chez lesquelles le sentiment, l'habitude, la prévention même, peuvent devenir plus forts que la raison. Ils agissent pour des mobiles d'intérêt beaucoup plus que d'après des théories; ils sont plus prompts à ressentir les griefs qu'à trouver des remèdes.

Il y a peu d'années encore, les docteurs soignaient les corps, mais négligeaient les personnes; c'était là une faiblesse de la médecine. Aujourd'hui, le psychiatre essaie de parvenir au siège du trouble du patient, siège qui, le plus souvent, ne peut être atteint avec des pilules ou des ordonnances.

Dans le passé, trop d'hommes d'affaires aussi ont traité les gens comme des unités travaillantes plutôt que comme des personnalités. C'est ce qui explique, au moins en partie, l'état d'esprit de combat dans l'industrie moderne.

Le travail du chef d'une affaire a grandement changé dans ces dernières années. Primitivement, sa responsabilité la plus importante était la vente, et elle prenait une large part de son temps. Aujourd'hui sa *préoccupation numéro 1* est probablement le *personnel*, les gens qui travaillent avec lui.

Dans notre société, nous sommes arrivés à comprendre qu'il est tout aussi important de connaître nos ouvriers que de connaître nos clients. Et nous nous rendons compte que la réalisation de notre programme demande un « engagement » de notre personnel depuis la base jusqu'au sommet. Nous

espérons que, jour après jour, année après année, nos gens, dans une proportion toujours plus grande, sentent qu'ils sont dans nos rangs pour un effort prolongé, qu'ils se sont enrôlés pour la durée de leur vie professionnelle. Aujourd'hui, le point de départ des relations humaines dans les affaires doit être la dette de la société envers les gens qui bâtissent son succès. Cet endettement est précis. On doit et on peut lui faire honneur. Mais il faut, tout d'abord, que les patrons soient de ces êtres humains accomplis que leurs hommes peuvent aimer et respecter. Chaque travailleur doit personnellement sentir que son chef combattrait le chef au-dessus de lui si c'était nécessaire pour améliorer son sort et obtenir justice pour lui. Le patron doit être prêt à se faire trancher la gorge pour tout homme placé sous son contrôle, s'il survient une difficulté.

Comprendre les gens et gagner leur confiance est aujourd'hui une qualification plus importante pour les directeurs et les chefs que le savoir-faire technique. Ce dernier peut être acquis dans des livres ou par l'expérience; l'autre vient du cœur.

10

Liberté de circuler

La rupture du contact entre les chefs du siège social et les hommes qui ont la responsabilité du contrôle et des ventes est une maladie qui s'abat comme la peste sur toute organisation importante ayant des usines dispersées, des succursales et des bureaux de ventes.

Un problème fondamental de la direction associative est de surmonter cette maladie, car l'un des buts essentiels est d'utiliser les idées et de développer l'initiative du personnel responsable.

Comment le chef peut-il espérer connaître ses hommes suffisamment bien pour être capable d'estimer leur travail et de juger leur capacité, s'il se permet d'être enchaîné à son bureau ? Pour connaître les hommes, il faut les observer dans leur travail, parler de leurs problèmes avec eux, sur leur propre terrain, et voir comment ils agissent avec les gens qui les entourent.

Il y a trop d'exemples de sociétés dans lesquelles les chefs ignorent ce qui se passe du haut en bas de l'échelle; ils ne tâtent pas le pouls de leur affaire et connaissent à peine personnellement ceux qui montent dans leur entreprise, car ils se font souvent remplacer dans les voyages et perdent ainsi des occasions de contact.

CHAPITRE 10

Il n'y a pas de meilleure méthode que de *se montrer personnellement et souvent* non seulement au personnel des ventes et aux exécutants sur place, mais aussi aux directeurs et aux chefs de service du siège social.

Le directeur général et ses adjoints du siège doivent, en conséquence, organiser leur travail de telle sorte qu'ils puissent avoir la possibilité de circuler. Ils doivent profiter de chaque occasion pour établir des contacts d'homme à homme avec ceux qui sont chargés d'appliquer la politique de la direction.

L'une des méthodes les plus efficaces pour exposer le but que la société se propose d'atteindre et les moyens qu'elle s'efforce d'employer pour y parvenir est d'organiser des *causeries*. Un réfectoire de contremaîtres convient beaucoup mieux pour de telles causeries qu'une salle de conférences meublée en noyer. Une petite réunion au sujet des ventes est plus efficace qu'une assemblée solennelle. Le coin du bureau d'un chef de service est un meilleur siège pour le directeur quand il désire parler à ce chef de service que son propre fauteuil dans le bureau directorial.

Quel que soit l'endroit où va le directeur, il doit provoquer une *franche discussion* et consacrer tout le temps possible aux *échanges d'idées*. Son temps peut être rendu plus productif s'il annonce les visites qu'il se propose de faire, en sorte que les hommes puissent réfléchir aux suggestions et aux problèmes dont ils aimeraient discuter avec lui et préparer leurs notes et leurs questions. Un large horizon peut être exploré en un temps limité si les esprits ont été stimulés à l'avance. Cela sera particulièrement vrai si chacun sait qu'il sera libre de

s'exprimer avec une complète franchise et que, plus ses idées et ses suggestions seront audacieuses, plus la discussion sera probablement stimulante.

Dans notre affaire, la diffusion par brochures des « Causeries du Président » et des « Jalons de Direction » déjà cités, aide à créer l'arrière-plan favorable aux visites des administrateurs.

Avec un tel esprit, au lieu de redouter l'arrivée du grand patron, le personnel dirigeant a pour principal objectif de tirer parti au maximum de sa venue. Manquer sa visite signifierait manquer une discussion profitable; sa présence est une occasion d'échanger des idées avec lui et signifie acquérir une plus large connaissance de l'affaire et la possibilité d'éprouver idées et projets sur des oreilles attentives et plus expérimentées.

Pour stimuler la hardiesse des pensées, le directeur en visite sera bien avisé d'avoir prêtes quelques questions de son crû élargissant l'horizon, telles que :

« Quel serait le résultat, si nous doublions vos crédits pour de nouvelles machines ? » — « De combien cela réduirait-il les heures de main-d'œuvre ? » — « Que seront, selon vous, les ventes de votre division d'ici cinq ans ? Que vous faut-il, en matériel et en hommes, pour obtenir ce volume en trois ans ? » — « Qui pourrait vous remplacer, si nous vous trouvions une meilleure affectation ? ».

Dans de tels échanges, le directeur général pose des questions plutôt qu'il n'informe, et, ce qui est significatif, la conversation vise surtout l'avenir.

Assister ses subordonnés en tant qu'hommes, es-

CHAPITRE 10

sayer de faire grossir le flot de leurs initiatives, enseigner plutôt qu'ordonner, implique de fréquents voyages, dans une affaire dont les usines et les bureaux de vente sont éparpillés. Si son intention est sincère et profondément enracinée, le directeur général voyagera donc beaucoup, même sans absolue nécessité.

Quoique fatigué, souvent il éprouvera, à ses retours, un sentiment de profonde satisfaction aussi bien qu'un regain d'optimisme.

11

Les points faibles

Il n'y a rien de magique dans la direction associative. Elle ne fonctionne pas automatiquement. Quelquefois, elle a des défaillances et le chef doit donner une impulsion impérative dans certaines circonstances ou dans tel secteur particulier. Les défaillances semblent survenir le plus souvent dans ce qu'on pourrait appeler le domaine des impondérables, représentés par les programmes à longue échéance, tels que la formation des contremaîtres, la sécurité et la publicité.

Les problèmes concrets qui aboutissent sur le bureau des chefs des services actifs ont une réalité et une urgence qui demandent immédiatement une attention concentrée; tandis que les besoins courants de l'affaire, moins pressants, mais non moins importants, peuvent souvent être négligés pendant un temps considérable sans effet néfaste visible. C'est quand cela survient que le chef doit parfois recourir à des méthodes impératives.

Il en fut ainsi du programme d'entraînement des cadres moyens de notre société. Chacun approuva des lèvres la nécessité d'une formation des contremaîtres. Cependant, excepté dans quelques usines disséminées, nous ne faisons que peu de progrès dans la formation effective des cadres moyens.

CHAPITRE 11

La direction décentralisée ne marchait pas bien dans ce domaine. Aussi le siège social en prit-il temporairement la responsabilité. Des directeurs et des contremaîtres furent amenés au siège par groupes de trente pour une série de réunions de trois jours, dirigées par des responsables du siège. Pour atteindre tous ces cadres, il fallut organiser quinze séries. Durant ces conférences, les objectifs de la compagnie furent soigneusement expliqués; ses problèmes et ses espoirs furent pleinement et franchement discutés. On insista pour que ces hommes posassent toutes les questions qu'ils désiraient — et ils en posèrent beaucoup. Pas une seule ne fut laissée de côté. Il fut clairement démontré qu'il n'y avait pas de secrets.

Quand les hommes de chaque groupe se retirèrent, leurs conférences finies (elles furent appelées Centres d'Information), ils en savaient tout autant à propos de leur compagnie que la direction elle-même. Ils étaient armés pour remplir plus effectivement leurs fonctions et pour communiquer à tous les échelons qui dépendaient d'eux une meilleure connaissance et une meilleure compréhension de l'affaire et ils comprirent que c'était là une part précise et importante de leur responsabilité.

Après que la direction générale eut établi une nouvelle méthode de formation des cadres, elle rendit la responsabilité de poursuivre cette formation aux présidents de divisions. On leur montra, à eux et à leurs lieutenants, combien il est fou et injuste de donner une autorité largement accrue aux hommes sans leur donner également une claire com-

préhension des plans de la société, de sa politique et de ses desseins. Ils furent avertis qu'avec une méthode de direction associative les maillons faibles sont plus dangereux qu'avec une administration très centralisée, que la décentralisation « progressive » demande des hommes meilleurs et qu'ils doivent être mieux formés.

Le programme de sécurité de la société est un autre domaine où sa politique fondamentale est incluse. Or, nous avons constaté qu'une impulsion venant d'en haut est parfois nécessaire pour maintenir le personnel des usines en état d'alerte et dans la ligne tracée par la société.

Comme on l'a déjà indiqué, la difficulté réside ici dans le fait que le problème de la sécurité est un problème réservé pour la direction. Les résultats acquis ne peuvent pas être mesurés aussi promptement ni aussi exactement que des résultats de vente ou de production. Aussi cela demande-t-il à la Direction plus de conscience pour poursuivre au maximum l'exécution du programme de sécurité. Ce n'est pas manque d'intérêt pour le bien-être de l'ensemble des travailleurs, mais, les occupations quotidiennes et la tendance humaine à différer étant les ennemis capitaux d'une organisation effective de la sécurité, il ne peut y avoir de compromis: si la formation par la direction associative est défaillante, le problème doit être réglé par en haut.

Dans notre société, chaque division a son propre chef de publicité, qui se rencontre occasionnellement avec le directeur de la publicité de la compa-

CHAPITRE 11

gnie pour la coordination générale et la discussion des maquettes. Ici encore, il y a eu des circonstances où la direction générale a dû nécessairement intervenir. Ce fut, en partie, parce que la publicité roulant sur le nom de la société doit refléter sa politique générale. Il est difficile de faire accepter par chacun des dix groupes l'idée que les exagérations ne sont pas permises en publicité et que la vente forcée est hors de question.

Il en va de la recherche comme de la publicité. Il y a eu et il y aura toujours des circonstances où des ingénieurs divisionnaires sous-estiment l'importance du recours à notre Centre de Recherches. C'est le cas du spécialiste s'exagérant le nombre de ses spécialités et pensant qu'il n'a pas besoin d'assistance professionnelle. Dans de telles circonstances, il est nécessaire que la direction générale s'en mêle. Habituellement cela est fait d'une manière telle que l'intervention n'aura pas à être renouvelée !

Je soupçonne qu'avec les directions autoritaires les mêmes domaines posent aussi des problèmes et requièrent fréquemment l'attention. Ces exemples montrent au lecteur que la direction associative a ses points faibles et qu'on ne peut espérer qu'elle fonctionne automatiquement. La différence est qu'avec ce dernier type de direction il faut admettre qu'une impulsion de haut en bas tend à affaiblir plutôt qu'à renforcer l'organisation.

Autrefois le chef responsable d'une affaire était persuadé que ses décisions seraient efficaces. Il était, à tous points de vue, le Chef. Aujourd'hui, avec notre système, il y a encore des circonstances où le Directeur tient pour certain que son person-

nel lui reconnaît la responsabilité de la décision finale. En outre il se tourmente souvent, après une sérieuse discussion, redoutant que les hommes qui siégeaient à la conférence fassent trop attention à la position qu'il a prise. Il lui arrive de dire : « Quand le moment d'agir viendra, si vous pensez toujours que j'ai tort, nous discuterons à nouveau ». Il craint, en effet, qu'ils ne puissent agir d'après la préférence qu'il a exprimée et contre leurs propres convictions, sans aucune autre conversation.

Mais ces difficultés ne diminuent en aucune façon notre enthousiasme pour la politique fondamentale qui consiste à donner à chaque niveau de direction le maximum de liberté.

Evidemment, les choses qui sont négligées ou qui vont mal obligent les aînés à demeurer vigilants dans le domaine de leurs responsabilités. En me préparant à écrire ce livre, j'ai demandé à un certain nombre de nos collaborateurs des exemples de défaillance de la direction associative. La lettre de l'un d'eux répondait parfaitement à ma question. Il me disait :

« Je ne crois pas que nous puissions jamais dire que la direction associative échoue réellement tant qu'on donne à ceux qui ont une situation prépondérante l'occasion de prendre une décision correcte. La responsabilité totale oblige parfois le directeur général de la société à exercer son autorité. Avec un rien de moins, il n'y aurait plus de direction. Je pense que l'opportunité s'en fait sentir surtout quand la jeunesse ou l'inexpérience requiert un guide ou quand quelqu'un, dans une position intermédiaire, n'est pas en mesure de se rendre compte ou est incapable de se faire une image d'ensemble de la société. Cela implique une décision de politique générale, quand il y a un manque d'action par suite d'incertitude ou qu'on se méprend sur l'importance relative d'un problème ».

CHAPITRE 11

Voilà une analyse intelligente qui présente à la fois les forces et les faiblesses de la direction associative, car elle a les deux. Notre expérience nous a permis de constater que ses forces dépassent ses faiblesses dans l'action quotidienne et qu'à la longue, la plus grande décentralisation de direction qui en découle construit une affaire plus stable et une organisation plus forte que ne pourrait probablement le faire une direction autoritaire. Nous tenons pour certain que le système appliqué contribue plus efficacement qu'aucun autre à la formation de la génération future des administrateurs et des employés supérieurs.

DEUXIÈME PARTIE

La concurrence des Possibles

*« Il serait faux et contradictoire
d'espérer que des choses qui n'ont pas
encore été faites puissent l'être autrem-
ment que par des moyens qui n'ont
encore jamais été essayés. »*

Francis BACON,
dans
« *Novum Organum* »

12

Les possibilités des affaires

Dans un essai sur « *Le plus grand mot dans la science* », le Docteur Gustavus J. ESSELEN fait l'intéressant et significatif exposé suivant :

« Si l'on demandait à quelqu'un d'entre nous quel simple mot a la plus grande signification dans le monde scientifique d'aujourd'hui, nous répondrions probablement : atomique. Et sûrement un solide plaidoyer pourrait le justifier. Mais, depuis peu, une locution qui peut devenir encore plus importante est en train de se glisser dans la conversation des scientifiques et des ingénieurs la locution : « pas encore ». Dans le passé, les hommes avaient coutume de dire que certaines choses étaient impossibles. Aujourd'hui les scientifiques se prennent à dire : cela ne peut être fait... encore ».

Le véritable scientifique a retiré le mot « impossible » de son vocabulaire. Car, remarque ensuite le Docteur ESSELEN, depuis que la première bombe atomique a été lâchée sur Hiroshima, la négation absolue a cessé d'exister en tout ce qui concerne les sciences physiques. L'impossible est devenu au moins concevable et le concevable ne peut plus longtemps être appelé avec certitude l'improbable.

Ce qui est vrai des sciences est également vrai de chaque branche d'activité. Parce qu'une chose n'a jamais été faite, parce qu'un standard apparemment impossible n'a jamais encore été atteint, parce

que des méthodes n'ont pas encore été élaborées pour éliminer la lutte dans les relations industrielles, par exemple, cela ne veut pas dire que ces choses soient impossibles, mais signifie simplement qu'elles n'ont pas été faites *encore*.

Pour ceux d'entre-nous qui tirent de l'industrie et du commerce leurs moyens de vie en même temps qu'une grande part de leurs satisfactions, le problème peut être ainsi posé : peu importe qu'une chose ait été bien faite jusqu'à maintenant, elle peut être *encore* mieux faite. De plus, elle sera mieux faite demain par des gens qui sortent aujourd'hui du rang ou qui sont encore à l'école.

C'est ce dernier fait qui souligne la philosophie de la direction associative. Si les hommes qui auront à accomplir demain ce qui semble impossible sont déjà au bas de l'échelle aujourd'hui, pourquoi ne pas commencer dès maintenant à les développer, à libérer leurs idées, leur initiative et leur énergie ? Pourquoi attendre la longue et ennuyeuse voie de la promotion pour amener au jour leurs contributions potentielles ? Pourquoi ne pas, consciemment et continuellement, faire tout notre possible pour maintenir les voies ouvertes de telle sorte que tout élan vers le progrès puisse se développer sans arrêt de la base vers le sommet ?

Une nouvelle compétition se manifeste dans les affaires : celle des possibilités. La première firme qui, dans quelque branche, surmonte quelque entêté « pas encore » dans son domaine et réalise une nouvelle possibilité gagne toujours automatiquement un point sur la concurrence.

Dans l'ancien temps où l'inventeur expérimentait dans une mansarde, où F.W. WOOLWORTH innovait dans le commerce de détail, où Elie WHITNEY mani-

festait son génie de la production en créant l'interchangeabilité des pièces, les débuts et les progrès d'une affaire étaient principalement dus à un seul homme. A notre époque, l'inspiration d'un individu est encore habituellement à l'origine d'une industrie, mais, le plus souvent, le progrès est le résultat du travail d'un groupe où beaucoup apportent leurs idées et leur habileté.

Nous nous sommes habitués au fait que l'idée première et l'initiative, à de rares exceptions près, viennent d'un individu. Il est rare que l'idée et l'initiative d'un groupe ne viennent pas de l'étincelle jaillie du cerveau de quelque individu. Pour développer une idée, il peut être nécessaire de faire appel à un groupe d'hommes ayant des spécialités différentes et beaucoup d'habileté; mais l'inspiration, l'imagination, l'audace sont habituellement l'apport d'un seul. Sa conception doit éclore plus facilement avec une direction qui insiste sur la liberté de se risquer.

Le domaine du possible, dans l'industrie, n'est pas confiné au royaume de l'invention, de la recherche, de la production, du dessin et d'autres facteurs matériels. Il est sans limites. Du côté purement humain, les occasions peuvent être bien illustrées par des exemples des possibilités en matière de civisme et d'hygiène industrielle.

Il ne suffit pas que les chercheurs et les ingénieurs découvrent des possibilités. Il faut encore que ceux qui sont chargés de mettre en œuvre leurs idées en soient capables. Seule, une analyse méticuleuse révélera les stimulants qui les feront agir et comment on peut susciter leur ardeur.

C'est pour cette raison que l'étude des possibilités dans l'industrie est faite dans le chapitre suivant.

13

La sélection des meilleurs

Souvent, nous entendons quelqu'un dire que telle ou telle société réussit. Si ce quelqu'un est un courtier de Wall-Street, la louange, le plus souvent, concerne la tenue des actions sur le marché. Pour une autre personne, elle signifie la rapidité avec laquelle la compagnie se développe. Pour les actionnaires, cela veut dire une direction sage avec, au fil des années, des dividendes aussi bons ou meilleurs que ceux versés par beaucoup d'autres compagnies pour un investissement égal. Pour les gens qui y travaillent, cela signifie la sécurité de l'emploi durant leur vie laborieuse et une sécurité financière après leur mise à la retraite. En bref, des gens qui ont des intérêts personnels différents utilisent des mesures différentes pour juger le succès d'une affaire.

Dans un sens plus large, une société qui réussit est celle qui se conduit comme un bon citoyen. Elle sert le public utilement. Elle contribue pour sa pleine part à une économie saine. Ses plans et son activité concourent au bien-être public.

Jusqu'à ces dernières années, peu d'affaires prêtaient beaucoup d'attention à la qualité de leurs relations avec la communauté. Nous appartenions à l'économie industrielle, mais, dans trop de cir-

constances, nous n'avions pas le sentiment de l'importance de nos projets, de nos décisions et de notre activité pour le bien-être de la communauté. Nous ne sentions pas davantage que le jugement porté sur nous par l'opinion publique avait sa répercussion sur ce que les gens de notre usine pensaient de leur société. Nous nous efforcions de réunir dans nos usines les gens de la cité convenant le mieux à notre activité. La bonne volonté de ceux au milieu desquels nous étions placés était un facteur essentiel de réussite. Nous fûmes lents à nous en apercevoir. Les industries de la cité se disputent aujourd'hui l'honneur de faire preuve de civisme pour gagner l'estime des habitants. Cette concurrence se manifeste depuis des années déjà, mais c'est seulement depuis peu que son importance commence à être pleinement appréciée par la plupart des chefs d'industrie.

Le lien entre la direction décentralisée et cette concurrence sera plus visible si nous isolons un élément d'industrie, une seule usine, une unité d'une grande société industrielle, dans une communauté relativement petite.

Quel que soit l'aspect considéré de son activité, une telle usine était trop souvent jusqu'à maintenant sous le contrôle d'un non résident et l'on prêtait peu d'attention à ses relations avec la communauté où elle était située. Mais les commerçants locaux, les docteurs, les avocats, les ministres des cultes, les banquiers et bien d'autres qui étaient redevables de leur subsistance à la communauté avaient conscience de l'importance des relations locales. Le directeur de l'usine, reflétant la façon de penser du siège, estimait probablement que la

CHAPITRE 13

commune devait être reconnaissante d'avoir, sur son territoire, une usine offrant du travail à ses citoyens. Parfois l'on se demandait même si les marques de gratitude données étaient suffisantes.

Avec une direction décentralisée, le directeur moderne commence par *gagner la bonne volonté et la confiance de la communauté*. Elles importent à la prospérité de son usine et il le sait. Ce n'est peut-être pas qu'il conçoive pleinement l'importance de son comportement de bon citoyen, mais il sait par expérience que, si l'on n'a pas une bonne opinion de son usine, il trouvera moins facilement autour d'elle le genre de gens dont il a besoin.

Pour être un membre estimé de la communauté dans laquelle elle opère, la direction d'une société a besoin d'éprouver un sentiment de responsabilité envers ses voisins. Elle doit accepter l'obligation d'aider et se complaire à coopérer avec les dirigeants de la commune aussi bien qu'à promouvoir les bienfaits et les améliorations qu'elle peut être elle-même capable de fournir.

Elle doit aussi reconnaître que les emplois qu'elle offre aux hommes et aux femmes sont de première importance pour servir de point de départ à de bonnes relations dans la commune.

Si vous ou moi nous envisagions d'entrer au service de quelque société, nous aimerions connaître les réponses à des questions telles que celles-ci :

- Puis-je espérer un emploi stable ?
- Mon enveloppe de paye reflètera-t-elle loyalement ma contribution personnelle ?
- Nos patrons seront-ils des hommes qui s'efforceront constamment d'améliorer les conditions

de travail et d'alléger chaque tâche autant que possible ?

— Serai-je heureux de travailler pour cette compagnie et — très important — ma famille sera-t-elle fière de m'y voir ?

Ces questions sont aussi importantes pour la communauté que pour l'individu lui-même. Elles sont toutes naturelles et chacun de nous désirerait y recevoir des réponses satisfaisantes. Elles sont le fondement de la concurrence que se font localement les entreprises pour attirer le meilleur personnel. Elles donnent une idée aussi des difficultés qu'affronte la direction d'une affaire décentralisée et elles démontrent, par le fait même qu'elles sont posées, combien il est juste d'accorder une grande liberté de direction à l'échelon de l'usine.

Ayant établi de hauts standards, la direction générale doit chercher à donner, aux directeurs d'usine les outils et la liberté nécessaires pour remporter le succès. Ils seront responsables des résultats.

Une fois encore, nous prendrons notre société comme exemple. Non pas que nous ne soyons encore loin des possibles, mais nous tentons sincèrement d'être d'obstinés concurrents des autres usines dans les communes où nous avons les nôtres.

Comme toute autre société ayant le sentiment de sa responsabilité, nous sommes conscients de notre dette envers tous les gens qui contribuent au succès de notre affaire. Notre ambition est d'avoir des usines offrant au personnel qui y travaille un maximum de sécurité et un minimum de risques industriels. Nous dépensons ce qu'il faut pour leur

CHAPITRE 13

donner les meilleurs lavabos et les meilleurs vestiaires, une bonne ventilation avec le minimum de poussière et plus de lumière qu'il n'est nécessaire.

Nous mécanisons au plus haut point possible pour qu'il y ait moins à lever, moins à transporter, moins de dos fatigués à la fin de la journée. Depuis de nombreuses années la sécurité future des familles qui travaillent dans nos usines et nos bureaux a été protégée par une assurance-vie de groupe et par un système de pensions.

Mais le souci que nous avons de notre personnel ne se limite pas à essayer de le protéger contre les éventualités futures. Il vit dans le présent et ses problèmes actuels sont réels et pressants.

Pour aider son personnel à faire face à ces problèmes, chaque directeur d'usine Brake Shoe dispose d'un « Welfare fund », somme dont il peut user à sa discrétion pour aider un homme aux prises avec des difficultés réelles et ayant immédiatement besoin d'argent à faire face à une circonstance imprévue et sérieuse dans sa famille. Le directeur a aussi à sa disposition le service médical de la compagnie et une infirmière. Il peut disposer d'un médecin consultant hors classe en cas de maladie grave dans quelque famille de la société. Il est en relations suivies avec un bon conseiller juridique pour le cas où un employé aurait des difficultés d'ordre légal ou désirerait rédiger un acte. Telle est la pratique d'une société qui reconnaît sa *dette envers son personnel* et l'obligation qu'elle a de s'efforcer de *réaliser pour lui tout ce qui est possible* dans le domaine de la santé, de l'intelligence, du corps et de l'esprit.

Les relations humaines se fondent ainsi sur l'endettement de la compagnie envers tous ceux, hommes et femmes, qui s'efforcent d'assurer sa réussite. Cette obligation est similaire à la responsabilité de l'amitié. Dans un moment difficile nous nous tournons vers un ami et, s'il est vraiment un ami, nous ne sommes pas déçus. En tant qu'amis de leurs familles, nous essayons de créer des relations telles que les collaborateurs de Brake Shoe se tourneront vers leur compagnie toutes les fois qu'ils se heurteront à une difficulté. Nous attendons des directeurs, dans chaque service, qu'ils se comportent de telle sorte que leurs subordonnés aient à leur égard les sentiments que nous éprouvons envers nos proches amis.

Cela n'est pas seulement du sentiment. C'est une bonne affaire pour la société puisque se créent ainsi entre elle et les familles de son personnel des relations saines, dont dépendent son propre succès et ses progrès.

Cela est profitable aussi à la communauté, car le progrès de la compagnie se reflète dans la vie et le bien-être de la cité.

Faire de l'usine une meilleure place où travailler c'est le but que cherchent à atteindre les entreprises dans une sorte de compétition qui n'est pas fondée sur le prix ou la qualité d'un produit ou d'un service, mais sur la responsabilité d'une affaire envers son personnel et envers la communauté dans laquelle elle exerce son activité.

14

La meilleure place où travailler

Envisageant les relations locales à l'échelon de l'usine et sous un angle différent, des directions réfléchies en sont récemment venues à bien comprendre l'importance d'avoir leurs usines dans des villes qui, tout en favorisant la prospérité de la société, assurent aussi le confort et le bien-être des familles de leur personnel. L'industrie a donc tendance à se déplacer des cités congestionnées vers de plus petites villes. Beaucoup d'usines de notre compagnie étaient primitivement situées dans des centres métropolitains. En une année, nous avons bâti six nouvelles usines et nous en avons éliminé cinq autres qui étaient situées dans de trop grandes cités.

Dans les petites villes, les éléments de la compétition pour le meilleur personnel prennent plus de relief que dans les grands centres. Par exemple, depuis que la compétition sur le taux des salaires a été à peu près éliminée, le choix des travailleurs se porte aujourd'hui sur l'entreprise qui fournit la « meilleure place pour travailler ».

Chaque affaire, dans notre petite cité, s'efforçant de faire de son usine un endroit plus désirable que

les usines avoisinantes, une concurrence se développe qui aide sans nul doute à construire la communauté.

« Une meilleure place où travailler ». Il ne s'agit pas seulement du lieu matériel de travail, ni même de l'organisation de ce travail pour alléger l'effort physique ou moral : courbatures, corvées, ennui résultant de la monotonie de la tâche.

Il s'agit plus encore de l'esprit dans lequel les membres du personnel de l'affaire — dirigeants et exécutants — travaillent ensemble. Leur *travail d'équipe*, leur enthousiasme, leur effort total édifieront une affaire saine. Dans une telle atmosphère, ils créeront de la sécurité, réaliseront des gains plus importants pour eux-mêmes et, en même temps, ils renforceront leur entreprise et la communauté.

Notre grande ambition personnelle est d'avoir chacune de nos usines dirigée de telle sorte que, si quelqu'un dit : « Je travaille chez Brake Shoe », les gens ajoutent : « On dit que c'est une bonne place pour y travailler » ou bien « Il paraît que, là, il y a un chic esprit » ou encore « On m'a dit qu'ils aident leur personnel, s'il a des difficultés sérieuses » ou enfin « Cette direction semble vraiment s'intéresser à notre ville ».

Mon sentiment est que, si nous méritons de tels commentaires, nous aurons fait des progrès en civisme, nous aurons au moins découvert les améliorations possibles.

La première et, dans certaines industries, la plus importante responsabilité à laquelle une entreprise doit faire face en tant que membre de sa communauté est la *sécurité de l'emploi*. C'est un des avan-

tages les plus marquants qu'une société puisse procurer à ses travailleurs. Au cours des années, il y a toujours eu des périodes de calme dans les affaires, périodes pendant lesquelles de longues files de chômeurs stationnaient devant les bureaux d'embauche. Ces périodes sont le banc d'épreuve des directions.

Le temps n'est plus où le problème d'adapter une affaire à des conditions économiques différentes pouvait être réglé par un avis sec affiché au tableau et annonçant que l'usine serait fermée pour une période déterminée ou, pire encore, indéterminée. Il faut souffrir qu'une usine, en face de certaines situations données, doive être fermée ou exploitée avec un programme réduit, car, sans commandes à exécuter, la production ne peut être maintenue. Toutefois, le civisme demande que la direction pense, organise et travaille, aussi loin qu'il est maintenant possible de le faire, à maintenir le flot de production requis pour procurer au maximum à ses travailleurs la sécurité du travail. Quand le personnel de l'entreprise a un sentiment de sécurité, il se donne de son mieux à la cause commune et obtient ainsi de plus grands profits; le passage suivant, emprunté à un rapport aux actionnaires au cours d'une des années de « dépression », révèle la force de notre conviction sur ce point :

« Durant les années d'activités extrêmement réduite, la forte situation de la compagnie permit de payer des dividendes trimestriels. Ce qui est encore plus important, elle permit le maintien du personnel ayant une certaine ancienneté. Il y aura encore d'autres périodes d'activité réduite et la compagnie doit être prête à les affronter ».

Ce simple paragraphe dénote le développement de notre conception de la responsabilité envers

ceux qui nous aident à gagner des dividendes, aussi bien qu'envers ceux qui ont des titres à les recevoir. C'était une acceptation plus ou moins consciente des devoirs de la compagnie envers son personnel et envers les nombreuses cités où nous avons des usines.

On a recherché, dans beaucoup de villes, les raisons pour lesquelles les relations d'une compagnie avec sa commune sont bonnes, tandis que celles d'une autre sont mauvaises. La réponse est simple: ce sont les mêmes raisons qui font d'un individu ou d'une usine un bon citoyen. La direction locale doit s'intéresser sincèrement au bien-être de la communauté, en être jalouse, être loyale à ses institutions et prouver son intérêt en travaillant activement aux bonnes causes locales.

Nous désirons que, dans les localités où nous avons des usines, chacun ait une bonne opinion de nous. Nous essayons de faire tout ce que nous pouvons raisonnablement pour gagner cette bonne opinion. Quand on nous demande quelque chose en faveur de la communauté, nous répondons oui si c'est possible. En bref, nous essayons de porter notre part du fardeau.

Notre compagnie n'a pas un service séparé, ni un directeur pour les relations publiques. C'est en partie parce que nous ne sommes pas une grosse société, mais cela dérive aussi de cette idée que chacun de nous, quel que soit son échelon, devrait penser qu'il est le représentant de la compagnie auprès du public.

La satisfaction qu'un travailleur tire de son emploi n'est pas due seulement ni surtout à sa rétribution. Mais nous désirons que notre personnel

sache que sa sécurité individuelle et familiale est liée à la rémunération nette de son travail. Son salaire doit être en relation aussi équitable que possible avec le coût de la vie dans la commune où il travaille. Nous le comprenons, et nous désirons qu'il le sache. Nous sommes sûrs aussi que la plupart d'entre eux désirent que leurs enveloppes reflètent leur contribution personnelle au succès de la compagnie. Nous leur demandons si, en tant qu'individus, ayant la fierté de leur habileté et de leurs capacités, ils admettent qu'une influence extérieure limite leur production quotidienne, et, par là, mette un plafond à leur salaire quotidien.

Cette remarque n'implique pas que je sois opposé au syndicalisme ou aux contrats collectifs. Les syndicats ont des sections dans presque toutes les usines de notre compagnie et nous avons eu de bonnes relations avec eux dans le passé. Mais je suis opposé à ce qui fait obstacle à la tendance naturelle des hommes de faire une belle journée de travail pour un bon salaire quotidien. J'ai maintenant l'expérience de plus d'un quart de siècle de contacts franchement familiers avec un grand nombre d'hommes de nos usines. Je suis convaincu qu'ils sont, à peu d'exceptions près, désireux et anxieux de donner une pleine production quotidienne. Ils sont, au fond, d'autant plus heureux qu'ils peuvent donner davantage la pleine mesure de leur intérêt et de leur habileté et être récompensés en proportion de leur apport.

15

Les risques et les récompenses de la recherche

Les possibilités de demain qui attendent d'être découvertes par la recherche scientifique d'aujourd'hui figurent parmi les aspects les plus exaltants des affaires modernes. De beaucoup de ces possibilités résulteront pour la communauté une valorisation et une extension d'influence bien au delà des limites de l'usine.

La dépression de 1929-1934 marqua un tournant dans l'histoire de notre compagnie. Auparavant, nous avions déjà l'intention de promouvoir la recherche et l'art de l'ingénieur dans chaque branche de notre affaire. Les années de dépression nous firent comprendre que, si nous voulions donner une sécurité future à nos employés et à nos actionnaires, il ne suffisait pas simplement d'instituer la recherche. Nous faisons une grande variété de produits en matériaux et métaux divers dont la plupart sont utilisés dans l'équipement de la production et comme pièces dans les fabrications d'autres firmes. Savoir comment donner à nos clients des pièces qui fourniraient un plus long service que celles de nos

concurrents, « dominer » dans la recherche, cela seulement pouvait assurer une plus grande sécurité.

Pour faire face à cette responsabilité nouvellement comprise, un Centre de Recherches fut établi en 1936 et mis au service des dix divisions de l'affaire. Ses fonctions consistent à améliorer les produits et les services, réduire leur coût, créer de nouveaux produits pour satisfaire de nouveaux besoins et tirer parti des occasions nouvelles. Les progrès réalisés dans les années qui suivirent ont montré leur influence stabilisatrice et ils promettent de contribuer dans l'avenir à la sécurité à la fois de nos actionnaires et de notre personnel.

Les possibilités de la recherche sont exaltantes, mais elles troublent aussi la tranquillité d'esprit de la direction. Elles impliquent du courage et la volonté de courir des chances considérables en contrepartie de risques souvent incalculables. Tout en respectant son service de recherches et en plaçant de sérieux espoirs dans son potentiel, chaque direction peut être parfois tourmentée par certaines des conséquences possibles. La crainte la guette toujours, par exemple, qu'un nouveau type de produit ou un nouveau procédé rende désuètes une ou plusieurs usines de notre compagnie. Devant les progrès rapides de la recherche et de l'art de l'ingénieur cette éventualité est si sérieuse que les implantations des nouvelles usines doivent être dessinées avec un maximum de souplesse afin de faciliter les changements radicaux qui peuvent être nécessités par le développement des nouveaux procédés.

A la vérité, ce qui sort des laboratoires de recher-

ches est parfois de nature à troubler la quiétude de la direction. Mais il faut toujours craindre que, si les nouveautés ne sortent pas de notre laboratoire, elles ne sortent un jour de celui d'un concurrent, ce qui causerait encore plus de perturbations dans la société.

Trop de gens, en dehors de l'industrie, pensent que d'une invention il résultera un brevet de grande valeur. Comparativement aux dépenses faites annuellement dans notre pays pour les recherches, les nouveaux brevets de grande valeur sont étonnamment peu nombreux. L'exemple de notre société est probablement typique. Nous avons environ deux cents brevets; cependant la part de nos bénéfices provenant de ces brevets est négligeable. Leur valeur principale tient à ce que personne ne peut nous empêcher de continuer nos procédés actuels. D'une manière générale, peu de brevets ont quelque chose de plus que cette valeur défensive. Aussi, contrairement à la croyance populaire, les directions expérimentées ne poursuivent-elles pas de vastes recherches avec l'espoir d'obtenir les brevets dont elles tireront de grosses redevances ou des profits fantastiques.

J'ai eu l'occasion de constater moi-même le succès de notre personnel des recherches métallurgiques dans les termes suivants :

« Vous avez amélioré et vous continuez d'améliorer le métal, le sable, et les méthodes de moulage de nos fonderies. Avec votre fonderie expérimentale en vraie grandeur, vous pouvez développer de nouvelles méthodes à appliquer dans nos fonderies et vous pouvez surveiller leur utilisation. Une fois de temps en temps, disons en moyenne tous les cinq ans, nous pouvons espérer voir sortir de nos laboratoires des découvertes qui nous obligeront à faire

CHAPITRE 15

des changements radicaux dans certaines de nos usines ou qui exigeront un type d'usine entièrement nouveau; à faire un nouveau produit ou produire un substitut entièrement nouveau qui supplantera un ancien produit. Il faudra plus qu'une amélioration pour nous autoriser à nous prévaloir d'une telle description; cela exigera la réalisation d'un produit remarquable ».

Viser plus bas pour un état-major de chercheurs, c'est minimiser leur vocation et courir le risque de rétrécir l'affaire.

Le plus sûr moyen d'avoir des travaux de recherches trop coûteux c'est de réduire les dépenses qui y sont consacrées.

Les dépenses de recherches ont pour objet de contracter une assurance, de gagner du temps et de progresser. On s'assure contre les concurrents qui pourraient gagner une étape en minant vos produits ou vos prix avec de nouvelles découvertes. On gagne du temps en réduisant à des mois au lieu d'années la période nécessaire pour avoir un nouveau produit à lancer sur le marché, pour introduire des améliorations fondamentales dans les produits actuels ou pour réduire si énergiquement des procédés prohibitivement coûteux qu'ils en deviennent économiques. Le progrès est acquis principalement si les ingénieurs placent l'affaire non seulement en tête de la compétition, mais bien en avant des besoins de l'industrie qu'elle dessert ou du public qu'elle approvisionne.

De telles recherches fondamentales ne sont pas une dépense, mais un placement. Sans ce placement, les aléas sont grands. Mais il exige plus de courage, plus de confiance, plus de foi véritable qu'aucun autre genre de dépenses, car il est habi-

tuellement nécessaire, en matière de recherches, d'essuyer de fréquents échecs pour aboutir à peu de succès.

Dans le royaume de la recherche, peut-être plus encore que dans aucun autre domaine, il faut avoir la liberté de se risquer dans des sentiers inconnus. Une des vraies émotions de mon expérience des affaires fut d'entrer dans les laboratoires de mécanique d'une de nos divisions, il y a quelques années, et d'y voir suspendue au plafond une sorte d'enseigne, soigneusement calligraphiée, portant : « *Liberté d'échouer* » avec mon nom comme signature. Cela avait été noté lors d'une causerie que j'avais faite. Les hommes de ce laboratoire m'avaient pris au mot. Je ne pouvais pas leur demander un plus haut compliment : ils me faisaient confiance comme je leur faisais confiance moi-même.

Dans une page précédente, vous avez trouvé la sage observation de Francis BACON :

« Il serait faux et contradictoire d'espérer que les choses qui n'ont pas encore été faites puissent l'être autrement que par des moyens qui n'ont encore jamais été envisagés ».

Il me semble que cette légende a sa place sur les murs de chaque laboratoire de recherches, et de chaque usine aussi. Beaucoup de choses y sont contenues implicitement : épanouissement de la hardiesse de penser, courage d'oser, mépris de rebrousser chemin, foi dans les possibilités de l'inessayé, acceptation de la liberté d'échouer. Cet esprit adoucit quelques-unes des déceptions inhérentes à tout travail de recherches.

Seul un tel goût du risque donnera à notre pays

CHAPITRE 15

les choses qui sont possibles. Il faut, dans nos laboratoires, pour progresser vers ce but, des hommes aux vues larges et de grand courage qui travaillent avec l'espérance continue que ce qui « *devrait* » être « *peut* » être, solidement épaulés par la direction. Quelqu'un a écrit que la plupart des progrès pratiques réalisés dans les affaires le sont par ceux qui ont le courage de tenter ce que les autres ont de bonnes raisons de penser irréalisable. Quand de telles tentatives réussissent, le monde révisé simplement sa classification des choses réalisables et irréalisables et repart de zéro. Tel est l'esprit de la Recherche. Il se manifeste aussi sous de multiples aspects dans les affaires.

TROISIÈME PARTIE

Quand des hommes qualifiés travaillent ensemble

Il est important de comprendre que, pour la Direction, plus le succès de l'individu est grand, plus forte sera la société ou l'entreprise pour laquelle il travaille.

Le rôle de la direction responsable dans une affaire consiste à donner à chaque homme qualifié le maximum d'occasions de prouver ses capacités.

La réussite d'une entreprise est faite, pour une bonne part, des réussites combinées de l'ensemble de son personnel.

Avant de donner à un homme le maximum d'aide dans son développement, il est nécessaire de le connaître assez bien pour évaluer ses besoins et ses possibilités.

16

Les hommes qualifiés

En essayant de décentraliser au maximum la direction, notre société a vu surgir maints problèmes; d'autres, qui se posaient déjà à son insu, ont été mis en vive lumière. La direction associative, en effet, concentre l'attention sur le caractère essentiellement humain d'un grand nombre de problèmes qui, dans les affaires, concernent les hommes dans une plus large mesure que beaucoup de patrons ne le soupçonnaient autrefois, ou que, le sachant, ils ne voulaient l'admettre.

Plus que les usines et le matériel, plus que la recherche et l'art de l'ingénieur, plus que le génie de la production, plus même que l'aisance financière, il importe pour la réussite d'une affaire d'avoir des hommes qualifiés. Leur travail d'équipe, leur enthousiasme, leur effort total peuvent édifier une affaire saine.

Avec une vraie décentralisation, le succès dépend, d'abord, de la présence aux postes de commande de gens ayant l'esprit qui convient et, ensuite, de l'intelligence et du soin avec lequel ils sélectionneront leurs subordonnés à tous les échelons. A chaque responsable il faut enseigner comment sélectionner ses chefs de file et les entraîner à assumer une plus grande autorité et une plus

lourde responsabilité qu'il n'en est normalement donné à des hommes de leur situation.

Les principes fondamentaux d'une telle politique se réduisent à quatre : *sélectionner un bon personnel, l'estimer exactement, l'entraîner à prendre ses responsabilités et l'épauler au maximum*. Sans une telle sélection et un tel entraînement une décentralisation largement poussée non seulement serait dangereuse, mais pourrait finalement mener une entreprise à la ruine.

L'une des expressions les plus usitées dans notre compagnie est celle de « right men ». Par ce terme nous désignons les personnes qualifiées que nous pouvons aimer et à qui nous pouvons faire confiance.

De temps en temps, quelque visiteur de notre bureau de New-York nous dit : « Ici les relations des gens entre eux sont inhabituelles : vous semblez si bien vous connaître mutuellement, vous avez l'air de gens heureux ». J'aime à penser que cela est vrai, au moins partiellement. Nous désirons réellement nous mieux connaître et avoir du temps disponible pour chacun.

Pour la plupart d'entre nous, cette connaissance approfondie et réciproque n'a pas été le résultat d'une opération soigneusement préparée. Elle est venue d'un intérêt porté naturellement aux personnes et de l'inspiration d'une cause commune. C'est encore loin des liens qui existent entre les membres de l'équipage d'un bombardier, par exemple, mais cela présente cependant quelques traits communs avec une telle équipe. Au siège social nous ne pensons pas l'un à l'autre d'après notre fonction, mais d'après l'individu même. Nous disons d'une jeune

femme : « N'est-ce pas qu'elle est gentille ? » plus facilement que « Elle est à la comptabilité » ou bien « Elle est au service des achats ».

Je crois que nous nous connaissons assez bien pour que personne n'hésite à demander de l'aide en cas de difficultés sérieuses. J'espère qu'aucun membre de la famille que constitue notre siège social n'hésiterait à venir jusqu'à moi en quelque réelle urgence.

Dans nos usines, disséminées comme elles le sont d'une côte à l'autre, nous faisons des efforts sincères pour convaincre les directeurs et les contremaîtres que notre personnel de production n'est pas seulement composé de mouleurs et de rectifieurs, mais d'hommes. Nous désirons *faire du travail chez Brake Shoe une intéressante expérience humaine et pas seulement la contrepartie d'une feuille de paye*. Dans la mesure où nous avons réussi — et nous croyons que nous avons fait au moins quelques progrès — cette politique a profité à la fois aux travailleurs et à la compagnie et elle a rendu plus heureux, pour beaucoup d'entre nous, les jours de travail.

Cette politique commence aussi à produire un résultat que nous n'avons pas cherché intentionnellement, mais qui s'avère être un profit majeur plutôt qu'un simple sous-produit : elle attire vers notre compagnie des gens qualifiés, hommes et femmes, humains, amicaux, qui s'efforcent de travailler pour sa prospérité. Ils sont capables de faire des efforts pour ce qui est possible, et ils apprécient les occasions de s'exprimer eux-mêmes que leur offre la direction associative, comme ils sont fiers de la liberté que leur laisse aussi celle-ci de se

CHAPITRE 16

tromper, condition requise pour leur permettre, en essayant quelque chose de nouveau ou d'osé, de courir leur chance et d'obtenir un résultat sensationnel.

Comme je l'ai déjà suggéré, la plus âpre concurrence qu'une affaire affronte n'est plus une concurrence de vente entre les entreprises qui font des produits semblables, bien que ce soit celle dont nous parlons et à laquelle nous pensons le plus. A la longue, l'emporter sur les voisins et s'assurer le meilleur personnel disponible est encore plus important. En y réussissant nous serons équipés pour gagner un peu plus que notre part pour les produits que nous fabriquons.

Comment obtenir et conserver les gens qualifiés ? Il est bien difficile de le préciser. Il faut du temps et bien des voyages pour distinguer ceux qui sont qualifiés de ceux qui ne le sont pas. Se contenter de s'entretenir dans son bureau de cette nécessité évidente ne suffit pas. On doit être décidé à sacrifier confort et loisirs pour réaliser cette ambition. Sinon mieux vaut n'en pas parler.

17

Pour comprendre les hommes, les bien connaître

Avec une telle organisation de gens qualifiés, rien n'est impossible. Avec du temps, des relations de travail mutuellement satisfaisantes ne sont pas irréalisables.

Notre société n'a pas été préservée des grèves. Mais généralement, avant la guerre, notre palmarès n'était pas trop mauvais. De 1902 à 1939, pour une moyenne de vingt-cinq usines en exploitation, nous eûmes seulement cinq grèves au total. De 1940 à 1944 inclus, pour cinquante-trois usines, nous avons totalisé six grèves. Dans les deux années suivantes, nous eûmes, il est vrai, trente-deux grèves, mais, dans la seconde année de cette période, les grèves furent inévitables pour beaucoup de sociétés, car elles résultèrent de l'agitation générale. Mais si nous nous étions connus les uns les autres aussi intimement qu'autrefois, elles auraient été moins nombreuses et nos gens auraient été moins empêchés de venir à l'usine par des troubles survenus ailleurs ou par les piquets de grève des usines d'autres sociétés.

Comparativement à beaucoup d'entreprises, notre palmarès de 1902 à 1940 fut exceptionnel. Nos usines étaient petites, les directeurs avaient de nombreuses occasions de bien connaître leurs hommes et la plupart d'entre eux s'intéressaient sincèrement à chacun de leurs ouvriers. Le patron était plus patient que dans les années de production de guerre; moins pressé, il écoutait mieux et, habituellement, il contrôlait mieux son humeur. Quand les patrons et les hommes parlaient ensemble, se connaissant bien, il y avait une compréhension mutuelle, même quand ils n'étaient pas d'accord. Les hommes se sentaient libres de faire des suggestions, car ils savaient bien que leur patron les désirait. Ils restaient parce qu'ils aimaient travailler pour la compagnie. Chacun savait que le patron était son ami, qu'il avait pour lui de la considération et s'intéressait à son bien-être.

Nous faisons des efforts pour recréer des relations semblables. A mon avis, si elles avaient existé pendant la guerre — mais ce ne fut pas possible parce que l'affaire dut être développée trop rapidement —, les hommes auraient élu des délégués d'atelier plus capables qui auraient voulu combattre pour leurs mandants plutôt que pour le syndicat extérieur comme il arriva souvent.

Avouons-le, il n'est pas facile de rétablir l'atmosphère plus intime et plus amicale de la période d'avant-guerre. Mais c'est cependant une des possibilités justifiant un effort.

Dans les années à venir, si on le tente vraiment, je crois que l'industrie pourra revenir assez loin en arrière pour rétablir des relations individuelles saines avec une large proportion de son personnel.

Cela ne pourra s'accomplir que si chaque chef, à l'échelon de la direction, a, comme objectif numéro un, la connaissance de son personnel. Même alors il ne réussira que s'il comprend que les progrès sont lents. La patience est nécessaire, patience et compréhension et ferme vouloir de ne jamais « penser main-d'œuvre », mais de se rappeler que tous les hommes sont des êtres humains avant tout et seulement en second lieu des travailleurs.

Même avec de grandes qualités de direction, un directeur qui ne connaît pas bien ses gens ne réussira pas à les conduire. La forme de la mâchoire, une allure crâne, le vêtement, les apparences ne font pas le directeur. Habituellement, ce sont les qualités humaines évidentes de délicatesse, de simplicité, de clarté qui font que les autres respectent un homme et désirent le suivre.

Une fois, j'ai suggéré ceci à un groupe de directeurs d'usine et de chefs de division de notre compagnie :

« Après cette réunion, notez sur un papier les noms des chefs de service d'une de vos plus grosses usines, chacun sur une feuille séparée. Sans consulter vos archives. écrivez toutes les choses pertinentes que vous savez au sujet de chacun et de sa famille. Puis entrez dans le détail avec vos notes au sujet de la demi-douzaine d'entre eux qui domine. Prenez votre temps, essayant de vous rappeler où chacun est né, ce qu'était l'occupation de son père, d'où vient sa femme, combien d'enfants il a et quelques détails au sujet de chacun d'eux. Aime-t-il jardiner ? aime-t-il pêcher, chasser, jouer au golf ou au tennis ou collectionner des timbres ? Si vous connaissez réellement bien l'homme, les notes se-

ront abondantes. Rédiger ces notes vous amènera à désirer mieux connaître chacun d'eux. Relisez-les avant de visiter l'usine à nouveau et, quand vous en reviendrez, notez les choses nouvelles que vous avez apprises au sujet de chacun. Gardez-en une trace permanente, faites-la taper à la machine. Dans la prochaine usine que vous visiterez, voyez si le directeur de cette usine est bien informé au sujet de ses collaborateurs. Demandez-lui de faire un jeu de notes similaires sur les gens dont il a la charge ».

Je partais pour un voyage lointain à cette époque et je n'ai jamais su combien de mes auditeurs avaient sérieusement suivi ma suggestion. Mais, depuis cette réunion, je pris l'habitude, au cours de visites d'usines, de poser beaucoup de questions semblables aux cadres. D'une façon générale on peut dire qu'il y a eu une amélioration déterminée et progressive de leur savoir. Je suis certain qu'à aucun niveau hiérarchique on ne peut rien faire de mieux pour bien connaître ses collaborateurs, pour s'intéresser davantage à eux et acquérir une meilleure compréhension de leurs problèmes. Les renseignements des fiches du bureau du personnel ne sont pas suffisants pour servir de base aux relations humaines et à l'intérêt qui sont nécessaires pour que les hommes aient un sentiment de fierté dans leurs relations entre eux et avec leur entreprise.

Pour avoir une bonne opinion du travailleur, il suffit, dans beaucoup de cas, de le bien connaître. Cela en vaut la peine.

18

Relations humaines dans le travail

Il serait salulaire à notre vie industrielle, même quand nous utilisons le terme : « relations avec le monde du travail », que nous pensions « relations humaines » et que nous regardions les syndiqués avant tout comme *des individus travaillant ensemble*. Dans notre édifice industriel moderne, nous devons traiter avec les organisations du travail. La direction d'une affaire a ses problèmes et ses points de vue et il est souvent difficile de les concilier avec ceux des hommes qui parlent au nom du travail. Mais, si nous devons travailler ensemble, les relations humaines d'une entreprise avec ses travailleurs doivent être rendues aussi créatrices, productrices et compréhensibles que possible.

A la lumière de cet objectif, comment la direction associative fonctionne-t-elle ?

Tout d'abord, dans notre société, nous essayons, comme on l'a indiqué plus haut, de cesser d'utiliser le terme « relations avec le monde du travail » et de parler toujours de « relations humaines ».

Ensuite, nous envisageons la situation avec réalisme, aussi franchement et calmement qu'il est humainement possible de le faire.

Il y a quelques années, la Direction souhaitait ne pas avoir de sections syndicales dans ses usines et elle en avait peu. Aujourd'hui, cinquante-quatre de nos soixante usines fonctionnent avec des conventions collectives. Une entreprise dirigée avec bon sens affronte les faits tels qu'ils sont en ce qui concerne les syndicats. Ils sont là. Nous rencontrons leurs chefs. Nous négocions. Nous combattons pour ce que nous croyons être juste et contre ce que nous pensons être faux. Et, que nos ouvriers le croient toujours ou non, les choses contre lesquelles nous combattons sont celles que nous jugeons de bonne foi mauvaises pour eux, précisément pour les mêmes raisons qu'elles le sont pour la société : par exemple, la clause de l'atelier fermé (1), la longueur excessive des congés payés, les taux de salaires trop élevés qui menacent de rendre prohibitifs le prix de certains produits.

Dans le feu des discussions avec les syndicats, le tempérament parfois s'emporte. Mais cela est rare. Nous faisons alors un effort pour nous remémorer que nous ne négocions pas avec le « Travail », mais avec des hommes qui ont des besoins, des problèmes et des aspirations très semblables aux nôtres. Quand nous nous en rendons compte et que l'orage est sur le point d'éclater, une voix silencieuse nous rappelle : « je suis en colère ». C'est le moment où il convient de s'arrêter et de réfléchir.

Nous acceptons la responsabilité de conventions collectives et nous essayons de garder toujours présent à l'esprit notre objectif principal : faire de

(1) Qui interdit l'embauchage d'ouvriers non syndiqués.
(N.d.t.).

l'entreprise pour nous tous la meilleure place où travailler.

Un lit de plumes ? Non pas, mais des salaires équitables, les meilleures conditions possibles de travail, le maximum de sécurité et de continuité de l'emploi, des pensions pour les anciens et le bénéfice d'une assurance pour les familles de ceux qui meurent en activité ou après leur mise à la retraite.

Quoiqu'il y ait des sections syndicales dans la plupart de nos usines, notre but est de nous conduire de telle sorte que nos hommes n'aient pas besoin du syndicat pour défendre leurs intérêts matériels. Nous essayons de garder présent à l'esprit que, dans telle ou telle entreprise, au cours des années, les ouvriers ont eu besoin d'une telle protection. Nous ne luttons pas contre l'organisation syndicale à l'usine. Si elle existe, nous marchons avec le comité et le délégué aussi loin qu'il est raisonnablement possible d'aller et nous les combattons quand, à notre avis, leurs revendications déraisonnables retardent notre progression vers ce but : faire de notre société le meilleur lieu de travail pour son personnel. Nous sommes convaincus qu'à la longue une concession qui nuit à la société nuit à chacun de ceux qui travaillent pour elle, car elle est tout autant leur société qu'elle est la nôtre et cette pensée devrait inciter chacun, quel que soit son rang ou son occupation, à apporter sa contribution à la cause commune.

Notre but est de *traiter notre personnel exactement comme nous voudrions l'être dans sa situation*. Reconnaissons-le, les membres du syndicat qui n'appartiennent pas à l'affaire compliquent parfois le problème, mais ceci ne nous décharge pas de la

responsabilité de poursuivre notre route en nous efforçant, de toutes les manières possibles, quelque désappointés ou irrités que nous puissions devenir parfois, de maintenir la force de notre société et de procurer la sécurité à tous ceux qui en dépendent.

Je voudrais répéter ici ce qui a déjà été écrit dans un chapitre précédent : « *le « Travail » n'existe pas, il y a seulement des travailleurs.* Ils peuvent être unis pour discuter les contrats collectifs, mais ils sont, tout comme ceux qui travaillent à la Direction, des êtres humains avec des tempéraments individuels, des besoins, des problèmes, des espoirs, des craintes, des aptitudes.

Plus encore que nos usines, nos machines et notre matériel de production, ils sont notre compagnie. Qu'ils soient syndiqués ou non, en tant que gens travaillant ensemble, ils contribuent à faire de la compagnie la meilleure place où travailler, le meilleur voisin dans la communauté et aussi la meilleure société, à qui vendre, à qui acheter et à qui confier ses économies.

19

Prépondérance de la famille

Au cours de ces dernières années, on a compris de mieux en mieux l'*étroite relation* qui existe *entre* le travail et le *foyer* d'un homme. Cette compréhension s'est manifestée par le développement croissant des pique-niques, des séances récréatives d'amateurs, etc., et par l'institution des jours de visites où la famille peut voir le père au travail, à son établi, à sa machine ou à son bureau et ainsi se représenter, plus tard, l'emploi dont il parle à la maison.

Dans notre compagnie, nous sommes tellement pénétrés de cette influence de la famille que, lorsqu'un homme commence à travailler pour nous, soit comme aide-mouleur dans une de nos fonderies, soit dans un bureau, dans un service de ventes ou de contrôle, nous pensons que sa famille entière entre dans nos rangs. Car, d'un côté, la compagnie fera vivre ceux de ses membres qui ne travaillent pas, et, de l'autre, ce que chacun d'eux pense de nous a des conséquences pour nous.

Si l'épouse est attachée à la compagnie pour laquelle son mari travaille, si elle est fière de lui et de son emploi, il est plus facile pour lui de se don-

ner de tout son cœur à l'ouvrage. Il est un meilleur travailleur avec un avenir plus brillant. L'homme à qui s'offrent les meilleures perspectives est celui qui arrive au travail chaque matin avec le sentiment qu'il s'incorpore lui-même à l'affaire.

Si sa femme, au contraire, réduit son intérêt ou son attachement ou bien minimise l'importance du travail qu'il fait (et dans le large horizon des affaires, il n'y a pas d'emploi sans importance), elle réduit sa part de leur contribution commune au bien-être de la famille. Elle en risque aussi la sécurité future. Si plus d'épouses réalisaient cela, il y aurait davantage d'hommes qui réussiraient et leur succès serait plus grand. Beaucoup de familles sont handicapées parce qu'elles ne comprennent pas l'importance des besognes constructives que la femme fait déjà et parce qu'elles n'apprécient pas suffisamment ses nombreuses autres possibilités pour assurer une plus grande sécurité au foyer.

Nous connaissons tous des maris qui réussissent en dépit de leurs épouses. Mais la plupart des maris qui réussissent doivent à leur femme une grande part de leurs succès. La remarque suivante, que l'on prête à Marjorie NICHOLSON qui fut doyenne du Smith Collège, contient autant de vérité que de fantaisie : « La raison fondamentale pour laquelle les femmes ne réussissent pas aussi brillamment que les hommes est que les femmes n'ont pas d'épouses ! ».

Au cours des années, j'ai jugé intéressant de mesurer la puissance des femmes en tant que partenaires de travail et de collectionner les observations qui font ressortir l'importance de la famille.

Les deux motifs que les femmes mentionnent le plus souvent pour prouver qu'elles aident leurs

maris dans leur travail sont qu'elles ne se plaignent pas quand ils amènent quelqu'un de la société ou quelque client à la maison pour dîner et qu'elles ne déchainent pas un orage quand leurs maris ont à travailler le soir ou sont longuement absents de la maison. Ce sont là deux aspects importants, mais négatifs de l'attitude d'une épouse envers le travail de son mari. Il y a bien des manières pour elle de lui apporter une collaboration positive.

D'abord, si elle crée une *atmosphère* de foyer *heureuse et stimulante*, la femme fait un placement fondamental dans le succès de son mari. Aucun homme ne peut se donner pleinement à son travail, au bureau, à l'atelier ou à la fonderie s'il vit, à la maison, dans une atmosphère de querelle, de grief ou de critique.

Généralement, les femmes sont plus sensibles que les hommes et pour cette raison elles portent plus d'attention aux autres. Elles peuvent prêter leur sensibilité à leurs maris et les rendre plus attentifs aux gens avec lesquels ils travaillent. Les gens réfléchis sont des guides naturels, ils acquièrent la coopération de ceux qui travaillent avec eux et s'en trouvent bien dans les affaires.

Beaucoup de femmes ont un meilleur sens des valeurs que les hommes et savent par instinct ce que la famille peut ou non se permettre. Peut-être la plus grande sagesse d'une femme qui veut conduire son foyer vers l'indépendance financière est-elle de prendre comme règle de famille numéro 1 de ne jamais acheter quelque chose parce que les Dupont l'ont. Cette simple règle contribuerait davantage à équilibrer le budget familial que toutes les économies de bouts de chandelle qu'une famille peut pratiquer.

D'une manière générale, les épouses ont un instinct plus sûr que leurs maris pour juger les autres. Elles estiment justement les êtres humains non pour ce qu'ils savent, mais pour ce qu'ils sont. Cela peut être d'un grand secours, si elles veulent être constructives et non simplement critiques dans leurs observations au sujet des relations d'affaires de leur mari, de ses associés et de ses clients.

Beaucoup de femmes sont plus âpres à la concurrence que leurs maris. Elles sont enclines à les pousser, à les inciter à grimper plus haut. Quand elle est appliquée avec discrétion, cette impulsion est salutaire, car elle encourage un homme à essayer ses possibilités.

Beaucoup d'épouses n'aiment pas à être déracinées, particulièrement si elles sont confortablement installées et si elles ont des enfants en classe. Quelquefois, une femme a raison de ne pas vouloir se déplacer vers une autre ville, quand bien même le salaire et l'occasion y sembleraient meilleurs. Tout aussi souvent, peut-être plus souvent, elle a tort. Elle doit considérer la famille, d'abord; mais il y a des cas où cette considération s'avèrera dans les années futures comme ayant été à courte vue, égoïste et dépourvue d'imagination. Des décisions épineuses de cette sorte réclament un travail d'équipe à la maison. Incidemment cela souligne combien il est important que les directions connaissent aussi bien que possible la situation familiale des travailleurs à tous les échelons et tiennent compte, autant que faire se peut, de chaque situation.

L'interdépendance du foyer et de l'emploi est un des faits les plus importants dans les relations industrielles. *Un homme vit son foyer dans son*

emploi et son emploi dans son foyer. Si quelque chose ne va pas d'un côté, il est probable que cela affectera l'autre côté. Une femme peut ne pas être à même de faire quelque chose pour résoudre les difficultés de travail de son mari; mais elle peut l'envoyer à son travail en le faisant partir chaque jour d'un foyer où les choses vont bien. Mieux les femmes comprennent leur rôle et se mettent dans l'idée de le tenir pleinement, plus grande sera la réussite de l'équipe familiale.

Dans notre société, c'est une règle que les épouses de nos dirigeants *en sachent aussi long que possible sur la compagnie* pour laquelle travaille leur mari. Dans mes voyages à travers nos usines, chaque fois que c'est possible ma femme m'accompagne. Au cours de ces visites, des dîners avec les directeurs et leurs épouses nous donnent à tous une chance de mieux nous connaître. Ils fournissent aussi une occasion de dire aux femmes aussi bien qu'aux maris quels sont les plans et les buts de la compagnie. Nous désirons que les femmes comprennent que nous attachons de l'importance à leurs sentiments envers la compagnie et que *nous avons conscience de notre dette envers leurs maris* qui aident à édifier l'affaire. Nous désirons qu'elles se rendent compte aussi combien nous souhaitons voir leurs maris progresser rapidement. Car plus grand sera leur succès, plus forte sera la compagnie.

Chacun de ces dîners fortifie ma conviction que, dans l'ensemble, les sentiments des épouses à l'égard de la compagnie qui emploie leurs maris ont autant d'importance que ceux des maris. Dans certaines circonstances, ils en ont davantage.

Nous disons aux épouses : nous voulons que votre mari soit heureux dans son travail; nous voulons

qu'il demande les outils dont il a besoin; nous voulons ses idées et ses suggestions; nous voulons l'amener à comprendre que notre désir est de lui donner le maximum de liberté pour faire son travail; nous voulons qu'il importune son chef pour obtenir cette liberté; nous voulons l'entourer de gens qualifiés. Et nous expliquons que, pour nous, cela signifie des hommes doués des qualités qui font les bons maris, les bons pères, les bons amis.

Au cours de ces réunions, nous écoutons aussi, nous tâchons de *découvrir ce qui rendra les épouses plus fières du travail de leur mari* et de celui de la compagnie. En écoutant, nous avons appris que la fierté d'une épouse est faite de ce qui concerne ses enfants et son foyer. Cela lie étroitement ensemble le foyer et l'emploi et c'est un facteur dont il faut tenir compte, auquel il faut donner tout son poids dans les projets de la direction.

Nous croyons fermement à l'influence de l'épouse et de la famille; c'est pour cela que nous envoyons aux foyers de nos employés non seulement notre journal d'entreprise, mais aussi des exemplaires des causeries faites par le président au personnel des usines et bureaux. Nous voulons que leurs femmes et leurs aînés les lisent. Cela contribue à faire comprendre aux enfants ce que sont les affaires et les aidera, quand leur tour viendra de gagner leur vie.

Une affaire, quand elle réussit à enrôler les familles, est dans une situation extrêmement favorable pour affronter la concurrence et les tempêtes. Le nombre grandissant de familles qui souhaitent l'admission de leurs enfants dans notre entreprise quand ils arriveront à l'âge de travailler est le meilleur critère de notre succès.

20

L'investissement le plus important

Trop peu de gens comprennent bien ce que signifie réellement travailler pour vivre. Pour aider notre personnel à comparer l'exécution de son travail quotidien avec ses objectifs, nous avons rédigé une analyse des éléments de progrès et nous la faisons circuler dans le cadre de notre enseignement.

Elle peut être résumée comme suit :

Les trois facteurs principaux affectant les progrès de toute personne suivant les occasions qui s'offrent à elle sont : *la capacité, l'effort et la chance*. Dans la direction associative, leur effet est probablement plus grand que sous une direction dictatoriale.

De temps en temps, tout homme devrait s'installer chez lui, dans le fauteuil le plus confortable, allumer sa pipe ou sa cigarette et réfléchir sérieusement à trois questions : « Pourquoi travaillé-je ? », « comment travaillé-je ? », « Comment puis-je améliorer ma technique ? ».

Le travail d'un homme — son emploi — est de loin son investissement le plus important. Il y investit au moins la moitié de son temps de veille. Il en tire ses moyens de vivre et c'est la porte ouverte sur son propre avenir et celui de sa famille.

Dans la plupart des cas, un homme, à son premier emploi, débute dans l'enthousiasme et de grands espoirs. Il est sur le chemin de gagner sa vie. Devant lui s'esquissent les choses désirables qui accompagnent le succès : de l'argent pour aider les vieux parents, un foyer, une automobile, l'éducation des enfants quand ils arriveront et les nombreuses autres choses qui contribuent au bonheur. Et vers la fin de cette route, une plus grande sécurité pour ceux qu'il aime et pour ses propres vieux jours. Si, plus tard, il regarde en arrière, tâchant de retrouver l'éclat de ces premiers jours, il peut voir d'un œil plus clair pourquoi il n'a pas obtenu un plus grand succès et comment mieux faire à l'avenir. Qu'il considère de plus près les trois facteurs déjà mentionnés : *la capacité, l'effort et la chance* et qu'il s'examine.

Le dictionnaire donne comme définition de la *capacité* : l'état d'être capable. Or, deux des définitions de capable sont : « compétent » et « qualifié ». Chacun de nous sait qu'il y a des choses pour lesquelles il ne pourrait être compétent ou qualifié. Mais chacun peut allonger la liste des choses qu'il est capable de faire et il peut devenir plus compétent et mieux qualifié pour les choses qu'il fait. Il peut, par exemple, trouver une meilleure façon de s'entendre avec les gens difficiles, avec son patron et ses collègues. S'il ne peut trouver le moyen lui-même, peut-être sa femme, un ami ou quelque livre l'aideront-il. Il y a un moyen. S'il le trouve, sa capacité sera accrue, immédiatement et automatiquement.

Supposons qu'il soit directeur d'usine. Son voisin, le directeur d'une autre usine, peut avoir plus de capacités. En étudiant ses méthodes, il peut ajouter

un peu de l'habileté de son voisin à la sienne propre. Quelles idées nouvelles sur la sécurité, par exemple, peut-il lui donner ? ou quelle nouvelle méthode de production ? ou quel projet pour réduire le gaspillage ?

Le travail de bureau se fait dans des ornières. Il ne le devrait pas et ce n'est pas nécessaire. Plus qu'ailleurs, s'offrent là de vastes possibilités d'amélioration. Il n'y a pas un système de classement, une forme d'état, un degré de rangement, une habitude d'ordre, un détail de présentation qui ne puissent être améliorés. Chaque amélioration accroît la compétence.

Les meilleurs golfeurs, eux-mêmes, essaient constamment d'améliorer leurs coups. C'est pourquoi ils sont les meilleurs. Aucun golfeur ne finit jamais une partie sans avoir la tête pleine d'idées sur la façon dont il aurait pu faire de meilleurs coups.

Trop de gens quittent l'atelier de moulage ou le bureau de la comptabilité ou sortent de chez un client en se gonflant : « Je réussis vraiment bien ces choses-là ». Ils ne se demandent même pas si cela aurait pu être mieux fait. Cependant, il n'y a littéralement aucun détail du travail quotidien qui ne vaille pas ce défi : « Comment pourrait-on le mieux faire ? ».

Beaucoup de gens manipulent une grande quantité de chiffres. Que signifient-ils pour eux ? Font-ils ressortir pleinement et clairement les choses qu'ils devraient savoir ? N'omettent-ils pas les moyens par lesquels les chiffres pourraient mieux servir l'affaire ou accroître leur propre capacité ou leur compétence ?

Tout homme fait un certain nombre de lectures : journaux, revues et livres. A celui dont l'esprit est

un sol fertile, elles suggèrent des idées. Les applique-t-il ? Quand il trouve des idées nouvelles qui conviennent à son travail, les note-t-il, se servant ainsi de ses lectures pour accroître ses capacités ? Choisit-il des livres et des périodiques qui pourraient l'aider ? Tire-t-il profit du fait qu'une étude soigneuse des idées des autres augmente la compétence de tout homme ?

Qu'il considère ensuite son programme de travail. Il n'est personne qui ne puisse mieux organiser son travail quotidien. En passant en revue les derniers jours écoulés, il est probable qu'il découvrira qu'ils ne furent pas réellement organisés, mais entièrement soumis au hasard. Qu'il essaie de préparer le lendemain, en fractionnant sa journée entre ses devoirs et ses responsabilités et en décidant quand et comment il va les traiter. Qu'il se souvienne, cependant, que le programme de travail qui ne laisse pas de place possible à l'inspiration, l'instinct ou même à un moment de détente est inintelligent. Les programmes doivent être assez souples pour permettre de saisir les occasions extraordinaires de faire plus ou mieux. La vie d'un homme d'affaires n'est pas une brève course de vitesse, mais une longue course de fond. Nous connaissons tous des coureurs de vitesse; ce ne sont pas eux qui obtiennent les choses que pour la plupart nous recherchons dans la vie. Un homme devrait prendre l'habitude d'être fréquemment en communion avec son travail. Chaque homme doit ajouter à sa capacité et à sa compétence, s'il veut garder les ambitions de sa jeunesse.

L'effort est le second du trio des facteurs de succès. Si un homme veut, pour l'avenir, une sécu-

rité plus grande, qui résulte de son développement personnel, il doit avoir la volonté d'y travailler. Une fois encore, en consultant le dictionnaire, nous trouvons que l'effort est un « exercice volontaire du pouvoir ». L'effort peut être appliqué à accroître le pouvoir aussi bien qu'à l'exercer. Les efforts accomplis se divisent en efforts mentaux et efforts physiques; l'effort mental soutenu est pour beaucoup le plus dur de tous.

Considérons, par exemple, un vendeur partant par un matin lourd, après une nuit sans repos. Il est sur le point de dépenser un jour entier de sa vie laborieuse. Lorsqu'il quitte son foyer ou son hôtel après le petit déjeuner, il lui est plus facile de visiter le client acquis ou futur le plus proche. Mais il pourrait être plus sage de voir d'abord le futur client le plus difficile. Si la démarche réussit, elle accroîtra sa confiance pour le reste de la journée. Dans le cas contraire, le choc de la rencontre au moins l'éveillera aux réalités de son travail et il aura affronté sa haie la plus haute dans la course du jour.

La même tactique est souvent sage dans le travail de bureau ou d'usine : empoigner le travail le plus difficile d'abord et le liquider. Le reste de la journée sera plus facile, mais aussi plus productif. Le but de chaque homme est, au mieux de ses capacités, de *tirer le maximum de son temps*. Le temps est-il simplement quelque chose à dépenser ou vaut-il une utilisation attentive ? Dans ce dernier cas, l'homme qui pense à l'avenir désire en tirer parti au maximum.

Revenons au vendeur. Prend-il assez de temps entre sa première visite et la seconde pour préparer celle-ci soigneusement ? Après la seconde, prend-il

assez de temps pour imaginer une nouvelle manière de manœuvrer l'homme qu'il vient de quitter au cours de la visite qu'il lui fera le mois prochain ?

Est-ce que le directeur d'usine, le contremaître, le chef de service du siège social s'arrêtent souvent assez entre des tâches ou des conférences pour s'observer eux-mêmes, réfléchir à ce qu'ils sont en train de faire et préparer soigneusement leurs plans ? Une telle préparation consomme de l'énergie mentale, mais elle est productive: elle assure le progrès.

Il y a aussi les : « Ça n'a pas d'importance », courants dans la journée de travail. Dans chaque genre d'emploi, en méprisant les petites choses, les hommes perdent des occasions d'accroître leurs capacités et de se construire une plus grande sécurité pour eux-mêmes. Dans la cour de l'usine, un contremaître néglige l'inspection d'un dernier chargement de ferraille. Au bureau, un chef de service ne se soucie pas de refaire la lettre qui pourrait être plus claire. Un des vice-présidents attend jusqu'au lendemain pour faire quelque chose qui aurait dû être fait aujourd'hui. Nous nous relâchons tous dans les questions qui ne semblent pas vitales, mais qui, en définitive, peuvent avoir une répercussion sur notre avenir. Seul un effort soutenu compte.

La chance est le troisième facteur de succès. Elle est définie dans le dictionnaire « comme ce qui arrive par hasard, fortune ou destin ». Un peu de chance est nécessaire à un homme pour qu'il parvienne aussi haut que son effort et ses capacités pourraient le porter. Mais la chance seule est sérieusement surestimée en tant que facteur du succès. Parfois, elle s'offre à une personne qui n'a rien fait pour la mériter ou même s'y préparer, mais rare-

ment. Une personne sans billet n'a pas la possibilité de gagner à la loterie. Si nous prenons la peine de remonter dans la vie d'un homme dit chanceux, nous trouvons presque toujours qu'il a fait quelque chose le qualifiant pour la chance. Celle-ci peut surprendre ses amis; en fait, il s'y est préparé et il peut même lui sembler qu'elle lui soit due depuis longtemps.

Dans chaque entreprise les années apportent une responsabilité accrue et de l'avancement à quelques hommes et pas à d'autres. Pourquoi Dupont a-t-il été promu et non pas Durand ? Considérons quelques-unes des questions qui se posent au sujet de Dupont quand la « chance » décide lequel elle choisira. Elles projetteront beaucoup de lumière sur la façon dont un homme peut forcer le hasard pour que la chance, quand elle viendra, soit pour lui, parce qu'il s'est qualifié.

Dupont comprend-il que la société pour laquelle il travaille doit être une organisation bien coordonnée, non pas une collection de solistes égoïstes ?

Durand réalise-t-il que la meilleure façon de travailler pour lui-même est de travailler pour la compagnie ?

Lequel des deux hommes utilise le mieux son temps et semble toujours capable d'assumer quelque travail supplémentaire en cas d'urgence ?

Dupont essaie-t-il de trouver de nouvelles manières de faire les vieilles choses ? Ou son énergie mentale s'éteint-elle à moins qu'on ne lui donne une affectation nouvelle et stimulante tous les dix jours ?

Durand a-t-il la capacité et la patience d'instruire les autres ? S'est-il montré capable de former un successeur ?

Les projets de Dupont montrent-ils qu'il est apte à effectuer un travail plus important ?

Lequel est le plus capable de réduire les prix de revient ? Lequel voit le mieux les endroits où une amélioration du produit pourrait justifier une élévation des prix de revient ?

Telles sont quelques-unes seulement des différences entre Dupont et Durand. Mais elles suggèrent les raisons pour lesquelles l'un d'eux pourrait être chanceux et pas l'autre. L'un va au devant de la chance, l'autre l'attend passivement.

La vie des affaires a des possibilités exaltantes pour l'homme qui décide d'accroître ses capacités, ouvrant ainsi la porte à la chance. Si un homme prend à nouveau la décision qu'il avait quand il débuta avec tant d'espoir dans sa carrière, son potentiel de réussite dans la direction associative sera accru jusqu'à un point qui peut difficilement être surestimé.

C'est une part importante de la responsabilité directoriale que de maintenir vivante la détermination des hommes et de les entraîner à observer, à essayer et à chercher l'amélioration dans tout ce qu'ils font. Là encore, il faut enseigner plutôt qu'ordonner, développer plutôt que diriger.

A. Laurencé LOWELL, ancien président de l'Université de Harvard, écrit ce qui suit dans un livre intitulé *Ce qu'un Président d'Université a appris* :

« Le développement intellectuel est essentiellement un procédé d'auto-éducation guidée. Si on tient cela pour vrai, au moins partiellement, il s'ensuit que le désir d'auto-éducation est fondamental et tout moyen de la provoquer doit être pris en considération ».

« L'auto-éducation guidée » est une des méthodes fondamentales de la direction associative.

21

Caractères des éléments de direction

Pour forger une direction qui poursuive notre tâche dans l'avenir, quand nous ne pourrons plus lutter nous-mêmes, il nous faut d'abord donner tout le temps voulu — même s'il en faut donner beaucoup — à la recherche des hommes nécessaires. C'est pourquoi la sélection et la formation d'apprentis-directeurs a une telle importance. Ils seront les chefs d'atelier et les directeurs de demain et de leurs rangs devraient sortir les administrateurs.

C'est pourquoi j'emploie une bonne partie de mon temps à converser avec les débutants et avec de jeunes hommes qui viennent s'informer de nos possibilités tandis que nous cherchons à les sonder. Je trouve stimulant de tenter de donner à ces jeunes quelques idées sur les besoins d'une affaire. Ces idées, qui pourraient être appelées idées directrices pour les éléments de direction, ont été condensées par écrit. Elles sont diffusées dans notre compagnie, comme une sorte de guide pour la sélection de personnel nouveau, qui, nous l'espérons, accédera à des postes de responsabilité dans les années à venir.

Voici quelques-unes de ces idées :

« A la Direction il faut des gens

» Qui aient du courage et du bon sens. On peut se permettre d'y avoir des personnes circonspectes, mais en petit nombre.

» Qui ressentent l'émotion de s'aventurer, mais qui ne sont pas poussées par le désir de se faire valoir.

» Qui aiment essayer une nouvelle manière de faire, surtout quand on admet généralement que l'ancienne est la meilleure.

» Qui se fassent un plaisir de prouver à leur chef qu'il s'est trompé (ceci aide à éliminer les chefs qui ne veulent pas l'admettre, et par conséquent n'ont pas l'esprit de la maison).

» Qui aient la conviction absolue qu'ils peuvent bâtir une société à laquelle tout le personnel sera fier d'appartenir (ils doivent savoir que cela n'aurait aucune signification si les familles n'étaient fières, elles aussi, de la maison où travaille le père).

» Qui soient capables de réagir après avoir fait une erreur, même quand ils continuent de rougir après chaque rappel de la mésaventure.

» Qui aient l'instinct du bon sens qui les amène à demander une aide extérieure et l'instinct humain qui les conduit vers la personne qualifiée.

» Qui aient une confiance illimitée dans l'avenir tout en appréciant à leur juste valeur les difficultés qui peuvent survenir et en se rendant compte que le pire peut les attendre au tournant.

- » Qui conçoivent que le personnel de direction a besoin d'un poste d'observation et qu'il possède les capacités d'un éducateur.
- » Qui soient fiers de former un successeur.
- » Qui puissent amener ceux qui occupent des emplois importants — même les plus jeunes — à penser plus concrètement à leurs successeurs.
- » Qui éliminent les Shylock — ceux qui cherchent à obtenir le dernier carat, en essayant toujours d'acheter au plus bas ou de vendre au plus haut.
- » Qui soient des citoyens actifs.
- » Qui prennent plaisir à faire quelque chose pour les autres.
- » Qui acceptent les défaillances humaines et essaient de les traiter. (L'alcoolisme, par exemple, est souvent la faiblesse d'une personne éminente).
- » Qui sachent combien il importe que le patron soit disponible, ouvrant à la fois son esprit et sa porte.
- » Qui apprécient les hommes aimant réellement la concurrence.
- » Qui acceptent le défi de problèmes difficiles.
- » Qui comprennent la nécessité de réduire les problèmes à des principes, de confronter les abstractions avec des faits concrets, de peser toutes les circonstances.
- » Qui sachent comment adhérer aux principes fondamentaux auxquels ils croient.
- » Qui sachent que l'honnêteté dans les affaires ne va pas sans l'honnêteté dans la famille.

CHAPITRE 21

» *Qui sachent que l'emploi est une adaptation non pas tellement au raisonnement humain qu'à la nature humaine.*

» *Qui reconnaissent que la masse est habituellement sage et agira correctement si on lui fait comprendre ce qu'on attend d'elle, bien que l'individu isolé puisse être insensé.*

» *Qui sachent qu'il faut à la fois un effort soutenu et une longue patience pour faire comprendre aux gens ce qu'ils ne saisissent pas.*

» *Qui comprennent que tous les hommes ont soif d'amitié.*

» *Qui n'aient pas peur d'avoir peur.*

» *En bref qui réalisent tout ce qui est possible parce qu'ils ont confiance en leurs compagnons et en eux-mêmes ».*

Nous essayons, par des moyens tels que ces aphorismes, de rendre clair le point de vue de la direction pour que les débutants eux-mêmes, dès leur point de départ, comprennent quelles sont les qualités nécessaires dans les affaires.

22

Caractères d'une bonne entreprise

En période de pleine activité, il y a un critère simple grâce auquel on peut apprécier l'estime dont jouit une affaire dans la communauté : son personnel cherche-t-il à y obtenir des emplois pour des membres de sa famille et pour ses amis ? S'il le fait, c'est sa façon de dire : « C'est une bonne maison ».

La Direction a toujours compris l'importance que présente le recrutement de gens qualifiés dans les usines et dans les bureaux. Mais jamais auparavant les hommes d'affaires n'avaient si pleinement reconnu que, pour attirer les gens qualifiés, une compagnie doit les estimer. Aucun patron ne peut considérer cela comme acquis. L'estime d'une compagnie est une chose qui doit être gagnée.

Ce n'est pas simplement au moyen des petites annonces qu'on s'assure des gens qualifiés. Ils ne sont pas attirés, ou du moins ils ne peuvent pas être retenus, simplement par une enveloppe de paye un peu plus grosse. Si une affaire doit les attirer et les retenir, ce doit être par sa correction.

Heureusement, ce n'est ni impossible ni trop difficile, une fois qu'on l'a compris. *Pour avoir le meilleur personnel, nous devons lui procurer tout*

ce que nous désirerions si nous étions à sa place, toutes ces choses qui font qu'une usine, un bureau, ou un magasin est meilleur qu'un autre pour y travailler.

Tout d'abord, il faut des gens qualifiés à tous les postes de direction. Utopie ? Non, mais il faut bien dire que *cela demande du temps*. Une société qui met tout en œuvre pour n'avoir que les hommes qu'il faut à ces postes résoud ce problème en éliminant ceux qui ne sont pas qualifiés et en comblant les vides avec d'autres qui le sont.

Comme on l'a déjà dit, les qualités qui font les bons chefs sont les vertus simples : honnêteté, fermeté, sincérité, constance, courage moral, caractère, bienveillance, bonté, générosité. Les plus qualifiés sont ceux dont *l'esprit est toujours en quête de progrès*. Ils savent qu'en faisant tous leurs efforts pour fabriquer un meilleur produit, réduire les heures de main-d'œuvre, améliorer les conditions de travail et tout ce qui est possible pour le plus grand succès de l'entreprise, ils amélioreront leur avenir personnel.

Ayant été placés à des postes de responsabilité, de tels hommes doivent se voir donner la liberté d'action et d'initiative; une chance de progresser; un sentiment de sécurité; des collègues en qui ils peuvent avoir confiance; et le sentiment que l'entreprise n'est pas seulement forte, mais qu'elle poursuit sa progression.

Au début de 1930, la direction de notre compagnie se rendit compte, plus clairement qu'elle ne l'avait fait auparavant, qu'il ne lui suffisait pas d'avoir des gens qualifiés aux postes de direction. Il lui fallait aussi *être au premier rang* dans ses activités de production, dans ses bâtiments et dans

son équipement, ses connaissances techniques, dans l'art de l'ingénieur et la recherche. Si nous excellions dans ces domaines, la compagnie assurerait une plus grande sécurité qu'on n'en pourrait trouver dans les entreprises concurrentes.

Ce fut notre conviction que, si nous n'avions pas seulement l'intention de conserver l'estime et la clientèle des industries que nous fournissons, mais aussi celle de *progresser*, il nous fallait fournir à nos gens de meilleurs bâtiments et de meilleures machines que ceux de nos concurrents; en bref, de meilleurs outils pour travailler.

Mais le personnel et les outils adéquats ne sont pas suffisants. À moins que, dans notre genre d'activité, l'entreprise ne soit en tête dans l'art de l'ingénieur et de la recherche, les meilleurs hommes de la terre travaillant dans les meilleures usines avec le meilleur équipement ne pourraient atteindre les objectifs lointains de la compagnie. Aucune direction ne peut avoir un avenir solide sans *élargir continuellement ses connaissances techniques*.

Au début de 1930, nous comprîmes que nous devions atteindre des résultats marquants. Nous devions trouver ce qui rendrait nos produits supérieurs aux autres en ce qui concerne la résistance à la chaleur, l'abrasion et l'effort. En bref, nous décidâmes d'en savoir plus que nos concurrents sur ce qui est nécessaire pour satisfaire aux conditions d'utilisation de nos produits et plus, si possible, qu'aucun de nos clients n'en savait à propos de ses propres besoins.

Nous avons cette obligation envers nos directeurs et notre personnel de production. S'ils étaient prêts à confier leur vie à la compagnie, celle-ci devait regarder plus loin, penser plus loin, et dé-

penser en vue de l'avenir tout ce qui pourrait être nécessaire pour protéger leur placement, de même qu'il faut toujours s'efforcer de protéger les investissements de ses actionnaires, car, de toute évidence, si une société n'offre pas de plus en plus de garanties aux placements de l'épargne, elle peut difficilement être classée comme une bonne entreprise. Nous avons donc tenté d'*accroître la qualité* de notre compagnie, mais ce programme n'est pas encore achevé et ne le sera jamais.

Dans une affaire où des hommes s'efforcent de bâtir un avenir meilleur, une partie de la réflexion doit concerner les choses qu'on peut espérer réaliser quelque jour. La conviction qu'elles ne peuvent pas survenir de notre vivant ne devrait pas nous empêcher de les prendre pour objectif. La conviction même qu'elles ne seront jamais atteintes ne devrait pas être un obstacle. De l'effort opiniâtre résultera toujours au moins un progrès. Les objectifs possibles ne devraient pas être limités à quelques aspects seulement des affaires, ils devraient couvrir la gamme entière des activités de la vie.

Créer une bonne entreprise ne peut être qu'un but lointain. Quelques semaines ou quelques mois ne suffisent pas pour l'atteindre. Ce n'est qu'après des années qu'on pourra constater les progrès accomplis. Les facteurs-clés (saine croissance et sécurité pour tous ceux qui y sont intéressés) doivent être éprouvés par le temps. Pour être réaliste, la direction d'une affaire devrait se considérer seulement comme un maillon dans la chaîne du progrès. Le problème est de *faire le maillon d'aujourd'hui* aussi solide que possible pour la prospérité immédiate de l'affaire, assurément, mais surtout *en vue du bénéfice de ceux qui viendront après nous.*

QUATRIÈME PARTIE

Les affaires
peuvent être une mission

*Ah ! the glory of the day's work,
Whether with hand or brain ! I have tried
To exalt the present and the real
To teach the average man the glory of his
daily walk or trade.*

WALT WHITMAN.

23

Coup d'œil en avant et en arrière

Dans les affaires, nous perdons beaucoup d'occasions d'accomplir ce qui est possible tant dans notre champ d'action que dans celui de notre influence personnelle. Nous laissons les circonstances nous pousser hors de la route et écarter nos plus beaux mobiles.

Il serait utile que nous nous ménagions un peu plus de solitude pour examiner notre comportement et le comparer à nos plus profondes ambitions. Nous devrions encore plus souvent tourner les feuillets du calendrier en avant et regarder en arrière. Cela nous aiderait à cristalliser ce que nous désirons laisser accompli derrière nous et renforcerait notre intention de nous maintenir sur la bonne route.

Nous devrions nous rendre compte dès maintenant que, lorsque notre retraite viendra et que nous serons parvenus à l'âge où l'on vit de souvenirs, nous aurons bien plus de sujets de regret que de contentement. Une large part de nos regrets viendra des occasions que nous aurons laissé passer, les croyant irréalisables, ou auxquelles nous n'aurons absolument pas prêté attention dans le tourbillon de la vie des affaires. Les jaillissements de joie proviendront de ces moments bénis où nous n'avons

pas lâché, mais bien plutôt poursuivi coûte que coûte notre pénible effort, parfois jusqu'à une certaine réussite. Même là où nous avons subi un échec complet, il y aura pour nous un frémissement de joie si nous savons, au plus profond de nous-mêmes, que nous nous sommes entièrement donnés dans l'effort.

La plupart de nos souvenirs se rapporteront probablement à nos relations avec des personnes. Nous sommes beaucoup trop enclins à concentrer notre pensée sur les échecs subis dans nos rapports avec le travail tel que nous l'avions conçu. Nous pensons trop peu aux travailleurs qui désirent faire de leur mieux et à la façon dont nous pourrions favoriser leurs chances et par là même améliorer leur bien-être. Nous permettons trop aisément que soient repoussées à l'arrière-plan de nos pensées les obligations que nous avons envers ceux qui nous aident à développer notre affaire.

Dès maintenant, pendant que nous sommes dans la fleur de l'âge, tandis que nous nous promenons seuls un dimanche après-midi ou que nous éprouvons une heure d'insomnie durant la nuit, nous qui occupons des postes de direction, nous devrions regarder à la fois en avant et en arrière. Nous devrions tenter d'avoir toujours devant les yeux ce que nous essayons réellement de faire dans la vie et ce que nous souhaiterions avoir fait quand le temps de notre retraite viendra.

Quoique la plupart d'entre nous soient trop discrets pour le dire à haute voix, nous désirons réellement que le monde devienne un peu meilleur parce que nous avons occupé nos postes pour un bref moment. Mais le monde ne sera pas meilleur si nous ne nous rendons pas compte que nous de-

vons contribuer à améliorer le sort de ceux qui se trouvent dans notre petite sphère de travail, si nous n'avons pas un vif désir d'y contribuer effectivement. Nous devons conserver des vues élevées sur ce qui est possible dans les conditions de travail: sécurité pour notre personnel dans ses années de labeur et sa retraite, amitié et assistance dans la maladie et les difficultés. Nous devons admettre qu'il est possible pour les gens de prendre plaisir à leur travail et d'être fiers de la place où ils gagnent leur vie. Souvenons-nous que non seulement l'homme, mais sa famille entière font partie de notre entreprise et que nous devons penser à faire des familles plus fortes dans le monde de demain. Nous ne devons pas permettre que le découragement dû à des causes étrangères à notre sphère d'influence s'oppose à notre effort résolu d'améliorer les choses dans le champ limité de notre responsabilité. Nous ne devons pas permettre que la menace de la bombe atomique contre la civilisation diffère l'aide que nous devons apporter généreusement à telle personne en difficulté aujourd'hui.

Trop souvent, nous cherchons à excuser notre propre inaction par des raisons qui, d'un point de vue pratique, sont insensées. Il est écœurant de voir combien il y a d'hommes qui éludent leurs responsabilités d'aujourd'hui parce que l'image du monde est confuse. Comme si tout ce qui arrive ou qui menace d'arriver déchargeait aucun homme de la responsabilité de remplir son devoir au mieux de ses capacités !

Les nouvelles relatives aux impôts peuvent vouloir dire que l'ajournement de la mécanisation plus poussée d'une usine sera nécessaire; les informations relatives à des demandes de majoration de

salaires peuvent amener l'homme d'affaires à se demander si elles vont entraîner une réduction importante, ou même une suppression temporaire, des dividendes aux actionnaires; un discours politique disant aux gens que l'industrie vole le public peut faire monter quelque peu leur colère. Qu'importantent toutes ces nouvelles bouleversantes ! Ce qui est capital, c'est que le patron essaie de maintenir son point de vue sur l'avenir.

Même si aucune des possibilités que nous envisageons ne peut être réalisée complètement, ni même partiellement dans notre vie active, nous pouvons agir avec le sentiment que c'est notre vocation de les rendre plus rapidement réalisables par nos successeurs. Entre temps, nous tirerons d'autant plus de joie de notre travail. Avec ce point de vue, la progression en elle-même est déjà un succès; avec tout autre, seule la réalisation en est un.

Si nous avons des buts élevés pour notre personnel, il y a des critères qui mesureront notre progrès. Par exemple, dans les relations du travail. Les grèves, en elles-mêmes, ne sont pas nécessairement un signe de l'absence de progrès dans les relations de la direction avec son personnel. Même quand elles sont justifiées, les heures perdues ne sont pas toujours la mesure exacte des relations humaines de l'entreprise. Beaucoup de grèves ont pour origine simplement une impatience exagérée due aux méthodes des demandes collectives. Il peut arriver aussi que le négociateur ait un ulcère à l'estomac ou soit inquiet au sujet d'une épouse ou d'un enfant malade. Il est vital de s'assurer que rien ne vient refroidir notre ambition ou miner notre détermination d'établir de meilleures relations humaines dans les affaires.

Une mesure plus précise des progrès d'une entreprise dans les relations industrielles est la bonne volonté de la communauté, car la communauté reflète l'apparence d'une affaire, corrigée de semaine en semaine par les commentaires, tant favorables que critiques, des gens qui y travaillent et y vivent. Si la bonne volonté de la communauté est croissante, c'est que la direction réalise des progrès.

Il y a de petits incidents sans nombre, dans le travail quotidien de toute affaire, qui révèlent si la direction gagne ou perd du terrain. Si, graduellement, un plus grand nombre de travailleurs discutent de leurs problèmes familiaux avec leurs patrons ou s'adressent à l'assistante sociale de la société pour toutes sortes de difficultés, la direction fait sûrement des progrès.

Peu d'événements dans notre compagnie m'ont procuré plus de plaisir que l'épisode décrit par cette lettre de l'infirmière d'une de nos usines :

« J'entendis sonner frénétiquement à la porte; ma sœur se précipita, l'ouvrit et deux petits gamins au visage mouillé de larmes tombèrent dans la pièce, une petite fille de quatre ans environ et un garçon d'à peu près six ans. Ce dernier avait un petit paquet serré contre sa poitrine et il me le jeta dans les bras. Je fus ébahie de découvrir que je tenais un très jeune chien inerte et trempé. Je me crois une infirmière accomplie, mais je dois avouer que je me sentis incapable de faire face à la situation. Je ne fus guère plus avancée quand le garçon sanglota: « Papa travaille pour Brake Shœ; voulez-vous soigner notre chien? Il est tombé d'un arbre. Vous êtes l'infirmière et notre chien ne tient plus debout! » J'appelai ma sœur qui est aussi une infirmière expérimentée. Sans hésiter elle murmura: « Le chien se meurt, il faut faire vite ». Heureusement nous demeurons près d'un vétérinaire et nous courûmes tous trois chez lui. Je m'adressai à tous les propriétaires d'animaux chéris qui étaient dans le salon d'attente; ils reconnurent que notre malade représentait un vrai cas d'urgence. Nous fûmes admis immédiatement et le pauvre chiot fut bientôt entre les mains capables du

vétérinaire. Les enfants séchèrent leurs larmes dès qu'ils surent que leur chien bien aimé était seulement étourdi et que bientôt il frétilerait comme avant ».

Cela marquait un progrès : dans leur sérieuse inquiétude, les enfants s'étaient adressés tout naturellement à l'infirmière de la société.

L'empressement des hommes d'affaires d'aujourd'hui à dépenser dans les usines tout ce qui est nécessaire pour rendre les conditions de travail aussi bonnes que possibles est un des signes d'espoir de ce temps. Ce jalon marque la progression de l'industrie sur la voie des réalisations possibles. Mais il faut bien plus de gens qualifiés aux postes supérieurs de direction pour accélérer les progrès.

La sécurité corporelle et la santé n'offrent pas seules des occasions de progresser vers le bonheur humain. Les bien-être physique, mental et social vont de pair. La paix de l'esprit est aussi nécessaire que la vigueur du corps. Il est important que le travailleur et sa famille éprouvent un sentiment de satisfaction sociale à être en relations avec une affaire dont on pense du bien dans la cité.

La paix de l'esprit dépend surtout d'un sentiment de sécurité. Si le but d'une entreprise est de donner à son personnel le maximum de sécurité dans l'emploi, ses programmes d'améliorations et de recherches doivent s'accrocher aux étoiles. Et la direction doit être sûre que l'amarre est assez forte pour tenir pendant des semaines, des mois, peut-être des années de découragement, avec peut-être une dépression des affaires au milieu. Aux postes de commande de la recherche et de l'exploitation il faut des hommes dans l'habileté et le courage desquels la direction ait confiance. Parfois ils peu-

vent même avoir à aider les supérieurs à conserver leur courage. Dans notre compagnie, voici que nous sommes dans notre quinzième année d'études sur un projet. Nous ne l'avons pas encore mis au point, mais, parce que nous avons foi dans notre personnel et que sa foi est toujours entière, nous continuons d'être pleins d'espoir.

Nous trouvons, ici encore, le même souci fondamental d'avoir des gens qualifiés. Rien ne peut les remplacer. Il ne s'agit pas seulement de bien choisir les hommes, il faut aussi les aider à grandir. Par ailleurs, il est aussi important d'éliminer les gens qui ont cessé de se développer ou qui ont perdu leurs ambitions ou leur courage.

Au regard des générations nous ne sommes pas longtemps dans des situations où nous avons de l'influence. Comme je l'ai déjà dit, nous devons accepter, en tant que directeurs d'hommes, de n'être que des maillons entre le passé et le futur. Mais, du fait que chacun de nous est un maillon, il importe que nous ayons toujours présentes à l'esprit, lorsque chaque matin nous arrivons à notre bureau, les occasions à longue échéance, que nous posions les problèmes que nous affrontons en considérant toutes les possibilités plutôt qu'en cherchant simplement à trouver les solutions immédiates.

Notre succès sera une question de courage et d'effort soutenu. Nous ne devons pas avoir peur d'avoir peur. Nous ne devons pas craindre d'être plus humains que de durs hommes d'affaires sont supposés l'être.

Cela vaut la peine de tout faire pour rendre aussi solide que possible notre maillon personnel dans la chaîne de l'histoire des affaires.

24

La chaîne de l'avenir

Dans la conversation que nous avons avec un jeune homme avant de l'engager, c'est son caractère que nous devons peser tout d'abord. Quelle sorte d'homme est-il ? Cherchons à le savoir, tout en parlant avec lui de sa formation technique. Ce devrait être la considération majeure de l'employeur. Nous devrions l'avoir en tête pendant cette conversation. Il doit connaître son métier, bien sûr, mais il est encore plus important qu'il ait foi dans les autres et qu'il soit prêt à accepter tous les risques possibles.

Quand il trouve sa place dans l'industrie et découvre le point où son activité saura s'exercer avec le plus d'efficacité, il doit se rendre compte des possibilités d'amélioration dans cet endroit et décider d'y contribuer là précisément. Finalement, c'est sur la façon dont il mesure ses propres possibilités qu'il sera jugé.

Nous devons comprendre que le succès d'un homme dépend de ses progrès, compte tenu de l'ensemble de ses capacités et des occasions qui s'offrent à lui. De même, la contribution effective de ses capacités à son travail, la mesure dans laquelle il s'y donne constituent un facteur de la plus haute importance dans l'équation de son succès. Enfin

la continuité dans l'accomplissement de son travail est un facteur décisif. Un joueur de baseball ne serait pas conservé dans une grande équipe s'il pensait qu'un succès occasionnel d'entraînement est tout ce qu'on attend de lui.

En parlant avec de jeunes hommes, je songe souvent qu'ils n'ont pas pensé à ces éléments fondamentaux et, trop souvent aussi, j'éprouve la même réaction avec des hommes qui ont déjà travaillé de longues années.

La plupart des jeunes hommes sont handicapés dans leur premier emploi parce qu'ils savent que beaucoup de leurs amis ont plus de capacités innées qu'eux-mêmes. Plus tard, ils peuvent être déprimés par la performance relativement meilleure de certains des hommes qui les entourent. Mais ils ne se rendent pas compte qu'une carrière dans les affaires ne dépend pas seulement de ce que l'homme accomplit aujourd'hui, mais bien davantage de la manière dont il prépare les lendemains.

Il faut prendre soin du présent. Mais une direction attentive juge un homme sur ce qu'il promet pour les affaires de demain aussi bien que sur son efficacité courante. De plus, elle comprend parfaitement que certains hommes sont plus lents à se développer que d'autres. Elle guette, pleine d'espoir, les signes qui promettent et qui indiquent la croissance.

Quand elle engage un homme nouveau, la direction doit être plus anxieuse que lui-même de sa réussite, car l'affaire doit dépenser beaucoup de temps et d'argent pour le former et elle devra payer pour son inexpérience inévitable et ses premières

erreurs. S'il est sincère dans ses intentions et s'applique sérieusement, ses espoirs pour l'avenir sont habituellement contrebalancés par la patience de son employeur dans le présent.

Dès lors, l'encouragement suivant peut être offert au jeune homme qui choisit de faire sa carrière dans les affaires : son attitude, la qualité de son intérêt et l'intensité de son application au travail en cours compteront dans le présent immédiat; ses talents latents, son imagination et son initiative compteront dans l'avenir. La direction l'observera d'un œil attentif sur ces points.

Il y a même quelque chose au-delà de ces facteurs, quelque chose que relativement peu de débutants semblent comprendre quand ils entrent dans l'industrie : leur résolution est-elle forte ? Visent-ils très haut ? Ceux qui sont au sommet de la direction générale posent souvent de telles questions en des termes semblables à propos de jeunes gens. Ils les posent au sujet de jeunes qui occupent dans une société des situations plus subalternes qu'on ne le supposerait, car l'entreprise cherche continuellement des hommes susceptibles de développer dans un avenir assez prochain leurs aptitudes à assumer des emplois plus élevés.

Au cours de ces dernières années, les problèmes de direction ont été plus difficiles et plus nombreux que dans le passé. Il en est résulté la nécessité d'éliminer plus de gens insuffisants des postes de direction. Ceux qui ont eu la vigueur et le courage moral de combattre avec acharnement pour frayer leur route au travers des obstacles, regardant toujours en haut, s'efforçant de participer au succès de l'entreprise, ont progressé plus rapidement que des

hommes plus capables et plus brillants, mais dont la volonté et les ambitions étaient moindres.

Plus que jamais les affaires ont besoin d'être stimulées par des hommes ayant des vues larges, de l'imagination, le désir élevé d'accomplir tout ce qui est possible... et même quelque peu de l'impossible. De tels hommes regardent les affaires comme une grande aventure et la part qu'ils y prennent comme une opportunité de contribuer à l'avenir éloigné de la société qu'ils servent.

Chaque entreprise a besoin d'entraîneurs qui ressentent profondément la nécessité de renforcer la sécurité pour l'affaire, ses collaborateurs et ses propriétaires. Elle a besoin d'hommes qui puissent affronter quotidiennement les désillusions et les désappointements sans perdre la conviction que ce qui devrait être peut être.

Si la Direction, en développant son entreprise, n'a pas réuni, prêts à lui succéder, un certain nombre de tels hommes, elle aura échoué dans sa responsabilité de l'avenir.

Des hommes de ce calibre ont une claire compréhension de ce qui constitue le succès réel. Leur satisfaction, c'est d'espérer et de travailler pour donner à l'affaire plus de stabilité et de sécurité que les critiques ne le jugent possible. Ils peuvent être brisés quand ils sont éveillés à deux heures du matin, tourmentés, mais ils sont à nouveau prêts à essayer après leur café du petit déjeuner. Ils ne se reconnaissent jamais battus. Les affaires ont de plus en plus besoin de tels hommes.

Parmi les jeunes que je rencontre, en route vers les postes de direction importants, nombreux sont ceux qui promettent de se qualifier pour des res-

ponsabilités supérieures. Il est saisissant, lors de visites d'usines, de trouver des hommes qui ont seulement quelques années d'expérience et qui détiennent déjà des postes importants. Ils parlent de la façon dont telle ou telle chose pourrait être améliorée. Ils ne parlent pas, naturellement, des possibles comme tels, mais, inconsciemment, ils ressentent le besoin de changements et les considèrent plutôt comme des occasions offertes que comme des problèmes difficiles. Je suis heureux de dire que beaucoup d'hommes plus âgés, mais restés jeunes d'esprit, font de même.

J'observe aussi chez ces hommes un véritable sentiment d'humilité qui remplace l'attitude « je-sais-tout » de beaucoup de chefs du bon vieux temps. Le classique directeur d'une fonderie de la génération précédente se regardait comme expert en tout. Sa faiblesse était de ne pas se rendre compte du peu qu'il savait à propos de beaucoup de choses. Aujourd'hui, si j'erre à travers une fonderie avec un jeune directeur, il répond souvent à mes questions par un simple : « Je ne sais pas, nous allons le demander à un tel ».

Le directeur ne sait pas, mais il sait qui sait bien, et il désire que cette personne ait le bénéfice du savoir et le plaisir de montrer sa science. L'absence d'expérience technique du patron est plus que compensée par sa délicatesse humaine et l'intérêt sincère qu'il porte à son personnel marque son sens élevé de la direction.

Il y a, en affaires, beaucoup de problèmes de personnes. La Direction doit avoir la volonté de les résoudre. Heureusement, de plus en plus nombreux sont les jeunes hommes qui, arrivant dans

les affaires acceptent avec un sourire tranquille le défi de relations humaines difficiles. Ils ont, dès le départ, une confiance profonde dans les hommes et la foi que ce qui est important à accomplir peut être accompli. Ils s'attaquent avec confiance aux problèmes difficiles et les empoignent avec une patience et une compréhension encourageantes.

On a besoin de tels hommes dans la direction des affaires. Sur eux et ceux qui, malgré les années, sont demeurés jeunes de caractère repose l'espoir de voir atteints quelquefois nos objectifs éloignés.

Bonne volonté croissante, travail en équipe mieux coordonné et sécurité accrue pour notre personnel, même dans les années d'activité réduite, c'est un maillon solide dans la chaîne de l'avenir.

25

Pas une technique, mais une foi

C'est un trait américain caractéristique de tenter de délimiter un sujet, une technique, une philosophie, un ensemble de croyances religieuses et d'y mettre une étiquette pour l'identifier. Cela permet de s'y référer plus aisément, mais cela donne aussi une impression de programme ou de système achevé sans que les faits justifient cette impression. De plus, l'appellation tend à cristalliser un programme alors que celui-ci devrait demeurer souple et se prêter à l'évolution.

De ce point de vue, il n'y a rien d'achevé ou de définitif en matière de direction associative. Celle-ci évolue toujours en tant que philosophie de direction.

Vers le milieu de 1920, nous nous rendîmes compte que quelques chefs de nos filiales les dirigeaient d'une main de fer. Dans d'autres divisions, le personnel des ventes ou de la production avait plus de liberté d'initiative. Dans d'autres encore, il était même poussé à essayer ses idées avec la liberté d'échouer.

Revenu à l'industrie en 1919, après deux années de guerre, j'avais été promu à un poste de respon-

sabilité impliquant plus d'expérience que je n'en avais. En peu de temps, le contrôle général d'une filiale, puis d'une autre me fut assigné. Dans chaque cas, je manquais de connaissances spécialisées.

Pour réussir, il me fallait essayer de développer les personnes qui étaient à la tête des divisions et de leur laisser la bride aussi libre que possible. Cela signifiait que l'initiative montait de plus en plus vers le sommet et en descendait de moins en moins.

Il apparut clairement, au cours des années, que fonder la direction de la société sur ce principe, c'était l'améliorer. De plus en plus, les aînés firent pression sur leurs collaborateurs pour les amener à accorder plus d'autorité aux chefs subalternes, à exprimer leurs idées et à prendre des initiatives avec le maximum de liberté.

Quelques-uns de ceux qui se trouvaient à des postes de direction importants ne croyaient pas à une telle politique ou bien ne pouvaient s'y soumettre. Il en résulta quelques éliminations.

Une philosophie de liberté maximum dans la direction commença graduellement à se former et nous nous écartâmes de plus en plus des techniques conventionnelles de direction autoritaire.

Un jour, quelqu'un qui étudiait la direction des affaires et avait entendu parler de la décentralisation poussée que nous tentions de réaliser vint en discuter. Nous eûmes une longue conversation. « En somme, dit-il finalement, ce que vous êtes en train d'essayer de réaliser, c'est une direction associative ». D'où le terme de « Bottom-up management » qui a donné son titre à l'édition américaine du présent ouvrage.

Ce serait une grave erreur de considérer la direction associative comme une technique nettement précise qui peut être adoptée « in globo » et mise en pratique demain matin dans toute affaire.

Elle est fondée sur une foi plutôt que sur un ensemble de politique et de méthodes formelles : la foi dans les gens qualifiés qui travaillent ensemble.

Elle s'exprime dans la plus large liberté possible à tous les échelons.

Elle encourage les hommes à partager les responsabilités de direction avec ceux qui sont au-dessus et au-dessous d'eux.

Elle pousse les employés à découvrir, essayer, créer, décider, prendre des initiatives en vue d'une plus grande sécurité pour l'entreprise et pour tous ceux dont la subsistance en dépend.

Enfin, elle donne un but clairement défini au travail de tous, pour la compréhension et le progrès.

Bien que cette technique de direction ne puisse être appliquée systématiquement, son principe de base peut être, je le crois, adapté à tout type d'affaire dont la direction sympathise avec ses objectifs. Il faut la pratiquer plusieurs années à titre d'essai, mais je suis convaincu, d'après l'expérience de notre groupe, qu'un tel effort sera toujours récompensé.

26

Les affaires peuvent être une mission

En classe et au collège, puis dans les années qui suivirent, nous avons tous connu des personnes ayant la profonde conviction d'avoir une mission dans la vie. La vocation poussait certains jeunes gens vers l'enseignement, la médecine ou le sacerdoce; d'autres se sentaient impérieusement appelés à devenir chercheurs scientifiques, travailleurs sociaux ou diplomates de carrière. Pour eux, leur utilité sociale, leur dévouement à une science, un art ou à leur pays mesureraient leur réussite. Il y avait en eux quelque chose que nous admirions, respections et peut-être enviions.

Nous espérions aussi réussir, mais nous pensions principalement à l'argent, à la situation ou au pouvoir. Ou bien nous désirions prouver que nous étions plus capables que ne semblaient l'estimer nos professeurs, nos amis et même notre famille. Pour la plupart d'entre-nous il nous fallait, afin d'atteindre ces buts, choisir une carrière dans les affaires.

Durant nos premières années de travail, la plupart d'entre-nous ignorèrent que les affaires offrent

des occasions d'être socialement utiles. En vérité, on peut douter que beaucoup d'entre nous aient pensé à faire une carrière d'affaires avec une intention aussi élevée. A l'approche des examens, nous commençons seulement à chercher un bon filon dans le monde des affaires. Lorsque nous tentons de nous caser, nous n'avons certainement pas en tête l'idée d'améliorer les choses pour la génération qui nous succéderait. Notre toute première intention était de créer la sécurité pour nous-mêmes et notre famille. Beaucoup avaient des responsabilités envers leurs parents ou alliés et ne concevaient guère que leur mission pût aller au-delà.

Faire un travail utile, prendre soin d'une famille et l'élever, aider à faire tourner le mieux possible les rouages de l'industrie et du commerce, cela contribue incontestablement au bien-être du pays, mais ne représente pas toutes les possibilités d'une carrière d'affaires et ne répond pas davantage à ce désir profond qui s'ancre avec les années au cœur de la plupart des hommes : savoir, vers la fin de sa vie, que l'on a, par sa manière de vivre et de travailler, contribué au cours de sa carrière à améliorer le sort de quelques personnes au moins.

Je m'étonnerais que beaucoup de gens dans les affaires puissent sincèrement nier cette ambition. Je me demande s'il y en a beaucoup qui pensent seulement à leur salaire et à avoir du bon temps dans la vie. Certains peuvent agir et parler comme si c'était vrai; mais je doute que s'il en soit ainsi, même chez de tels hommes, au plus intime de leur cœur.

Ce qui pose la question de savoir si les affaires peuvent être une mission, où les professions et les

sciences sont habituellement considérées comme en étant une. Beaucoup d'hommes d'affaires s'y consacraient-ils davantage dans leur vie s'ils appréciaient cette possibilité pendant leur jeunesse ?

Nous éprouvons une admiration sans bornes pour l'éducateur, le docteur, le ministre, le prêtre, le savant que nous avons connus intimement. Il semble qu'ils se donnent tout entiers à leur œuvre. Oui, et nous leur envions la possibilité qu'ils ont de contribuer d'une manière si précise au bonheur de leurs semblables.

Cette envie existe surtout parce que nous, dans le monde des affaires, nous n'avons pas eu pleine conscience de nos propres possibilités. Nous ne cherchons pas constamment les moyens de fournir les sortes de services que le professeur, le docteur, le prêtre rendent au monde.

Quand tant d'hommes d'affaires semblent impuissants, déprimés par les perspectives internationales éloignées, par les conflits entre le Travail et la Direction, par tous les progrès qui bouleversent leurs industries, le besoin est plus grand que jamais d'avoir des chefs qui aient la volonté de relever le défi des problèmes difficiles des temps actuels, qui veillent s'y attaquer avec une confiance soutenue et un zèle élevé, qui aient en vue de penser à la génération suivante.

Un homme d'affaires de mes amis se souciait depuis des mois de la décision prise par un de ses fils de devenir professeur. Le jeune homme se sentait appelé à jouer un grand rôle en aidant à élever une meilleure génération. Quoique secrètement fier du dessein du jeune homme, le père, homme d'affaires, s'inquiétait de cette décision. Etait-il de ceux

qui peuvent encaisser les désappointements, les abattements constants qu'éprouvent les professeurs ? Pourrait-il soutenir la routine quotidienne et la monotonie du même chemin à refaire année après année ? En dépit des découragements constants, pourrait-il maintenir son intention d'aider à construire l'avenir de la race en enseignant les jeunes ? Continuerait-il à sentir que chaque jour lui apporterait une nouvelle occasion d'être utile ? Le père se rendait compte que le bonheur de son fils dépendrait de la persistance de cette attitude.

Peu à peu, il éprouva un sentiment de confiance dans le choix qu'avait fait son fils. Il s'aperçut que, dans tout chemin de la vie, se trouvent les mêmes découragements, les mêmes désillusions, la même nécessité de patience et de courage soutenus, les mêmes occasions de lutter.

Ce fut pour lui comme une découverte lumineuse de voir qu'il y avait beaucoup de routes ouvertes vers la même ambition et qu'il y avait une réelle analogie entre celle que son fils se proposait de prendre et celle que lui-même avait suivie dans son travail. Il commença à voir clairement que, réduites à leur plus simple expression, les affaires peuvent être définies comme groupant des gens qui servent et qui sont servis les uns par les autres. Il en est de même dans l'Enseignement, l'Eglise, la Science et les Arts. Tous ont un commun dénominateur : le bien-être humain.

L'ayant compris, il éprouva la conviction que, pour ceux qui ont comme objectif l'utilité sociale, toutes les vocations offraient des possibilités, même une carrière dans les affaires.

Ce lui fut un stimulant de penser qu'un homme d'affaires peut être un maillon important dans la chaîne du progrès vers un monde meilleur. Il comprit que, pendant des années, cette vérité avait été toute proche de sa conscience. Elle lui était totalement évidente maintenant que l'idée s'en était cristallisée.

Par une route différente et plus détournée je suis arrivé à la même conclusion : *les affaires peuvent être une mission*. Elles en sont même une pour beaucoup plus d'hommes que nous ne l'imaginions et pour beaucoup d'autres qui ne veulent pas encore l'admettre et qui ne seront plus qu'en nombre infime dans la nouvelle génération.

APPENDICE

Jalons de direction

Dans la direction associative, le rôle du chef est d'aider adroitement son collaborateur à faire mieux son travail.

Nous essayons d'avoir un genre de direction que beaucoup de gens croient exister seulement dans les petites sociétés. J'espère que ce sera toujours un objectif d'American Brake Shoe.

Les gens se méprennent toujours sur la politique conservatrice et la politique spéculative. Souvent, le plus spéculatif est de ne pas courir le plus long risque.

Donnez-vous le temps de penser. Il y a beaucoup trop de précipitation mentale autour de vous.

L'enthousiasme, n'en doutez pas, vous donne barre sur celui qui n'en a pas. Si vous n'êtes pas enthousiaste dans votre travail actuel, vous avez des chances de mieux réussir ailleurs.

L'humilité dans le succès est la marque d'un homme accompli.

« Nous ne pouvons pas nous payer le luxe de ne pas le faire », telle est dans beaucoup de cas la réponse qui convient aux questions concernant de nouvelles dépenses.

« Quelle importance attachons-nous à son affaire ? », vous n'avez pas de meilleure question

à vous poser tandis que, dans le vestibule, vous attendez d'être introduit auprès d'un client en perspective.

Si vous avez réellement peur, faites-le.

Faites chaque chose mieux qu'il ne semble réellement nécessaire de la faire, ainsi vous accroîtrez votre valeur et la sécurité de votre famille.

La réussite dans les affaires, c'est de laisser votre place meilleure que vous ne l'avez trouvée.

Demandez-vous : « Ai-je honte des erreurs des hommes qui dépendent de moi comme des miennes ? ». Vous le devriez.

Les affaires vieillissent avec leur personnel. Mettez sur les jeunes.

Une affaire ne peut pas se reposer sur ses avirons; pas plus que personne ne le peut dans l'entreprise; elle doit faire mieux que de lutter contre le courant de la concurrence.

Chaque division de cette affaire a un but assigné, commun à toutes : faire un produit meilleur qu'aucun de ses concurrents.

Le bénéfice, non le volume des affaires, tel est le critère sur lequel les actionnaires jugeront la direction.

Discuter le pour et le contre, telle est l'une des meilleures préparations pour résoudre les cas difficiles.

Il est stupéfiant de voir combien le temps des subordonnés est gaspillé par leurs supérieurs. Il est encore plus stupéfiant que si peu de chefs s'en rendent compte.

On ne dépense jamais trop pour avoir des prix et des estimations dans lesquels le directeur, le chef

de fabrication et le chef des ventes aient réellement confiance.

Quand les ennuis surgissent, acceptez leur défi et réjouissez-vous de la lutte. Ce sont les moments exaltants dans les affaires, tout comme « l'heure H » dans la guerre.

Personne n'a jamais donné le meilleur de soi. C'est aussi vrai pour vous que pour celui qui est au-dessous de vous et cela vaut la peine d'y penser.

Prenez une décision maintenant, même si elle ne doit être exécutée que plus tard. Une décision revue est habituellement meilleure que celle qui est prise au dernier moment.

Ne laissez pas hier trop empiéter sur aujourd'hui.

Si vous avez foi dans l'entreprise, aidez vos subordonnés à la comprendre. Si non, démissionnez et allez là où vous aurez la foi.

Essayez de votre mieux de faire comprendre à votre interlocuteur les raisons de votre désaccord. Il y faut parfois de la patience. Un essai vous fera aussi parfois changer d'avis.

Quand vous vous apercevez qu'au lieu de pousser le travail, c'est le travail qui vous pousse, il est temps de vous arrêter et de réfléchir sérieusement.

Si vous n'êtes pas sûr, donnez à l'autre le bénéfice du doute.

Quand vous demandez un avis, écoutez-le.

Dans la recherche, comme dans beaucoup de choses, nous devrions admettre que ce qui devrait être possible est possible. Soyez convaincus que la chose qui devrait être peut être.

A moins que vous n'ayez réfléchi à fond et

froidement, ne critiquez jamais sérieusement quelqu'un devant les autres.

Souvenez-vous que vous ne savez pas tout à propos de tout, même dans votre spécialité.

N'ayez pas sous vos ordres des chefs sous les ordres desquels vous n'aimeriez pas travailler.

Faites d'abord les tâches difficiles. C'est à la fois le plus facile et le plus efficace.

N'augmentez pas le salaire de quelqu'un parce qu'il fait un travail difficile ou pendant de longues heures, faites-le en considérant sa valeur d'aujourd'hui et ses possibilités de demain.

Prenez garde quand vous savez immédiatement la seule façon de faire une chose. Neuf fois sur dix, il y a d'autres moyens meilleurs.

La gratitude d'une société doit être aussi réelle et durable que la gratitude humaine.

Faire des tours de passe-passe, friser les limites de l'honnêteté, user d'échappatoires conduit une entreprise à la ruine. Être foncièrement honnête la renforce.

Accueillez de bon cœur la critique sincère. Quand la critique cesse, c'est qu'on ne s'intéresse plus à vous.

Il est peu d'emplois, s'il en est, dans lesquels la capacité seule est suffisante. La loyauté, la sincérité, l'enthousiasme et l'esprit d'équipe sont aussi nécessaires.

Quand vous vous apercevez que vous avez eu tort, dites-le tout de suite. Rendez compte de vos erreurs et faites-le promptement. Prenez-en l'habitude.

Ne vous attribuez pas les bonnes idées des autres; tout compte fait, vous en profiterez aussi.

Beaucoup de bonnes idées sont perdues, faute d'avoir été notées tout de suite : il est si facile d'oublier !

Entraînez de bonne heure les jeunes à se familiariser avec les problèmes de direction. Ils comprendront mieux leur devoir et se formeront plus vite.

La capacité d'un homme se juge à la force de l'état-major qu'il a formé.

Contribuez à la réputation de votre entreprise et vous établirez la vôtre en même temps que la sécurité de votre famille.

Aux présidents de chaque société, je dis : Laissez le directeur, le contremaître, quelqu'il soit, faire son travail. Votre devoir de chef est celui d'un conseiller.

« Je ne sais pas » est souvent une bonne réponse.

Allez là où se trouve la difficulté. On a habituellement plus besoin de votre présence que de vos idées.

Les détails tuent souvent l'initiative, mais peu d'hommes ont réussi qui ne se souciaient pas des détails. Aussi ne les ignorez pas, soignez-les.

La sélection minutieuse des nouveaux collaborateurs est capitale. Participez-y quand c'est possible.

Personne n'est trop jeune pour un emploi qu'il peut tenir. Que la jeunesse ne soit pas un obstacle à la promotion.

Le meilleur endroit pour critiquer votre chef, c'est devant lui.

Souvenez-vous en toujours : l'échec de votre subordonné est le vôtre.

Il est difficile d'agir en conformité avec vos croyances, mais cela en vaut la peine.

Réjouissez-vous de la concurrence : elle vous fortifie ainsi que votre entreprise.

Pensez aux difficultés et aux déceptions familiales de votre collaborateur comme s'il s'agissait de votre propre famille.

Rappelez-vous que la plupart des gens qui ont besoin d'un congé ne le savent pas. Assurez-vous qu'ils le prennent.

L'entreprise a besoin que nous critiquions honnêtement nos aînés.

Faites en sorte que les ouvriers et employés considèrent la société comme une bonne place pour y travailler, une bonne société à qui vendre, à qui acheter, où placer ses économies et à avoir dans sa cité. Voilà les critères pour toute décision. Prenez l'habitude de vous en servir.

Il est normal d'espérer que l'habileté d'un homme s'accroîtra; habituellement, son caractère ne changera pas.

La plupart des hommes sont plus intelligents qu'ils ne le paraissent et toutes les femmes le sont plus que la plupart des hommes ne le pensent.

Ne confondez pas la vanité avec un complexe d'infériorité. C'est habituellement difficile à distinguer.

Vous devez pouvoir, la plupart du temps, surmonter l'inertie des autres. C'est plus souvent un manque de réel intérêt que de la paresse et il peut être dû à votre maladresse.

EMERSON a écrit : « Nous bouillons à des températures différentes ». Trop bas, c'est mauvais; trop haut, c'est pire.

La vieillesse a peu de rapports avec les années. C'est pour chacun le temps où cesse l'ardeur à s'instruire.

L'homme qui, sous la plus grande pression, ne néglige pas d'autres problèmes requérant son attention a de réelles capacités d'action.

Rendez l'entreprise plus humaine pour ses employés et ses clients.

Utiliser simplement l'expression « direction associative » aide la réflexion. Mais plutôt que de donner des idées toutes faites, il vaudrait mieux laisser aux autres l'initiative de les trouver.

Dans quelle mesure utilisez-vous réellement vos capacités ?

Une des caractéristiques d'un cadre est de s'efforcer de rendre plus faciles les choses qu'il doit faire; elles sont par la suite plus rapidement accomplies. En réussissant il élargit son champ d'action.

Le plus important travail d'un chef est d'aider chacun à consacrer davantage de son potentiel à son travail et par conséquent à son succès.

Tout homme bien portant est un malade qui s'ignore, disait le Docteur KNOCK. Soignez votre client satisfait tout comme le mécontent.

Personne n'est expert dans tous les domaines. Recourir au spécialiste, c'est élargir ses propres possibilités.

« Le professeur a réussi au moment où son élève devient original » (Pr Lane COOPER). En affaires

c'est le moment où la direction associative a commencé à fonctionner.

Pouvez-vous être affecté à un nouveau travail sans que celui que vous laissez s'arrête ?

Les faits sont plus exacts que les estimations, mais pour beaucoup d'entre nous il est plus facile d'estimer que de mesurer.

Le bluffeur est mieux à sa place à une table de poker qu'à un bureau de chef.

Sur chaque problème nous avons besoin de quelqu'un qui en sache plus long que nous-même.

Chaque problème demande une considération attentive et la décision la plus prompte possible. Très souvent, nous ne reconnaissons ni son importance, ni le prix du retard.

Quand c'est réellement nécessaire, passez outre à toutes les règles établies.

Souvent l'opinion d'un homme dont la façon de raisonner vous agace est celle dont vous avez le plus besoin.

En général, notre pensée est plus claire, quand nous sommes dispos. Certaines gens arrivent au point mort à 4 heures de l'après-midi. Ne prenez pas de décisions importantes quand vous avez atteint votre limite.

Le plus souvent, nous sommes trop précautionneux. Courez parfois votre chance, ne serait-ce que parce que vous n'êtes pas sûrs que cela ne réussira pas.

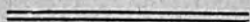
Avant de remplacer l'homme numéro 1 par le numéro 2, regardez, une fois de plus, le numéro 3.

Il faut un surplus de capacité pour compenser un manque d'humanité, mais c'est souvent en vain.

La valeur relative de l'attaque et de la défense est la même dans les affaires que dans la guerre.

Les problèmes d'affaires sont soit arithmétiques, soit humains.

De même que vous chérissez les choses qui en valent la peine dans votre vie de famille, chérissez celles qui le méritent dans votre société.



TABLE

Pourquoi cette traduction ?	VII à XIV
Introduction	XV-XVI

Première partie : Liberté de direction

1 - Liberté à tous les échelons	3
2 - Un exemple de direction associative	11
3 - La voix de l'entreprise	17
4 - Enseigner plutôt qu'ordonner	24
5 - Prendre des responsabilités nouvelles	32
6 - La direction créatrice	34
7 - Direction et liberté	38
8 - Assigner un but au travail	41
9 - Le directeur moderne	46
10 - Liberté de circuler	51
11 - Les points faibles	55

Deuxième partie : La concurrence des Possibles

12 - Les possibilités des affaires	63
13 - La sélection des meilleurs	66
14 - La meilleure place où travailler	72
15 - Les risques et les récompenses de la recherche..	77

Troisième partie : Quand des hommes qualifiés travaillent ensemble

16 - Les hommes qualifiés	85
17 - Pour comprendre les hommes, les bien connaître	89
18 - Relations humaines dans le travail	93
19 - Prépondérance de la famille	97
20 - L'investissement le plus important	103
21 - Caractères des éléments de direction	111
22 - Caractères d'une bonne entreprise	115

Quatrième partie : Les affaires peuvent être une mission

23 - Coup d'œil en avant et en arrière	121
24 - La chaîne de l'avenir	128
25 - Pas une technique, mais une foi	134
26 - Les affaires peuvent être une mission.....	137
Appendice : Jalons de direction	142

Achévé d'imprimer le 2 mai 1952
sur les Presses de l'Imprimerie
Crouan et Roques, à Lille (Nord).
Dépôt légal : 2^me trimestre 1952 -
N° d'ordre d'édition : 199 ED 75 -
N° d'impression : 11.455.

LES EDITIONS SOCIALES FRANÇAISES
17 rue Viète, Paris 17^me. C.C.P. 1292-03