



# LA BANQUE ROYALE DU CANADA

## BULLETIN MENSUEL

Vol. 41, No. 2

SIÈGE SOCIAL: MONTRÉAL MARS 1960

### *La direction des petites entreprises*

AUJOURD'HUI, comme toujours, ce qui décide vraiment du succès ou de l'échec d'une petite entreprise, c'est le talent et la compétence de son directeur. Les techniques et les trucs du métier sont importants, mais il faut avant tout que celui qui dirige se sente bien dans son élément lorsqu'il s'attaque aux problèmes et règle la marche de ses affaires.

Qui trouve-t-on à la tête des petites entreprises? Des hommes qui ont commencé par travailler pour les autres, ou qui ont quitté leur poste de directeur de service ou leur spécialité dans une grosse entreprise. Les uns et les autres obéissent à une même ambition, celle d'être leurs propres maîtres. Mais les uns et les autres doivent se plier à certaines adaptations: les premiers parce qu'ils tiennent maintenant les commandes et qu'il n'y a personne au-dessus d'eux pour aplanir les difficultés et prendre les décisions; les seconds parce qu'ils ne disposent plus d'un personnel stylé pour chaque tâche.

Il n'existe pas de type général du directeur de petite entreprise. Au contraire, chacun d'eux a une personnalité bien distincte et poursuit un but particulier. Les uns désirent une entreprise petite afin d'être maîtres de leur sort. D'autres veulent échapper à la discipline des sociétés. D'autres encore cherchent à faire de l'argent et estiment que c'est là le meilleur moyen d'y arriver. D'autres enfin ont des aspirations plus nobles: ils se dévouent à la fabrication d'un produit ou éprouvent une profonde satisfaction à assurer un service.

Les directeurs de petites entreprises doivent souvent faire face à de graves difficultés parce qu'il surgit des problèmes et des questions qu'ils n'ont pas su prévoir avant de prendre des décisions importantes. Il ne saurait être question dans le présent *Bulletin mensuel* de donner des renseignements détaillés sur l'exploitation proprement dite. Il s'agit tout simplement d'étudier la fonction de directeur, c'est-à-dire l'élément essentiel dans l'évolution des petites entreprises, et d'indiquer quelques-unes des questions que devraient se poser les directeurs.

#### *La direction*

L'art de la direction exige plusieurs qualités fondamentales, parmi lesquelles il faut ranger l'égalité d'humeur et la patience. Le propriétaire d'une petite entreprise doit s'occuper d'une foule de détails désagréables; il lui faut assez de souplesse pour pouvoir être à la fois un bon vendeur, un organisateur et un directeur avisé. Il doit être entreprenant, actif et prévoyant. Il a aussi besoin de volonté pour être juste envers les clients, les créanciers et les employés.

Il est nécessaire d'avoir de l'expérience dans le domaine choisi si l'on veut éviter les traquenards. Celui qui a tout à apprendre en entrant dans le métier aura de la difficulté à réussir. L'enthousiasme ne suffit pas. Mais gardons-nous de croire que l'expérience se mesure d'après le temps passé dans un emploi. La qualité compte autant sinon plus que la quantité dans les années de service. Il y a des gens qui ne feront jamais que répéter indéfiniment une seule et même année d'expérience.

Quelles sont les responsabilités qu'assume le directeur d'une petite entreprise? Il est chargé d'établir la marche à suivre, d'améliorer sa marchandise et ses procédés, de vendre ses produits et d'équilibrer les ressources et les dépenses. Il doit préparer l'avenir, agir dans le présent et tenir d'une main ferme les commandes du présent et de l'avenir.

Ces fonctions nécessitent des aptitudes spéciales, la rapidité d'action en cas d'urgence, la capacité d'organiser le travail, du tact et un souci constant de se perfectionner.

Même lorsqu'on doit tout faire soi-même, lorsqu'on n'a pas de personnel, il faut de l'organisation pour que tout se fasse avec ordre. Mais quand le patron s'adjoint un ou deux employés, il importe de répartir les tâches et d'assigner à chacun un travail déterminé. Donner ses instructions au compte-gouttes et au jour le jour, c'est une perte de temps et un coup mortel pour le rendement. Comme le disait lord Macaulay: "On a

vu des armées prospérer sous les ordres de mauvais commandants, mais jamais sous la direction d'une parlote".

### *Ce que nous révèlent les faillites*

L'étude des statistiques nous apprend que la plus grande de toutes les causes de faillite est la faiblesse de la direction dans tel ou tel secteur vital. Par exemple, certaines faillites que l'on croit imputables à un manque de capitaux sont dues en réalité à un emploi malavisé des ressources disponibles. D'autres proviennent de la mauvaise utilisation du matériel, de l'abus du crédit, de l'achat inconsidéré de matières premières ou de marchandises, du manque de jugement dans l'appréciation des débouchés, etc.

Il suffit pour s'en convaincre de consulter les rapports sur les faillites que publie, chaque année, la maison Dun and Bradstreet of Canada, Limited, de Toronto. On trouve dans celui de 1958 le tableau suivant des causes de faillite avec leur pourcentage par rapport à l'ensemble:

<i>Pourcentage</i>	<i>Cause</i>
2.2	négligence
0.3	fraude
4.4	inexpérience du métier
46.2	inexpérience de la direction
12.2	expérience mal équilibrée
32.9	incompétence
1.3	désastre
0.5	raison inconnue

Sur les 1,380 faillites enregistrées au Canada en 1958, 1,321 appartenaient à l'une ou à l'autre des quatre catégories suivantes: manque d'expérience dans le métier, manque d'expérience dans la direction, expérience mal équilibrée et incompetence.

Devant un pareil état de choses, il peut paraître illogique de dire que la petite entreprise offre des possibilités incomparables dans l'économie du Canada. Et pourtant c'est la vérité, si l'on a les qualités requises. Il se peut que certains jeunes gens pensent à la pension avant d'avoir débuté dans la vie et à se la couler aussi douce que possible en attendant. Mais il y a encore des hommes qui ont le feu sacré, la passion de créer et d'entreprendre, l'initiative, le courage, ainsi que les connaissances et le jugement nécessaires pour garder bien vivant ce secteur capital de notre mode de vie.

### *Ce qu'il faut savoir*

Quels sont les faits et les situations que le directeur d'une petite entreprise devrait connaître?

Tout d'abord, existe-t-il une demande à l'égard des marchandises ou des services qu'il vend? Puis, quelle supériorité peut-il assurer à ses marchandises ou à ses services par rapport à ceux de même nature qui se trouvent déjà dans le commerce?

L'amélioration des marchandises doit viser un double but: rendre les marchandises plus attrayantes pour les acheteurs et en rendre la fabrication plus économique. Sur le marché de notre époque, c'est le client qui détermine ce qui est "attrayant". La qualité compte quand même. Un fabricant ne peut pas lutter longtemps contre le désavantage d'un produit inférieur. On sait avec quel soin les maisons qui réussissent notent les préférences et les répugnances de la clientèle.

Quels nouveaux articles convient-il d'ajouter à ceux que l'on vend déjà? Si certaines sociétés semblent croire que le rapprochement que l'on fait entre elles et la fabrication d'un seul produit soit quelque chose de sacré, il est généralement admis qu'il est sage, même pour une petite entreprise, de songer à élargir sa base. Là où il y a des machines ou de l'espace inutilisés — choses qui entraînent des frais même si elles sont improductives — il y a lieu d'étudier la possibilité de s'agrandir ou de réorganiser son entreprise.

Mais le directeur qui décide de diversifier ses produits s'assurera que chaque nouvel article se suffira à lui-même. Il doit répondre à un but réel, et non servir simplement à faire marcher les machines. Il doit rapporter un bénéfice, être un rempart contre un ralentissement saisonnier ou permettre d'utiliser un sous-produit. Il doit présenter un intérêt certain pour les clients; l'emporter sur les autres produits de même nature.

### *Matériaux et stocks*

Il va sans dire que la bonne administration des matériaux est un élément important des prix de revient. Ce principe s'applique à tous les stades, depuis la commande des matières premières par le fabricant jusqu'à l'expédition, en passant par la réception et la transformation, et depuis la commande du détaillant au grossiste jusqu'à la livraison, en passant par les étalages de comptoir. Il importe d'inculquer à tous les employés de l'établissement ou de l'atelier le respect des matériaux, parce qu'ils représentent des sommes bien précises pour le propriétaire.

En matière d'achats, le directeur avisé sait que les fonds qui sortent ont autant d'importance que ceux qui entrent, dans la réalisation des bénéfices.

On a accordé beaucoup d'attention, ces dernières années, à l'opération de l'achat dans le double but d'épargner de l'argent et d'accroître le rendement. Une règle générale que la prudence commande d'observer dans la direction d'une entreprise est que personne ne doit avoir la faculté de dépenser avant de justifier ses dépenses. En affaires comme dans la direction d'un ménage, l'art de bien acheter consiste à décider ce qui est nécessaire et ce qui ne l'est pas.

Une entreprise peut faire faillite même si ce qu'elle possède a plus de valeur que ce qu'elle doit, tellement

ses stocks sont considérables. C'est avec les fonds disponibles qu'on paye les comptes, non avec des avoirs immobilisés. Epuiser ses fonds pour faire face aux échéances peut entraîner la faillite, même si la réserve est remplie de marchandises prêtes à vendre.

### *La production*

Dans l'examen critique qu'il doit faire périodiquement de son entreprise, l'homme d'affaires fera bien de se poser les questions suivantes: mon produit est-il fabriqué selon la meilleure méthode, dans le plus bref délai possible, au prix le plus bas et d'après les plus hautes normes de qualité?

Matthew Arnold écrivait, il y a cent ans: "La foi dans la machine est le plus grand danger qui nous menace . . . comme si la machine avait de la valeur en soi". Le but de la machine est d'accroître la production, et, si elle ne le fait pas ou s'il est impossible d'employer utilement ce qu'elle produit, la machine est un gaspillage qui coûte cher.

Pour s'assurer qu'il n'y a pas de gaspillage, le directeur pourra, par exemple, étudier les procédés employés dans l'utilisation de ses machines. Une étude de ce genre a permis à un fabricant d'augmenter sa production de 78 p. 100, de réduire ses frais de matériaux de 10. p. 100 et d'améliorer la présentation de son produit.

Une autre cause de gaspillage dans les établissements où l'organisation et la direction laissent à désirer, c'est le mauvais emploi du temps. En effet, l'homme d'affaires averti sait employer son temps d'une façon toujours plus profitable grâce à la simplification des tâches, à l'élimination des doubles emplois et à la suppression des opérations inutiles. Tout travail qui n'ajoute aucune valeur aux matériaux, qui n'a pour but ni de fournir ni de permettre d'obtenir des renseignements essentiels, est une perte de temps pure et simple.

### *La distribution*

La distribution des produits, voilà l'un des aspects les plus nécessaires et les plus difficiles de l'activité d'une petite entreprise; mais il existe des principes et des pratiques, qui peuvent être d'un grand secours.

Vouloir faire un succès de la distribution, c'est peut-être se mettre dans l'obligation pénible d'abandonner des habitudes de travail fort commodes. Car le succès dépend non seulement du créateur du produit, de l'ouvrier, du directeur de la fabrication, de l'agent de publicité, du vendeur, mais aussi de tout intermédiaire qui contribue à faire parvenir le produit, à ses divers stades de transformation, au consommateur. Si tous ne se donnent pas la main pour produire un article de qualité à un prix raisonnable, présenté dans un emballage attrayant, il ne saurait être question de distribution efficace.

Toute entreprise, même modeste, a besoin de faire de la publicité. En effet, qu'il s'agisse d'un produit ou d'un service, comment s'attendre à trouver des clients si l'on ne s'occupe pas d'annoncer ce qu'on a à vendre? Mais la réclame ne saurait se faire au petit bonheur. Si on la confie à des gens qui en ignorent les premiers principes, on s'expose certainement à gaspiller son argent.

D'autre part, il n'est pas nécessaire de dépenser des sommes fabuleuses. Sait-on que la compagnie Wrigley a commencé à faire de la publicité avec \$62; Waterman avec \$65 et Borden avec \$513? On peut se guider sur les sommes que d'autres entreprises consacrent à annoncer des produits analogues.

Il importe de consulter une agence de publicité, afin de savoir quel serait le meilleur moyen à employer: la lettre circulaire, le journal, la radio, la télévision, la revue d'intérêt général, la revue technique, l'affiche, le dépliant, l'étalage publicitaire, ou tout simplement une combinaison judicieuse de quelques-uns de ces moyens.

Toutefois l'annonce doit avoir un but: faire connaître un nouveau produit, lancer une nouvelle application, établir la réputation d'une entreprise, etc. La réclame sans objet n'est guère profitable.

### *Se fixer un objectif*

L'entreprise vraiment florissante est celle qui suit un programme judicieusement élaboré en vue d'atteindre un but bien déterminé. Les vents, même favorables, ne sont d'aucune utilité au marin qui vogue sans destination.

En affaires comme dans les voyages, il faut toujours partir d'un point connu, qu'on ne peut déterminer qu'à l'aide de notes ou de dossiers. Certains hommes d'affaires semblent avoir les dossiers en horreur — probablement par paresse ou ineptie — alors que d'autres évitent soigneusement d'en tenir pour ne pas avoir à contempler le tragique de leur situation. On n'a qu'à étudier l'histoire du monde des affaires pour constater que nombre d'entreprises prometteuses ont fait faillite parce que leurs dirigeants n'avaient cure de la tenue des livres.

Les fournisseurs et les banques exigent d'habitude un relevé de compte avant d'accorder du crédit; certains ministères de l'État demandent même des comptes rendus périodiques. Il n'est pas nécessaire que la tenue des livres soit bien détaillée; la simplicité est ici de mise, pourvu qu'elle s'allie à la régularité et à l'exactitude. Celui dont l'entreprise ne nécessite pas la présence continuelle d'un comptable serait sage de s'assurer les services d'une personne réellement compétente pour balancer ses livres une ou deux fois par semaine.

On pourrait ajouter qu'une des techniques les plus avantageuses dans la direction des affaires, est celle qui consiste à établir un budget. En effet, sans budget,

il est à peu près impossible de pourvoir aux trois sortes de fonds de roulement requis: ordinaires, saisonniers et spéciaux.

Quoi qu'en disent ses détracteurs, le budget n'est pas une camisole de force. C'est plutôt un indicateur qui peut servir de guide en face d'une situation nouvelle. Il constitue un excellent moyen de contrôle. Il permet d'éviter le gaspillage. C'est un signal de sécurité en temps de prospérité comme en cas de ralentissement; il nous indique le but à atteindre et la mesure où nous nous en approchons.

Tout budget doit prévoir des économies. L'outillage s'use d'une façon continue et doit être renouvelé. Chaque année les hommes d'affaires ont à décider quelle proportion de leur capacité de production devra être consacrée à assurer la production à venir. C'est cette somme qu'il faut épargner pour avoir le capital nécessaire.

Le crédit est très utile pour faire de l'argent. Cependant on devrait éviter de l'employer pour pallier les déficiences de la direction ou de la production, car c'est une habitude qui devient vite tyrannique, un cercle vicieux qui peut être la source de nombreux ennuis et de désastres.

Ceux qui ont de l'argent à prêter — les banques à charte du Canada sont, de fait, les principaux organismes qui consentent des prêts à court terme — sont tout disposés à avancer les sommes nécessaires pour activer la production. Si un petit industriel est en mesure de prouver que le volume de ses ventes représente un bénéfice raisonnable par rapport au coût de sa production, que le montant des capitaux d'apport est assez considérable et qu'il a un bon système de comptabilité et de dossiers, il aura peu de difficulté à obtenir un prêt à court terme, compte tenu de ses besoins légitimes. Il faut évidemment que le capital de roulement soit assez respectable, afin que le banquier n'ait pas à craindre que l'entreprise devienne la proie d'échéances trop pressantes. Echéances et manque de disponibilités font rarement bon ménage.

Pour ce qui est du crédit à la clientèle, le véritable sens des affaires exige une parfaite connaissance de la situation financière du client, ainsi qu'une vérification régulière des comptes afin de pouvoir noter et corriger les dérogations au mode de paiement convenu.

Le crédit coûte cher, car l'argent se trouve ainsi immobilisé et, si l'entreprise en a soudain besoin, il lui faut emprunter et payer de l'intérêt; d'autre part, la tenue des comptes du client entraîne aussi des frais; enfin, il faut toujours compter avec les mauvaises créances.

### *Le dynamisme en affaires*

Les entreprises, comme les directeurs d'entreprise, ne peuvent rester au même point. Après tout, les meilleures

méthodes et techniques imaginables ne sont que des moyens mécaniques; il faut encore réfléchir, dresser des plans et les mettre à exécution.

L'entreprise doit non seulement suivre le progrès, mais si possible le devancer. Dans le monde des affaires les changements sont fréquents; il s'agit de savoir en tirer parti. Il faut éviter de se cramponner avec trop d'opiniâtreté à des opinions rigides sur les possibilités de succès. Dès qu'on entend parler d'un nouveau point de vue, il faut l'étudier soigneusement, parce qu'il se peut que ce qui ne semblait être qu'un changement sans importance soit le début d'une nouvelle tendance fondamentale.

Voici des faits qui ne peuvent manquer d'intéresser le directeur d'entreprise clairvoyant: (1) Chaque année le Canada compte des milliers de nouveaux clients, c'est-à-dire tous les jeunes de 20 à 24 ans qui commencent à gagner. (2) On compte 260,000 personnes qui se marient chaque année, d'ou une multitude de nouveaux foyers qui représentent une clientèle intéressante. (3) Les gens changent de quartier, de ville, voire de province. De 1946 à 1955, on a enregistré 323,350 déplacements d'une province à l'autre. (4) Environ 100,000 immigrants sont entrés au Canada l'an dernier.

Il est donc évident que le marché ne reste pas stationnaire, car on découvre continuellement des besoins nouveaux, des clients nouveaux. Il se peut que des méthodes jugées excellentes il y a cinq ans soient maintenant désuètes. Même les clients subissent des transformations; eux aussi aspirent à améliorer leur sort et, en satisfaisant un de leurs besoins, on en crée de nouveaux.

C'est par l'étude de tous ces faits et principes, et non pas par des innovations purement fantaisistes, que la petite entreprise florissante réussit à aller de l'avant. Elle prévoit les changements, au lieu d'attendre qu'on les lui impose. Elle garde les yeux fixés sur le chemin à parcourir et non sur celui qu'elle vient de franchir.

Même dans les moments difficiles, lorsque, comme la reine rouge, dans *De l'autre côté du miroir*, il faut courir à toutes jambes pour rester à la même place, on ne gagne rien à s'apitoyer sur son propre sort. La nécessité pousse souvent à une certaine audace qui permet d'accomplir de grandes choses avec des moyens limités.

En somme, les plus grandes ressources de la petite entreprise ce sont les qualités personnelles du propriétaire ou du directeur. Elles sont là à portée de la main, dans l'entreprise même. Pourquoi chercher au loin, comme dans le fameux conte arabe, selon lequel un homme, pris par la fièvre des diamants, vend sa ferme et erre toute sa vie sans jamais en trouver, tandis que celui qui achète sa vieille ferme y découvre précisément une mine de diamants d'une richesse fabuleuse.