



LA BANQUE ROYALE DU CANADA

BULLETIN MENSUEL

Vol. 37, No. 11

SIÈGE SOCIAL: MONTRÉAL, NOVEMBRE 1956

La réduction du gaspillage

IL est tout aussi important de réduire ou de supprimer le gaspillage que d'accroître ses revenus. Dans les affaires, à la maison, dans l'administration, l'économie consiste à chercher à en avoir pour son argent.

La recette à suivre pour réduire le gaspillage est assez simple. Il s'agit d'étudier la situation, puis d'user de son jugement; d'analyser la cause du mal et d'appliquer les remèdes.

Mais avant de faire cela, il faut se rendre compte que certaines choses sont susceptibles d'amélioration. Les gens qui habitent près d'une voie ferrée deviennent si bien habitués au bruit des trains qu'ils n'y font plus attention. Il en est ainsi de notre travail. Nous en sommes si près que nous ne voyons plus les possibilités de faire des changements qui nous épargneraient de l'argent. Essayons d'écouter le sifflet des trains que nous n'entendons jamais.

Il n'existe pas d'atelier, de bureau, de magasin ni de foyer où l'administration est si parfaite qu'il n'y a aucune fuite à obturer, aucun angle à arrondir, aucune amélioration à apporter. Nous autres Canadiens, qui appartenons à l'un des pays les plus riches du monde, gaspillons tous les jours de l'année une proportion effrayante de notre richesse. Notre prodigalité s'étend du gaspillage massif des incendies de forêts aux menus coupages quotidiens de nos cuisines.

Toute entreprise industrielle s'en tient à des plans de travail destinés à faciliter la production des marchandises d'une façon économique, et pourtant les déchets d'usine sont énormes. Un comité de la *Federated American Engineering Societies* a fait, il y a quelques années, une étude approfondie des pertes dans six industries. Celle-ci a révélé une moyenne de pertes de 49 p. 100, ainsi réparties: industries des métaux, 29 p. 100; fabrication des chaussures, 41 p. 100; industrie textile, 49 p. 100; construction, 53 p. 100; imprimerie, 58 p. 100; vêtements pour hommes, 64 p. 100.

On trouve aussi, dans les immeubles imposants de nos villes, des bureaux qui ne sont pas sans péché. Il y a sou-

vent dispersion des efforts, multiplication inutile des rapports, rédaction de textes de valeur douteuse et gaspillage de matériel, depuis les attaches-feuilles jusqu'aux machines électroniques.

Qui est chargé de cette tâche?

Qui est chargé de réduire le gaspillage? Si chaque ouvrier a le devoir de travailler d'une façon économique, la suppression du gaspillage incombe en propre au directeur, au chef de service ou de bureau, au contremaître.

L'élimination du gaspillage en tant que fonction administrative exige les qualités suivantes: l'aptitude à découvrir qu'il existe un problème; le désir d'y trouver une solution; le culte des idées pratiques; la volonté d'essayer des nouvelles méthodes. Rien ne diminue autant la valeur d'un chef que le sentiment qu'il est impossible de faire mieux.

Celui qui songe à réduire le gaspillage dans son entreprise doit commencer par mettre de l'ordre dans ses propres affaires. Personne, en effet, ne peut remporter tout le succès dont il est capable sans supprimer le gaspillage dans sa vie privée.

Le meilleur chef, depuis le contremaître jusqu'au président lui-même, est celui qui sait se libérer de la tyrannie des vétilles. Il s'applique à perfectionner ses moyens de renseignement et de liaison, de façon à toujours connaître les détails essentiels tout en échappant à leur esclavage. Il organise son travail, délègue des pouvoirs à ses subordonnés et les surveille. Il choisit des adjoints compétents et leur confie tout le travail qu'ils peuvent faire, cependant qu'il s'occupe lui-même des problèmes importants.

Quels sont ces problèmes importants? Concevoir des idées, diriger le personnel, surveiller les opérations afin que les marchandises soient prêtes à temps, qu'elles répondent aux normes prescrites et qu'elles soient fabriquées au plus bas prix possible.

La qualité essentielle que doit posséder le chef pour réussir à supprimer le gaspillage consiste à pouvoir apprécier la valeur des hommes en fonction des tâches qu'il exige d'eux. Le travail d'équipe le plus fécond est toujours celui qui assigne à chaque membre de l'équipe le travail qui lui convient le mieux.

Si vous jetez un coup d'œil sur votre commerce, votre bureau ou votre atelier, vous constaterez peut-être que certains employés font un travail pour lequel ils n'ont pas les qualités requises ou auquel ils ne sont pas adaptés. Il suffit parfois d'un changement d'emplois entre deux hommes pour que chacun trouve sa véritable place et fasse un meilleur travail avec moins d'effort.

Le cheminement du travail a aussi son importance. Si le travail ne circule pas avec régularité dans l'usine ou le bureau, il se perdra forcément beaucoup de temps pendant qu'un service attendra après un autre. N'oublions pas que le gaspillage ne se limite pas aux produits inutilisés, mis au rebut ou gâchés, mais qu'il peut aussi consister à laisser les employés inoccupés. Faire attendre un service ne serait-ce que quelques minutes représente une perte de plusieurs heures de travail si ce service emploie un grand nombre d'hommes.

En quoi consiste le rendement?

Le chef de service ne peut pas mettre à l'essai toutes les idées qu'il conçoit ou qu'on lui soumet pour supprimer le gaspillage. L'essentiel est de se rappeler que les idées nouvelles ne sont pas nécessairement irréalisables. Il faut les étudier avec un désir sincère de tirer parti de tout ce qu'il peut y avoir de bon en elles.

Les idées jaillissent de partout: des constatations du chef; des suggestions des employés qui voient plus loin que leur travail immédiat et des contremaîtres qui ont une vue d'ensemble de l'entreprise; des procédés utilisés ailleurs pour économiser du travail, des matériaux ou du temps; des revues techniques. Le chef à l'esprit ouvert et à l'attitude accueillante ne manquera jamais d'idées.

L'ennemi du rendement, c'est le contentement. Voici le raisonnement sur lequel il repose. La routine est sûre. Ce qui s'est fait hier ou l'année dernière est très bien. Une nouvelle méthode serait peut-être au-dessus de mes forces; de toute façon elle me causerait probablement des soucis et des inquiétudes.

Mais le progrès dans l'emploi économique des matériaux, de la main-d'oeuvre et des machines est l'oeuvre des hommes qui ont le courage et l'initiative d'essayer de nouvelles méthodes. Des hommes qui ont assez d'imagination pour tenter des expériences. Lorsqu'il s'agit de trouver un filament pour sa première lampe, Edison essaya 6,000 variétés de plantes avant de découvrir la fibre voulue. "Essayez tout, disait Edison, même le fromage de Limbourg."

On a donné plusieurs définitions du rendement, valables pour la plupart dans le domaine qui leur est propre. Un des manuels de l'*Alexander Hamilton Institute* le définit ainsi: "Economie d'énergie, d'espace et de temps". Roger Cain, chargé de cours à Guelph, écrit: "Le rendement consiste à obtenir le résultat recherché le plus économiquement possible". Pour l'ingénieur, le rendement est le maximum de résultats avec le minimum d'énergie.

Ce n'est pas pour rien que toutes ces définitions du rendement mettent l'accent sur l'économie. Le travail productif consiste à la fois à faire ce qui est profitable et à éviter le gaspillage.

Comment se produit le gaspillage

Il y a, semble-t-il, une infinité de manières de gaspiller de l'énergie, de l'espace, des produits et du temps. Un livre écrit à l'intention des contremaîtres renferme une liste de 100 causes possibles des coulages et des pertes qui peuvent se produire dans un service. Ces causes sont réparties en six catégories: méthodes d'administration; main-d'oeuvre; bâtiment, matériel, outils et machines; production; matériaux; réception et expédition.

Prenons le cas des matériaux, par exemple. Il y a gaspillage quand on n'emploie pas les bons matériaux pour un travail donné. Cela peut avoir pour résultat d'abaisser la qualité du produit ou de priver une autre division des matériaux qui lui sont destinés.

Le rapport moyens-fin, auquel nous venons de faire allusion, est aussi une question qui doit retenir l'attention du chef. Regardez ce qui se fait dans votre bureau ou votre atelier pour voir jusqu'à quel point chaque opération est nécessaire pour atteindre votre but, puis demandez-vous si tout se fait de la meilleure façon possible. Les employés travaillent-ils dans le sens voulu pour atteindre les fins que vous désirez? Y a-t-il dispersion inutile des efforts? Fait-on deux fois la même chose?

Rien n'irrite plus le chef à l'esprit méthodique que de voir de l'énergie employée inutilement. "La nature ne fait rien en vain, disait Newton, et moins une chose est utile plus elle est vaine." Et pourtant la moindre tâche, comme la plus considérable, peut donner lieu à un déploiement exagéré d'énergie.

Le contremaître ou le chef de bureau qui cherche à réduire le gaspillage se demandera dans quelle mesure l'activité dont il est témoin ne consiste en somme qu'à changer les choses de place; jusqu'à quel point le remue-ménage du bureau n'est qu'un tournoiement de papiers. Ce qui compte, c'est le travail terminé qui sort du bureau ou de l'usine.

Il y a gaspillage, disait Esope, quand une grande activité produit un résultat minime. On se souvient de sa fable, reprise par La Fontaine. Une montagne jetait

une clameur si haute qu'on la crut en mal d'enfant. Chacun accourut voir ce qui arriverait. Elle accoucha d'une souris.

Temps et presse

Au temps de *Messieurs les ronds-de-cuir*, les horloges de bureau étaient encore des pendules, qui battaient bruyamment et paresseusement les secondes, comme si elles avaient eu du temps de trop. Les horloges d'aujourd'hui sont électriques et sautent de minute en minute.

Nous semblons avoir une certaine conscience de la valeur du temps. Nous feuilletons les horaires d'un air soucieux; nous poinçonnons des cartes de présence; nous expédions une tâche pour en commencer une autre. Mais que faisons-nous en réalité pour régler l'emploi de notre temps de façon à en faire le meilleur usage possible.

On perd son temps à décider des affaires sans importance, à faire des choses inutiles, à réfléchir à des actes que l'on devrait accomplir par habitude. Il n'en faut pas davantage pour que le travail n'avance pas et que l'on ait l'impression d'être talonné ou pressé.

Nous sommes tous plus ou moins portés à remettre au lendemain. Cette tendance est naturellement incompatible avec le rendement. Personne ne peut supprimer le gaspillage dans sa vie privée ou dans le travail de ceux qui sont sous ses ordres sans s'en corriger. Fixez une date limite. Soyez ponctuel.

Un programme peu compliqué nous aidera à éviter les futilités dissipatrices et à trouver plus de temps pour les choses que nous avons le plus à cœur. Pour le chef de service diligent comme pour quiconque veut tirer le maximum de satisfaction de la vie, la sage répartition des vingt-quatre heures de la journée est de la plus haute importance.

Votre programme doit comporter trois points, dit le professeur Morgan D. Parmenter, directeur du Centre d'orientation de l'*Ontario College of Education*: a) les choses que vous devez faire; b) les choses que vous voudriez faire; c) les choses que vous ferez si "le temps le permet". Naturellement, il ne faut pas être esclave de son programme. Celui-ci doit rester assez souple pour faire face aux événements ou aux besoins imprévus.

L'homme qui suit un horaire ne passe pas sa journée à s'épuiser dans une agitation stérile. Il a le sentiment de dominer la situation. Il est plus calme et peut, par conséquent, consacrer toute son énergie à son travail. Ce n'est pas dans la quantité ou le genre de travail que nous avons à faire qu'il faut rechercher la cause de nos fréquents découragements, mais bien plutôt dans la sensation que le temps nous presse ou nous fait défaut.

Comment rendre la chose intéressante

Rien ne saurait mieux saper le rendement que la capitulation devant le gaspillage. Le contremaître qui ferme les yeux sur l'emploi improductif de l'énergie ou des matériaux, même en petites quantités, néglige incontestablement son devoir.

D'autre part, l'application des mesures de surveillance est une des opérations les plus délicates. Les gens n'aiment pas les mesures de surveillance, si raisonnables soient-elles. Le "cela est-il nécessaire?" de l'inspecteur, à propos d'une pratique habituelle, est une question qui provoque l'indignation.

Pourtant, la lutte contre le gaspillage peut devenir une des plus intéressantes initiatives dans les affaires. Avez-vous jamais songé à lancer une campagne contre le gaspillage pour combattre la monotonie? Dans votre bureau, votre atelier, votre foyer ou votre ferme, il y a là une excellente occasion de découvrir des idées pratiques et d'accomplir un travail constructif.

L'homme vraiment désireux de faire son travail le mieux et le plus économiquement possible n'est pas animé seulement par l'ambition d'obtenir de l'avancement; il l'est aussi par sa fierté personnelle. L'employé qui jette au rebut une pièce manquée n'éprouve aucune satisfaction, mais celui qui la récupère augmente sa joie de vivre parce qu'il obéit à son instinct créateur.

Tout chef de bureau ou de service, tout contremaître ou chef d'équipe peut trouver l'occasion de mettre ses talents en valeur en s'efforçant d'éviter le gaspillage. Comment faut-il procéder? Voici ce qu'on peut faire pour commencer: (1) dressez la liste de tous les articles ou travaux qui sortent de votre service; (2) remontez jusqu'à leur origine, étape par étape, pour voir de quelles opérations et de quels matériaux ils se composent; (3) prenez chaque opération séparément et demandez-vous s'il y a une meilleure façon de l'exécuter (avec moins de mouvements, en moins de temps); (4) notez la quantité de matériaux mise au rebut à chaque stade (pourquoi ont-ils été rejetés? pourrait-on les employer si le travail était plus soigné? peut-on les utiliser de nouveau?); (5) recherchez toujours les causes; ne vous contentez pas des symptômes. Ce n'est qu'en étudiant les opérations en détail, avec un esprit ouvert et investigateur, que l'on arrive aux causes.

Que faut-il faire? Pourquoi?

La première chose qui s'impose lorsqu'il s'agit d'opérer une réforme, c'est un examen objectif et complet de la situation à réformer. En faisant cet examen, il faut naturellement demander beaucoup de "pourquoi". "Pourquoi vous prenez-vous ainsi et non pas autrement? Pourquoi ne faites-vous pas ces deux

opérations au même pupitre ou au même établi? Pourquoi ne laissez-vous pas cet homme terminer l'opération au lieu de passer le travail à un autre?"

C'est par ces questions que le chef sera amené à prendre des décisions intelligentes, qui auront pour résultat d'accroître la production, de réduire les dépenses, d'encourager les employés et de supprimer le gaspillage. Et cette tâche est d'autant plus exaltante qu'elle nous élève au-dessus de la médiocrité à laquelle se condamnent les routiniers.

Quelques principes

Il y a plusieurs principes à observer lorsqu'on se propose de supprimer le gaspillage: le bon ordre intérieur, la souplesse, l'économie et la récupération.

Le chef de service doit évidemment insister pour que l'ordre règne dans son bureau. Le désordre et la confusion engendrent le gaspillage d'énergie. Savoir où les choses se trouvent permet aussi de gagner du temps.

Dans les bureaux et dans les ateliers, une meilleure organisation des lieux permettrait-elle d'employer de l'espace inutilisé? Le matériel est-il bien rangé, à la portée du personnel et à l'abri des avaries? Un règlement rigoureusement appliqué interdit-il l'obstruction des corridors?

Les bureaux et les services devraient être agencés de telle façon que le travail passe directement d'un stade à un autre avec le minimum de manipulation. Dans certaines usines, la manipulation des matériaux figure pour 50 p. 100 dans les frais de fabrication. Même si les manipulations inutiles ne consistent qu'à lever un objet de quelques pouces, voyez si vous ne pouvez pas trouver le moyen d'éviter cet effort.

Si vous avez de la difficulté à trouver où résident les possibilités de supprimer le gaspillage (probablement parce que vous êtes trop près des choses et depuis trop longtemps), demandez à un ami ou un collègue à l'esprit observateur de visiter les lieux avec vous.

Gardez-vous cependant d'exagérer ou de compliquer la situation. En cherchant à accroître le rendement, on est souvent tenté d'aller trop loin dans la voie de l'organisation, et l'excès d'organisation, comme nous le rappelle lord Beaverbrook, conduit à l'étranglement. Une surveillance sévère s'impose pour éviter le gaspillage, mais il faut que le chef sache accepter ce qui constituerait normalement un gaspillage si le résultat en vaut la peine. La même action peut représenter un gaspillage dans un cas et dans certaines circonstances, mais être profitable dans un autre cas et dans d'autres circonstances. On perd parfois en voulant à tout prix éviter le gaspillage.

Et ceci nous amène à l'économie. Il faut autant de talent pour bien dépenser son argent que pour le faire.

L'argent dépensé sans compter perd de son utilité, tout comme les machines quand elles sont trop nombreuses pour la quantité de travail prévu. Lorsque vous dépensez de l'argent pour des choses inutiles, vous le gaspillez en ce sens que vous manquez l'occasion de le placer à bon intérêt.

La récupération diffère de la suppression du gaspillage. Cette dernière intervient au cours de la fabrication et a pour but d'employer les ressources de base le plus avantageusement possible. La récupération utilise les articles mis au rebut après les avoir réparés, ou les transforme en d'autres objets utiles.

Certaines usines possèdent un service spécial chargé de recueillir tous les matériaux avariés ou mis au rebut et de les faire servir à quelque fin profitable. Dans presque toutes nos entreprises industrielles, les déchets d'hier sont devenus les précieuses matières premières d'aujourd'hui. L'histoire de l'industrie des conserves s'identifie dans bien des cas avec celle de la transformation graduelle des déchets en sous-produits de grande valeur. D'où l'extrême importance de ne pas négliger les monceaux de déchets et les tas de ferraille.

N'attendez pas de pouvoir faire de grosses économies

Ce serait une erreur de tarder à examiner votre entreprise en attendant l'occasion de faire des économies importantes. La première condition du succès dans une campagne contre le gaspillage consiste à tenir compte des petites choses.

Arrêtons-nous, si vous le voulez, à l'une de ces "petites" choses: le papier de brouillons. Un lecteur de Nouvelle-Zélande nous a demandé des renseignements sur la fabrication des enveloppes dans lesquelles est envoyé notre *Bulletin mensuel*. Ce correspondant nous disait: "Je trouve que ces enveloppes se prêtent beaucoup mieux à une nouvelle utilisation que les autres modèles courants, ici, en Nouvelle-Zélande."

On pourrait épargner des milliers de dollars dans les bureaux rien qu'en coupant les bords des enveloppes reçues et en utilisant ces dernières pour faire des calculs, des brouillons de lettres, etc. Il faudra naturellement prendre du papier neuf pour rédiger les notes adressées aux autres bureaux de l'établissement, mais il se présentera chaque semaine une foule d'occasions d'économiser en s'arrangeant de ce qui se jette actuellement dans le panier à papier.

Les petites économies valent la peine d'être recherchées au bureau, au foyer et à l'usine. Il n'y a rien de dégradant à vouloir supprimer le gaspillage. Au contraire, le souci d'éviter le gaspillage en tant que moyen d'accroître les bénéfices est un des signes auxquels on reconnaît le bon administrateur.