



Les 16 Secrets de la Réussite en Affaires

Herbert N. Casson

INTRODUCTION

Au cours du livre que voici, je me propose de démontrer que les affaires procèdent d'une science.

Je ne prétends pas affirmer que cette science soit complète ; elle n'a encore ni ses lois, ni ses axiomes, ni ses principes universellement établis, et elle demeure chaotique, entachée d'irrégularités et de bizarres fantaisies.

Quelques grands hommes d'affaires ont mérité, sans doute, le titre de "pionniers" pour avoir mis au jour quelques principes et réussi de façon éclatante.

On sait aussi certaines usines dont l'organisation repose sur des bases scientifiques dont la prospérité est surprenante.

S'il est vrai que les sciences mathématiques s'appuient sur des lois immuables ou axiomes, il en est exactement de même pour la "Science des Affaires." D'évidentes vérités lui sont propres, qui sont les piliers essentiels d'un édifice entier, et demeurent fondamentales. Elles sont à l'homme d'affaires ce qu'est la boussole au marin, la scie au charpentier, le tire-ligne à l'architecte.

Afin d'expliquer clairement ce que j'entends par le mot "Axiome", je voudrais rappeler ici les 12 fameux axiomes d'Euclide. Les voici ci-dessous :

1. Deux quantités égales à une 3ème sont égales entre elles.
2. Deux quantités égales étant ajoutées à 2 quantités égales, les totaux sont égaux entre eux.
3. Deux quantités égales étant soustraites de 2 quantités égales, les différences sont égales entre elles.
4. Deux quantités égales étant ajoutées à 2 quantités

inégales, les totaux sont inégaux.

5. Deux quantités égales étant soustraites de 2 quantités inégales, les différences sont inégales.

6. Deux quantités qui sont le double d'une 3ème sont égales entre elles.

7. Deux quantités égales à la moitié d'une 3ème sont égales entre elles.

8. Deux grandeurs qui, superposées l'une sur l'autre, remplissent le même espace, sont égales entre elles.

9. Le Tout est plus grand que la Partie.

10. Deux lignes droites ne peuvent contenir une surface.

11. Tous les angles droits sont égaux entre eux.

12. Deux lignes droites qui se rencontrent ne peuvent être toutes 2 parallèles à une 3ème (Axiome de Playfair.)

La Géométrie est basée sur des définitions, des hypothèses, des axiomes, et c'est au moyen des axiomes qu'on établit les théorèmes, qu'on pose les problèmes. Une certitude sert à gagner une autre certitude et un solide amas de connaissances arrive à se construire ainsi.

Il n'est pas si facile de procéder de la sorte lorsqu'il s'agit de la Science des Affaires. Celles-ci dépendent de facteurs trop variables. Elles ne se présentent pas comme des lignes droites, des angles définis, des figures précises, et il faut tenir compte que les conditions, les gens, les marchandises grâce à quoi elles s'effectuent ne sont jamais les mêmes.

La Science des Affaires est infiniment plus complexe que la Géométrie. Cela ne nous empêchera pas cependant de nous avancer hardiment dans cette étude.

Aucune science n'est complète. La plus exacte n'est qu'un faisceau restreint de connaissances au sein de

l'immense mystère, tel un cercle de lumière entouré de ténèbres.

Si nous arrivons à prouver que les Affaires ne sont pas régies par la chance, par le hasard, par les circonstances personnelles, nous aurons commencé à en édifier la science. À partir du moment où nous serons en mesure de formuler d'avance l'issue d'un cas donné, nous pourrons dire que notre connaissance est "scientifique."

La plus large contribution qu'un homme puisse espérer lui fournir c'est – ainsi que le fit Pasteur pour la médecine, et Darwin pour les sciences naturelles – d'établir clairement quelques grands principes.

Tout ce que je puis dire, c'est que d'exceptionnelles occasions m'ont été données, non seulement de me documenter, mais encore d'expérimenter le fruit de mes observations parmi la vie moderne des Affaires. J'ai mis 20 ans à acquérir mon expérience : c'est là ma seule justification devant l'effort que j'entreprends.

Il se peut que, parmi mes axiomes, certains soient imparfaits et que je sois tenté, parfois, de généraliser trop hâtivement. Un précurseur tombe toujours dans cet excès. Le champ est donc tout grand ouvert à la critique et au dénigrement.

Un fait subsiste cependant, dont je vais prouver l'existence car elle ne permet pas le doute, pas même la discussion.

Je vais prouver que la marche des affaires se déroule infailliblement selon des lois déterminées, qu'elle obéit à des AXIOMES. Je vais prouver que le terrain sur lequel se font les affaires n'est pas fait d'un sable mouvant, impropre à retenir les fondations solides de la Science. De ce terrain, je ferai un lit de rochers, j'y poserai des bases. D'autres, ainsi, pourront venir : Ils bâtiront alors en toute sécurité.

Premier axiome

Il faut être au moins 2 pour traiter une affaire

Voici, n'est-il pas vrai, une affirmation dont la simplicité paraît presque excessive. En la lisant, vous n'avez certainement pas manqué de vous dire : "Évidemment, pour traiter une affaire, il faut être au moins 2." Qui le conteste ? Pourquoi perdre son temps à proclamer de telles vérités ?

Je vous en prie, rappelez-vous ce que c'est qu'un axiome. N'est-ce point, par définition, une vérité qui se démontre d'elle-même ? Celle-ci par exemple : "2 lignes droites ne peuvent contenir une surface." Avez-vous donc oublié que ce sont pourtant des vérités de ce genre qui constituent la base des mathématiques ?

Vous entendez énoncer un axiome et, aussitôt, vous en admettez l'évidence. Avant de l'avoir entendu, y aviez-vous jamais songé ?... Qu'ils se rapportent aux mathématiques ou à la science des affaires, nous ne savons pas, voyez-vous, aborder les axiomes avec l'esprit qu'il faut.

Et d'ailleurs, au milieu des faits ordinaires de la vie – de ceux qui en sont la condition, la substance, – nous ne sommes pas attentifs. Les événements sensationnels seuls nous attirent.

Aucune affaire n'est possible sans le concours d'au moins 2 personnes

Pendant des siècles et des siècles, l'humanité a pu subsister sur la terre sans soupçonner la circulation du sang. César ne l'a pas su. Cromwell ne l'a pas su. Mais quand Harvey en fit la découverte, lorsque la preuve en fut fournie, il n'y eut au monde qu'une voix pour proclamer : "Mais oui le sang circule..." N'importe qui eût trouvé cela !...

Notre premier axiome pose donc, en principe, qu'aucune affaire n'est possible sans le concours d'au moins 2 personnes.

Dans son île déserte, avant de faire la moindre affaire, Robinson Crusoé dut attendre l'arrivée de Vendredi : avant cette présence, il n'en avait pas le moyen.

Ce que c'est que "faire une affaire"

Le commerce n'est pas un jeu de solitaire. Quelles que soient les circonstances, nul ne peut s'y livrer s'il est seul. Un homme ne peut pas s'acheter à lui-même ni se vendre à lui-même. Si, en vue d'une combinaison financière, sa main droite acquiert ce qu'offre sa main gauche, il n'a point fait là une affaire.

Qu'un fermier tanne une peau de bête et s'y taille une paire de bottes, il ne fait pas là une transaction commerciale. Que ce même fermier et sa femme se mettent ensemble au travail et produisent deux paires de bottes pour leur usage personnel, pas davantage ils n'ont fait œuvre de commerçants. Mais que notre fermier, sa paire de bottes terminée, l'échange avec son voisin contre 5 litres de blé, et voilà : il a fait une affaire.

Nous le verrons amplement par la suite, toute affaire comporte l'échange d'un objet contre un autre en vue du profit ou de la convenance de chacune des 2 parties.

"Fabrication" et "Commerce" sont 2 choses différentes

Le nombre de gens intéressés dans une même affaire est absolument illimité. 1000 ouvriers peuvent participer à la fabrication d'un piano qui sera échangé contre une automobile construite par un autre millier d'ouvriers.

Mais la "fabrication" est une chose et le "commerce" en est une autre. Plus d'un industriel a été acculé à la

banqueroute, au désastre, pour avoir négligé cette vérité essentielle et cependant bien simple que *pour faire une affaire, il ne suffit pas de fabriquer.*

Une seule personne peut assumer entièrement la fabrication d'un article : pour que ce même article puisse être l'objet d'une transaction, 2 personnes sont nécessaires. Ainsi la production ne devient efficace qu'après l'entrée en jeu d'une action nouvelle : vendre.

Qu'on me laisse appliquer cette vérité au fabricant anglais par exemple. S'il faut ajouter foi à la moitié de ce qui a été dit à propos de ses erreurs, c'est lui surtout qu'elle concerne.

Pour qu'une affaire dure, il faut toujours répondre aux exigences des acheteurs

Celui qui fabrique des marchandises d'après ses penchants personnels et selon ses propres conceptions, qui continue à sortir des modèles passés de mode, et sans conformité avec les besoins du public, celui-là est demeuré sourd au principe de mon premier axiome : "*Pour faire une affaire, il faut être au moins 2.*"

Le monde entier reconnaît que les marchandises anglaises sont de bonne qualité, qu'elles sont "honnêtes", "solides". En général il leur manque cependant quelque chose, c'est de répondre totalement aux exigences de l'acheteur local.

N'oubliez pas la personne qui joue "l'autre rôle" ; n'oubliez pas son importance. Ses désirs ne sont pas nécessairement insensés parce qu'ils diffèrent des vôtres : C'est là un des principes essentiels de la pratique des affaires.

L'honnêteté procure de plus gros dividendes

Plus ou moins, une transaction commerciale participe

de la nature de son contrat. Invariablement, elle a ses 2 côtés, et chacun d'eux a son importance. Ils n'ont pas comme les aspects adverses d'un penny "pile et face". Dans les affaires, les 2 côtés sont "face".

Je le répète, le commerce est un jeu qu'on pratique à 2. Et c'est pourquoi l'affaire la plus probe survivra infailliblement à celle qui l'est moins. C'est pourquoi l'honnêteté procure de plus gros dividendes que la malhonnêteté. Et c'est pourquoi on n'a jamais fondé de maison de commerce de 3 générations avec la tromperie et le bluff.

Le commerce est une chose sociale

Mais l'habileté ne suffit pas encore au commerce. L'homme perdu dans une île peut être industriel : cela ne lui permet pas de devenir un commerçant.

Par définition, le commerce est une chose sociale. Il vous oblige à tenir compte des désirs et des vœux d'autrui.

Dès qu'on a saisi l'importance de ce 1er axiome, on envisage la nécessité d'une vente adroite et avisée, d'une publicité judicieuse. On voit bien que la tâche est loin d'être accomplie lorsqu'on a fabriqué de bonne marchandise.

Comment disposer cette marchandise, faire qu'elle tire le plus possible l'attention des acheteurs, qu'elle flatte leur goût. C'est là, déjà depuis plusieurs années, une véritable profession ; c'est le principe même de ce premier axiome qui en a causé l'existence ; elle a pour moyens et pour fin : la considération intelligente de "l'autre personne".

Si j'étais professeur d'économie politique, j'irais plus loin ; je dirais que l'axiome en question est en quelque sorte la base économique de l'altruisme. Mais je ne prétends pas sortir de mon domaine ; il me suffit d'assister mes lecteurs dans la maîtrise et le maniement de leurs affaires et de les aider à s'assurer plus aisément un gain plus abondant.

Je pense en avoir dit assez sur ce sujet pour avoir démontré que le commerce, lui aussi, a ses axiomes. En voici un au moins qui semble irréfutable. Voici une base solide sur laquelle nous pourrions ériger un pilier.

Cela rapporte de connaître l'attente des clients

Au seuil de notre étude, nous savons en entrant que chaque affaire s'envisage de 2 points de vue. Nous savons qu'en affaires, il n'y a point de "kaiserisme". Un fabricant doué du "droit divin" de vendre bon gré mal gré, cela n'existe pas ici-bas.

On a beaucoup cité le mot favori de Marshall Field :

"Le client a toujours raison". Sans doute l'affirmation allait un peu loin. Mais elle montre à quel point il était pénétré de l'importance de notre axiome. On sait comment il arriva à être le premier parmi les négociants américains, et qu'à sa mort la fortune personnelle qu'il laissa s'élevait à 12 millions de livres (300 millions de francs).

... D'où l'on peut conclure que : cela rapporte d'envisager les "2 points de vue" !...

Second axiome

Il y a 3 éléments dans une affaire : l'acheteur, le vendeur et la marchandise

L'étude de la chimie procure un véritable charme, en même temps qu'un étonnement inépuisable, parce qu'elle permet d'analyser une substance, et de retrouver ainsi tous les éléments qui la composent.

Toute la méthode scientifique est là : atteindre au "comment" et au "pourquoi" des choses. Mais l'application de cette méthode ne doit pas se limiter aux murs du laboratoire : on peut la poursuivre tout aussi à fond au magasin, à l'usine, au moulin ou dans une banque.

Ayez un esprit d'analyse, c'est essentiel

ANALYSER : Voici bien le premier mot de notre terminologie. Que de pertes, que d'ennuis, que de détresses seraient épargnés si on osait envisager froidement les événements et aller résolument jusqu'à leur source !

Le seul moyen de développer une mentalité intelligente, une méthode précise de travail, est d'analyser sainement tout ce qui se présente à nous. C'est ainsi qu'on peut se libérer de la crainte, des préjugés, de l'ignorance, – ces trois embûches pernicieuses du monde des affaires.

Tout d'abord, avant que soit mûr en vous cet esprit d'analyse, il vous apparaîtra toujours que la plus simple affaire contient au moins une douzaine d'éléments : c'est que vous ne l'avez pas encore envisagée clairement ou que vous réunissez 2 ou plusieurs transactions en les regardant comme une seule. De fait, au fond de toute opération commerciale, il n'y a *jamais* que 3 éléments, *toujours*

seulement 3 éléments.

Savoir penser clairement, voilà qui, en affaires, est essentiel. Le commerce n'a rien à voir avec la métaphysique ; les impressions générales y sont dangereuses. Il faut SAVOIR. Savoir exactement. D'où la nécessité d'étudier à fond chacun des facteurs de toute proposition importante.

Exemple

Permettez-moi d'illustrer cette affirmation par un exemple :

Un jour, un Allemand entra dans un magasin et y fit l'acquisition d'une paire de chaussures. Le prix en était de 20 euros. Il remit au commis un billet de 100 euros ; celui-ci n'ayant pas la monnaie courut à la banque pour pouvoir la rendre au client. 2 heures après le départ de l'Allemand, le caissier de la banque fit irruption dans le magasin, déclarant que le billet de 100 euros était faux. Le commis dut le reprendre, et remettre, en échange, au caissier, un billet de 100 euros. Et maintenant, entre l'Allemand et le banquier, quelle fut la perte du marchand de chaussures ?

J'ai bien souvent posé ce petit problème à des hommes d'affaires et je n'en ai pas reçu moins de 5 solutions différentes. On me répondait : 200 euros et la paire de chaussures ; 180 euros et la paire de chaussures ; 100 euros ; 80 euros et la paire de chaussures. La dernière de ces solutions est la bonne.

Dans cette affaire, les 3 éléments étaient : l'Allemand, le marchand et la paire de chaussures. Le banquier, bien entendu, n'intervient pas puisqu'il ne perd rien, ne gagne rien ; s'il intervient, c'est uniquement pour embrouiller les choses. Il y a là 2 opérations, et peu savent la discerner tout de suite. La première a pour facteurs : le marchand, le faux billet et la banque ; la seconde : le marchand, la paire de chaussures et l'Allemand. La perte se produit au cours de

cette dernière opération.

Cet exemple met bien en lumière la valeur pratique de notre second axiome.

Une société a besoin de 3 puissances pour vivre et prospérer

Je me suis habitué, quand je ne saisisais pas clairement la nature d'une affaire, à procéder de la sorte : j'inscrivais, sur des fiches séparées le nom de chaque facteur (il y en avait parfois 18 ou 20.) Je les révisais ensuite, un par un, assemblant les plus importants, éliminant les facteurs inutiles, et, au fur et à mesure, l'opération se précisait, devenait compréhensible, définie, simple en un mot.

Le travail le plus difficile que j'aie jamais entrepris fut celui d'analyser 8.000 annonces. Après 2 mois d'études, je parvins à les classer en 25 catégories différentes. Cette tâche avait été considérée jusqu'alors comme impraticable, elle était loin de l'être : elle était simplement difficile.

La vérité que cet axiome nous apporte, c'est que les 3 éléments d'une affaire sont :

Vous-même ;

Les marchandises ;

Le public.

On pourrait comparer les affaires à un tabouret à 3 pieds, enlevez l'un des pieds et, pendant quelque temps, vous arriverez peut-être à vous maintenir en équilibre mais, à la longue, vous ferez tout de même la culbute.

Pour vivre et prospérer, une usine a besoin du concours de 3 puissances : le financier, l'industriel et le vendeur. Mais aucun d'eux n'y pourrait accomplir le travail du voisin, car ils sont aussi dissemblables entre eux qu'un chien, un cheval et une vache.

Quels sont les rôles de chacune de ces 3 puissances ?

Vous avez remarqué que des associés réussissent d'autant mieux qu'ils sont doués d'aptitudes différentes. Lorsqu'ils se ressemblent par leurs qualités, le succès ne vient pas. 3 "vendeurs" conduiraient une affaire à la ruine, de même que 3 "industriels" associés : infailliblement il y aurait un élément de l'œuvre qui se développerait au détriment des autres.

L'affaire du financier, c'est de s'occuper du bénéfice. C'est lui qui se tient en contact avec les banques, qui concentre son attention sur la rentrée et la sortie de l'argent. C'est lui qui représente, si vous voulez, l'esprit de doute, l'égoïsme de la compagnie. Peu importe qu'en ce qui touche aux marchandises, aux désirs du public, il soit ou non compétent. Son effort n'a qu'un but : "Encore plus de bénéfices."

L'industriel, lui, doit s'occuper de la matière première, du prix de revient et de la production. C'est à lui de diriger et de régler la main-d'œuvre, à lui d'être au courant des machines, de la force motrice, de toute la production de l'usine, à lui d'être l'organisateur du travail des ouvriers. Il doit savoir comment acheter, non pas comment vendre. Et moins il s'y connaît en matière de finances, mieux cela vaut pour le bien de l'affaire. Son effort doit tendre à ceci : "Fabriquer à meilleur marché."

Le directeur de la Vente doit songer au public. Il n'a nul besoin de savoir comment sont faites les marchandises ni dans quelles conditions l'affaire est financée. Il doit avoir beaucoup d'amis, connaître beaucoup de monde, être aimable, accueillant, il doit surtout être éloquent, il doit enfin créer la sympathie autour de lui pour amener les gens à *désirer* acheter ce qu'il vend. Il doit être habile en l'art de présenter les choses, très au courant de la présentation de la publicité. Son but : "Vendre toujours plus cher."

Réunissez 3 de ces hommes mutuellement respectueux

des aptitudes de chacun d'eux : l'association est forcée de réussir. Agencée de la sorte, une compagnie est *équilibrée* : elle marchera comme une machine, elle gagnera automatiquement de l'argent. Basée sur notre axiome qu'une affaire est constituée par 3 éléments, elle deviendra prospère.

Il ne faut jamais mélanger les rôles

Qu'un fabricant essaie chez lui de s'occuper de la vente, la chose est aussi ridicule que le spectacle d'un éléphant qui tenterait de valser. Invariablement, il fixera trop bas le prix de vente : Jamais il n'arrivera à comprendre pourquoi les frais pour pousser la vente sont si élevés.

En outre, il mésestimera presque toujours l'importance de la publicité : pour lui, ce n'est pas autre chose qu'un débours. S'il va jusqu'à la rédiger lui-même, il s'efforcera de rechercher les termes les plus techniques, comme si les annonces étaient faites pour attirer les ingénieurs.

De même un "vendeur" qui essaierait de se mêler de la fabrication ressemblerait assez à un chat voulant pondre des œufs. Il n'y arrivera pas, pour la bonne raison qu'il n'est pas fait pour cela. Pratiquement il n'existe pas de vendeur capable de réduire les prix de revient. Très peu de vendeurs savent acheter. Très peu possèdent l'autorité qu'il faut pour assurer la discipline. Très peu sont versés dans la mécanique. Très peu ont le sens de l'économie. Très peu ont la ténacité suffisante pour remonter à la source du moindre gaspillage.

Souvenez-vous de toutes les affaires prospères que vous connaissez, et vous verrez que chacune d'elles comporte bien les 3 acteurs, les 3 points de vue, les 3 aptitudes : vos *intérêts*, la qualité des *marchandises*, les desiderata du *public*. Certes ! toute grande affaire est, toujours et partout, une Trinité.

Il arrive qu'on rencontre un homme d'affaires génial

qui porte en soi 2 de ces aptitudes. Il peut même arriver que son génie soit assez grand pour les contenir toutes les 3. Du moins, j'ai rencontré des centaines d'hommes convaincus de les avoir reçues en partage. Je ne prétends pas que ce soit impossible, je dis simplement que c'est assez invraisemblable et, en tout cas, une des choses les plus rares du monde.

Nous ne possédons, pour la plupart, qu'une intelligence fragmentaire. Plus tôt nous en serons convaincus, mieux nous nous en trouverons.

Troisième axiome

Le prix est le coût total plus le bénéfice

Même si vous occupez dans les affaires une situation considérable, vous n'aurez pas perdu votre temps si vous prenez une journée de vacances et la consacrez entièrement à sérieusement étudier cette question de prix, en révisant votre expérience.

Et d'abord, qu'est-ce que le prix ? Comment est-il constitué ? Se compose-t-il de 2 facteurs ? De 6, de 10 ou de 20 ?

Vos prix sont-ils basés d'après un système invariable ? Ou les évaluez-vous au hasard, d'une façon approximative ?

Pour les fixer, agissez-vous comme le Kaiser, en despote, ou rationnellement, comme un homme d'affaires ? Cet important problème des prix, le résolvez-vous en comptant le plus cher possible, compensant telle perte sur un article par un gain sur un autre ? Ou suivez-vous un système immuable qui répartisse sur toutes les ventes une invariable proportion de bénéfices ?

Votre évaluation se fait-elle d'après une cote préétablie ou selon le client ? Ou selon votre besoin d'argent ? Possédez-vous une vision claire de vos intentions, de votre conduite, ou les modifiez-vous au jour le jour selon que les circonstances vous y contraignent ?

Il faut bien étudier le prix de vente

Il est vrai que les prix sont toujours déterminés par des considérations innombrables. Le prix brut de la marchandise, l'état du marché, la compétition des acheteurs,

le montant du loyer, celui des impôts, l'importance du personnel, la situation générale, voilà autant de conditions dont il faut tenir compte en même temps que de votre bénéfice.

Il ne faut pas croire que ce soit une chose simple que d'établir un prix de vente, c'est une opération éminemment complexe. Et bien des gens perdent de vue l'existence d'un "prix normal", d'un cours, aussi bien que d'une loi des prix, invariable et permanente, qui demande à être suivie.

Tant qu'un commerçant ne recherchera pas activement tout ce qui constitue son prix coûtant, pour y ajouter un bénéfice raisonnable, son affaire ne sera pas prospère. Le seul, le véritable objet du commerce, c'est le bénéfice qu'on y trouve, ce n'est pas le passage des marchandises d'une main à une autre.

Toute opération qui ne rapporte pas sort du domaine des affaires

Vendre la marchandise au-dessous de son prix réel de revient n'est plus faire du commerce, c'est faire faillite : cela n'a pas plus de rapports avec les affaires qu'une puce n'en a avec un chien.

À partir du moment où on fait banqueroute, on devient étranger au commerce. Combien de fois faut-il souligner ce fait pourtant fondamental. Si la maladie est le contraire de la santé, la faillite est le contraire de la réussite. Et en matière commerciale, *toute opération qui ne rapporte pas sort du domaine des affaires.*

Certains fonctionnaires s'imaginent sincèrement être "dans les affaires". C'est là une grave erreur : ils ne sont que des fonctionnaires du Gouvernement... et pas autre chose.

L'Administration des Postes et Télégraphes, qui, au cours de son existence, a perdu des millions, n'est pas "une affaire". Elle est, si vous voulez, un des services du

Gouvernement ou une des formes de la banqueroute, mais ce qu'elle fait n'a rien de commercial.

Il existe ainsi de braves gens qui, dans nos villes de province, détiennent un emploi officiel et sont persuadés que les affaires municipales sont des "affaires", alors que chaque exercice s'y traduit par un déficit et que, pour le combler, il est nécessaire de lever de nouvelles taxes. Ils ne se rendent pas compte que, lorsqu'une entreprise est soutenue par des taxes et non par des bénéfices, elle n'a pas la moindre parenté avec une entreprise commerciale.

Ainsi, pas davantage, le socialisme n'a de rapports avec les affaires. D'ailleurs, les socialistes ne se font pas faute de nous le dire. Mais, par essence, le socialisme entraîne la suppression de toutes les affaires : c'est la négation du système des bénéfices, l'institution du fonctionariat universel et obligatoire.

Souvent, dans les administrations de l'État, le "prix" est une illusion, un trompe-l'œil.

Il n'existe guère aujourd'hui de plus vaste fumisterie que celle des prix comme on les pratique dans ces entreprises de banqueroute que sont les municipalités et les gouvernements. Le client est autorisé à payer une certaine partie du prix de revient ; au contribuable de payer le reste.

Comment calculer le prix de vente ?

Je le répète :

**LE PRIX DE VENTE = LE PRIX DE REVIENT
TOTAL + LE BÉNÉFICE.**

Cet axiome ne peut être ni contesté, ni déplacé. Ce qu'il exprime n'est pas une affirmation, c'est une vérité aussi indiscutable que cette vérité mathématique : "Le tout est plus grand que la partie."

Le commerçant qui a pour habitude de gâcher les prix, et qui inconsciemment joue en quelque sorte dans le monde des affaires un rôle néfaste, ne fait pas exception. Parfois il lui arrive de réussir, c'est qu'il a eu l'adresse de majorer les prix de certains articles (ceux auxquels on ne fait pas attention) pour pouvoir abaisser d'autant ceux des objets que le client remarque.

Lorsqu'un commerçant va jusqu'à vendre au prix coûtant ou même à moins, c'est qu'il est en mauvaise posture, et on peut prédire qu'il quittera bientôt la lutte commerciale pour aller grossir la foule des faillis.

En pareil cas, il est parfaitement possible que les acheteurs réalisent quelque gain en profitant de ses malheurs, mais, à la longue, rien n'est plus préjudiciable et plus onéreux pour une nation que l'accumulation des faillites.

Il ne faut jamais trop casser le prix

J'eus, il y a 3 ans, l'occasion d'entrer en conversation avec un pauvre hère en haillons qui pêchait le long des quais de Sainte-Augustine, en Floride :

"Oh, je n'ai pas toujours été dans cet état, me dit-il. Je possédais autrefois un petit bateau à vapeur avec lequel je transportais les passagers, de Jacksonville à Palatka, sur la rivière Saint-John. Les autres bateliers prenaient 3 dollars par personne, je pris, moi, 1 dollar. Ah, Monsieur, il fallait voir la foule qui se pressait chez moi. Si seulement mon bateau avait été plus grand, j'aurais pu tenir le coup, mais mes frais étaient trop élevés. Un marchand de charbon obtint un beau jour un jugement contre moi et je perdis mon bateau."

Telle est la simple et éternelle histoire de presque tous ceux qui prétendent trop abaisser les prix. Ils créent momentanément dans leur branche une sorte d'affolement, et puis ils finissent par sombrer. Une part infime du public

profite directement d'un gain insignifiant, mais, si on envisage la chose dans son ensemble, ils ont fait tort aux autres presque autant qu'à eux-mêmes.

Notre devoir essentiel est de veiller à nos propres intérêts

Aucun article ne devrait être mis en vente avant que son prix de revient net n'ait été soigneusement et profondément étudié. Une fois additionnés tous les chiffres qui constituent ce prix de revient, il est prudent de compter un certain pourcentage pour les frais imprévus, puis on ajoute ensuite un bénéfice équitable.

Faire autrement, faire moins, c'est non seulement se causer à soi-même un regrettable préjudice, mais c'est en causer un aux clients, à la branche à laquelle on appartient, et au monde des affaires dont on fait partie.

Les prix sont rarement trop élevés. Le désir de vendre est si invétéré que notre instinct naturel nous pousse à fixer les prix trop bas. Mais nous ne devons, en aucun cas, perdre de vue que notre devoir essentiel est de veiller à nos propres intérêts ; que nous avons à nous protéger contre le public, qui jamais ne nous paiera un prix supérieur à celui que nous lui demandons.

Le public n'a aucune conscience des prix ; la dame qui court les magasins adore se dire qu'elle fait perdre de l'argent au marchand sur chaque achat qu'elle effectue.

Le public paiera volontiers très cher un objet à bas prix de revient

L'extravagante publicité faite autour des ventes-reclames est la cause du chaos et de l'incohérence où sont actuellement les prix de vente. Le public s'est délibérément habitué à considérer le bon marché comme l'argument

suprême. On lui a enseigné que le prix des choses est un facteur décisif, et c'est une grande erreur.

Mon expérience à ce sujet me permet de dire que la question du prix est loin d'être aussi importante que nous le pensons. En ce qui concerne la valeur des choses, le public n'a pas la moindre compétence. Il paiera volontiers très cher un objet à bas prix de revient et réciproquement. Ce qui importe, ce sont les besoins du public et le cas qu'il fait de la marchandise.

Il est même des exemples où un prix élevé contribue à la vente. Un confiseur américain annonce, par exemple, que ses chocolats sont "les plus chers du monde", et il fait fortune.

"**PRIX DE REVIENT TOTAL + BÉNÉFICE**". Voilà la seule définition légitime, la seule base du prix de vente. Si vous ajoutez votre bénéfice à un prix de revient qui n'est que partiel, vous commettez une grosse erreur. Et si vous rendez votre marchandise au prix coûtant, sans bénéfice, soyez bien sur que vous ne tarderez pas à devenir la proie des huissiers.

Quatrième axiome

**L'abondance de la marchandise abaisse les prix ;
la pénurie les élève**

La valeur intrinsèque d'un objet n'a que peu de rapports avec son prix. Dans tous les marchés, il existe une véritable perturbation des prix, car, en réalité, ce qui importe, c'est moins la qualité de la marchandise que le cas qu'en fait le public et, par conséquent, ce qu'il est disposé à la payer.

Le prix des choses varie avec le goût de la matière, sa rareté, la mode, les habitudes et le goût du public. Mais nulle commission d'experts ne les a jamais fixés, ainsi que certaines gens seraient vaguement tentés de le croire.

**L'abondance de la marchandise abaisse les prix, la
pénurie les élève**

À mon avis, la chose la moins chère du monde, c'est le journal qu'on vous livre quotidiennement chez vous pour un sou. Lorsqu'un porteur sans éducation (quelqu'un qui n'est, après tout, que des jambes et des bras) porte votre valise du taxi jusqu'au train, vous lui donnez 4 sous, il lui est possible de transformer ses 4 sous en 4 numéros consécutifs du *Daily Mail* et de recevoir ainsi pendant 4 jours les nouvelles les plus importantes du monde entier : ce sont là les anomalies du prix des choses.

Dans le cas qui nous occupe, s'il n'y a pas pénurie de porteurs, il y a pénurie de trains : cela fait que le porteur doit recevoir un pourboire relativement élevé en proportion du service rendu.

**L'ABONDANCE DE LA MARCHANDISE
ABAISSÉ LES PRIX, LA PÉNURIE LES ÉLÈVE.** Si on comparait cette question des prix à une vaste étendue de sable, cette vérité-là y dresserait un rocher. C'est pourtant un des axiomes qu'on oublie le plus souvent et le plus aisément. Plus d'une affaire a mal tourné parce que celui qui la menait a cru possible de défier cette vérité.

Le prix dépend de l'époque et du lieu où l'on trouve la marchandise

Constatez-en l'application dans le phénomène de spéculation sur les terrains. Pour une raison imaginaire ou non, une nuée de gens se précipite vers un terrain à vendre en un certain endroit ; il se présente 1 000 acheteurs pour 500 lots de terrain.

Les prix montent, montent sans cesse. Plus le nombre des acheteurs s'accroît, et plus les prix s'élèvent. Dès qu'il décroît un peu, les prix tombent. Petit à petit, le nombre des lots correspond exactement à celui des acheteurs ; alors, la folie spéculative s'arrête et la dégringolade commence.

Ce n'est jamais la chose en elle-même qui représente son prix ; c'est l'époque, le lieu où on la trouve. Les fraises valent 2 euros la boîte au mois de juin et 8 euros à Noël. C'est la même raison qui fait que les tableaux et les oeuvres d'art se vendent si cher : il n'existe qu'un seul exemplaire de chacun.

En septembre 1914, après la déclaration de guerre, les Magasins Wanamaker firent annoncer qu'ils n'avaient pu se procurer que quelques douzaines de robes de Paris. Ils firent répandre le bruit que Paul Poiret était parti à la guerre, que Worth avait fermé ses salons et qu'ils n'avaient pu avoir qu'une seule robe de chez Worth. L'effet de cette annonce fut magique. Le lendemain, 10.000 femmes envahissaient les Magasins afin de contempler l'unique robe de chez Worth.

S'il n'y avait qu'un nuage par an, si l'été ne produisait qu'une fleur, que d'étonnement, que d'admiration susciteraient ce nuage et cette fleur !

Ce que tout le monde peut avoir n'est sollicité par personne

Si vous voulez qu'une chose soit appréciée, gardez-vous de la vendre bon marché et de la répandre à profusion. Chacun sait que les expositions et les manifestations gratuites sont désertes : ce que tout le monde peut avoir n'est sollicité par personne. Ceci est un fait absolu, un fait qui a une importance immense dans la pratique des affaires, et que les corps publics et les gouvernements n'ont jamais su comprendre.

Si j'étais roi, et que je veuille combattre l'aristocratie, je ne diminuerais pas le nombre des lords, je ferais exactement le contraire, je créerais 10.000 nouveaux titres : rien n'affaiblirait plus rapidement le prestige de la pairie.

Une application pratique de cette vérité est que lorsque vous mettez quelque chose en vente, il faut vous arranger pour lui donner un caractère unique. Si vous avez un magasin, faites que ce magasin soit le seul de son genre. Ce n'est pas tant de marchandise dont le public a besoin, que d'intérêt, d'amusement et, avant tout, de quelque chose dont il puisse parler.

Vendez à un homme un objet dont il puisse tirer vanité, il vous le paiera le double de son prix. Offrez à une femme quelque chose qui fasse d'elle un objet d'envie de la part des autres femmes, elle sera trop heureuse de vous l'acheter 2 fois ce qu'il vaut.

Certes, je ne préconise ici aucun système de surenchère, je fais simplement ressortir l'inutilité absolue des prix ruineusement bas. Si vous vendez trop bon marché, c'est que vous ne savez pas comment il faut s'y prendre pour *vendre*.

Comment changer l'abondance en pénurie ?

Mais notre axiome offre encore un autre aspect. Car il est tout à fait possible de changer l'abondance en Pénurie, en augmentant la demande, la demande n'est pas une chose déterminée : elle est ce que les vendeurs la font.

C'est une forme nouvelle de l'habileté commerciale que de trouver des usages nouveaux pour la même marchandise. Ceci a été admirablement compris par les producteurs de gaz, de ciment, de bois de cyprès, de marbre funéraire et autres produits.

Des choses communes et vulgaires ont été consacrées uniques par la simple adjonction d'une marque de fabrique. Ainsi la création d'appellations nouvelles et de nouveaux usages permet d'augmenter largement la demande qui pendant des années est restée stationnaire.

C'est là tout le secret d'une publicité efficace. Le but de la publicité est de faire que les nouveaux acheteurs soient, en quelque sorte, des acheteurs automatiques. Vous vous appelez Skinner et vous vendez du satin. Votre publicité doit se faire de telle façon que les femmes soient tentées d'entrer dans un magasin et de demander machinalement "du satin Skinner".

Augmenter la demande, c'est maintenir la hausse ; c'est diminuer le prix coûtant en développant la production. Ainsi, il est moins coûteux de fabriquer 100.000 stylos que d'en fabriquer 10. Il est donc strictement vrai de dire que la publicité bien faite ne coûte rien. Elle se trouve remboursée, et au-delà, par le bénéfice qu'elle amène.

Le public doit être éduqué, conduit et entraîné vers ses goûts

On croit généralement que le public sait ce qu'il veut. Quelle erreur ! Cela se dit dans un discours politique mais, en réalité, le public doit être éduqué, conduit, entraîné vers ses goûts.

Même quand vous avez fabriqué le meilleur article du monde, il vous reste encore à le présenter au public, à faire de la réclame, et à le mettre en vitrine pour qu'il attire l'attention.

Personne, autrefois, n'achetait de moissonneuses. Tous les fermiers leur préféraient les faucilles à main. Lorsque Mac Cormick inventa une moissonneuse pratique, il mit 17 ans à vendre les 100 premières.

En fait, notre axiome ne s'applique pas très exactement aux inventions nouvelles, car il est avéré qu'aucune demande ne se produit pour quelque chose d'entièrement nouveau.

Pour qu'une affaire prospère, il faut faire de la publicité et trouver des méthodes nouvelles et efficaces de mise en vente

Quand l'approvisionnement d'un article augmente, il existe 2 moyens de maintenir les prix. Le premier moyen est de détruire une partie de l'approvisionnement, le second est d'augmenter délibérément les besoins et les désirs du public.

Quand le marché des bananes est congestionné, il arrive qu'on jette par-dessus bord une partie de la cargaison. Ceci est le moyen stupide de tenir les prix. Le moyen intelligent consiste à faire de la publicité et à trouver des méthodes nouvelles et efficaces de mise en vente.

De nombreux fabricants se plaignent de la surproduction. Ils ont tort. Il n'y a pas, il n'y a jamais de surproduction. Des milliers de gens attendent après la marchandise et ne demandent qu'à l'acheter, mais l'existence de cette marchandise ne leur a pas été signalée.

Il y a là un manque de mise en vente, non pas une surproduction. Le fabricant n'a pas été à la hauteur de sa tâche. Il n'a pas compris que, de même que ses comptes sont balancés dans ses livres, le marché doit balancer, équilibrer sa production.

Évidemment, la situation idéale est de conduire en tandem l'Offre et la Demande, la Demande étant attelée en flèche.

Cinquième axiome

Un acheteur est celui qui tient plus à un article qu'au prix qu'il représente

Cet axiome est un de ceux qui vont nous servir à édifier l'ART DE LA VENTE. Nous allons en tirer des aperçus bien nets sur la conduite du vendeur ; et nous allons apprendre que la vente est subordonnée aux "besoins" de l'acheteur.

En outre, il va nous démontrer la nécessité absolue de la publicité. La publicité, c'est l'art de faire naître le besoin d'acheter. C'est une façon de susciter des désirs nouveaux, de répandre dans le public le goût d'une vie plus large. En élargissant la demande, elle élargit le trafic et grâce à elle, le commerce se développe dans le monde.

L'art de vendre et la publicité ont pour fonction de créer des besoins nouveaux

L'art de vendre et la publicité ont pour fonction de créer des besoins nouveaux. Dès qu'un inventeur sort une nouveauté, le fabricant l'exécute en séries ; la tâche du vendeur est d'amener le public à la désirer.

C'est une loi de la nature humaine qui nous pousse à préférer les vieilles coutumes aux nouvelles. Il est vrai qu'il est plus facile de répéter les mêmes gestes que de faire ce qu'on n'a jamais fait encore.

Bien des fabricants ont perdu leur fortune pour avoir méconnu cette vérité ; ils ont cru naïvement qu'il suffisait de présenter une nouveauté au client pour qu'il l'achète. Quelle erreur ! Le premier mouvement du client est de tourner le dos à la nouveauté jusqu'à ce qu'une publicité

avisée et un bon vendeur l'aient dûment persuadé qu'elle fera tout à fait son affaire.

Un "besoin", cela ressemble assez au goût qu'on a pour les olives ; cela doit être cultivé. Si vous avez beaucoup voyagé, vous avez dû vous rendre compte qu'en chaque pays le degré de civilisation est constamment en proportion de la publicité et de l'art de vendre qu'on y déploie.

Partout où les besoins n'ont pas encore été développés, les naturels s'habillent de pagnes et vivent dans des huttes de torchis.

L'art de vendre

Selon le mot de Sheldon, "l'art de vendre consiste à persuader les gens qu'ils ont avantage à acheter." Ce n'est pas "vendre" que de passer par-dessus le comptoir une marchandise à un client qui la demande. Pour pratiquer l'art de vendre, il faut que la persuasion entre en jeu.

La vérité (et cette vérité-là est assez cruelle) est que la plupart de nos soi-disant vendeurs et vendeuses n'ont aucune des qualités requises et qu'ils ignorent tout de leur métier. Ce sont des piliers de comptoir. Ils font usage de leurs yeux, de leurs bras et de leurs jambes.

Si vous savez très exactement ce que vous voulez, ils peuvent vous le donner très gentiment, mais si vous n'êtes pas absolument fixé, ils vous lancent un regard lourd de reproches, se déplacent avec mauvaise humeur et regrettent de ne pouvoir vous dire : "Pourquoi diable ne vous êtes-vous pas décidé avant d'entrer ?"

La plus fatale erreur commise par certains Grands Magasins des États-Unis fut d'employer, au lieu de vendeurs habiles, des jeunes filles ignorantes, n'ayant fait aucun apprentissage et mal payées. C'est cette faute-là qui les a empêchés de détruire complètement le petit commerce. Plusieurs d'entre eux ont fait faillite : ils ont cru qu'on

pouvait substituer, à "l'art de vendre", la superficie des locaux et leur tentative a été un désastre.

Rien, dans un magasin, ne compte autant que l'habileté du vendeur.

Principale clientèle des magasins : les femmes

Ce sont les femmes qui constituent la principale clientèle des magasins, ce sont elles qui achètent presque tout. La femme achète pour elle-même, pour les enfants, pour le ménage, c'est presque toujours elle qui conseille son mari sur ce qu'il doit acheter. Ainsi, l'attribution primordiale du vendeur, c'est, par la persuasion, de guider les femmes dans leurs besoins et leurs acquisitions.

Il y a bien peu de femmes qui savent exactement ce qu'il leur faut quand elles entrent dans un magasin. Elles y vont surtout pour voir et pour comparer. Elles sont ravies d'avoir une décision à prendre. Elles adorent qu'on les persuade, qu'on leur montre la différence entre les diverses qualités de marchandises. Il faut d'ailleurs reconnaître qu'elles sont, dans leurs achats, beaucoup plus avisées, beaucoup plus capables que les hommes.

Ce qu'il faut à chaque femme, c'est quelque chose de "spécial". Offrez à une femme une pièce de tissu parfaitement normale, un prix parfaitement normal : elle ne manifeste aucun intérêt. Mais renversez un peu d'encre sur un des coins de la même pièce, élevez-en le prix, et présentez-la-lui comme une occasion extraordinaire, et elle se précipitera dessus avec délices.

L'esprit féminin est ainsi fait : il faut le connaître et s'y adapter de son mieux.

Ce qu'un vrai vendeur doit faire pour convaincre les clients

Un vendeur intelligent considère toujours un peu l'esprit de son client comme une sorte de Parlement :

Il lui montre la marchandise ; il se fait aussitôt chez le client un travail qui ressemble assez à un vote de 30 voix en faveur de l'achat et de 70 contre.

Le vendeur rend la marchandise intéressante : il explique dans quelles conditions le magasin a pu se la procurer..., un second vote se produit, qui donne 40 voix pour, 60 contre.

Alors, le vendeur mentionne négligemment que telle ou telle personne connue lui a déjà acheté cette marchandise et il fait bien remarquer qu'il faut avoir du goût pour apprécier ses qualités exceptionnelles. Un troisième vote s'élabore : 50 voix pour, 50 voix contre.

À ce moment, il offre d'envoyer la marchandise à condition. Il sait fort bien qu'une fois la marchandise chez le client, une majorité d'au moins 10 voix se produira aussitôt en sa faveur.

Les imbéciles prennent cette habileté pour de la fourberie. Ce n'est pourtant pas autre chose que de l'adresse, de la finesse, de la technique. Il n'est jamais nécessaire d'y employer le mensonge : ce sont les maladroits qui éprouvent le besoin de tromper et de mentir.

Celui qui sait comment mettre une chose en valeur, et qui possède les moyens de persuader, n'a nul besoin d'être malhonnête. Porté à son degré de perfection, l'art de vendre profite au client autant qu'au magasin : il rend service à l'un et fait prospérer l'autre.

Les prix important beaucoup moins que la nature même de la marchandise

Si vous savez développer les besoins du public, vous n'avez pas à baisser vos prix. La réduction des prix n'est pas habile, en matière commerciale ; lorsqu'elle est pratiquée par une maison, elle révèle clairement que l'art de vendre y fait défaut. Parmi les procédés employés dans le monde des affaires, c'est peut-être le plus ruineux.

Au fond, les prix important beaucoup moins que la nature même de ce qu'on se propose de vendre : ceci est une des découvertes que le négoce a révélées au cours des 10 ou 12 dernières années.

Amenez les hommes à avoir réellement "besoin" d'un nouveau modèle de rasoir de sûreté, ayant plus ou moins l'apparence d'un jouet sans barguigner, ils vous le paieront 30 francs. Si on considère que l'instrument est aisément maniable et permet de réaliser l'économie du barbier en se rasant soi-même, ce prix n'est pas trop élevé : on peut facilement gagner 300 % avec les 30 francs déboursés et cela rend cet objet peu coûteux.

Pourquoi les gens paient-ils l'eau de table en bouteilles 2 fois plus cher que le lait ? Simplement parce qu'on leur a APPRIS à désirer de l'eau pure et qu'on ne leur a pas appris à désirer du lait pur. Ils apprécient l'eau, ils n'apprécient pas le lait.

Il faut savoir amplifier les besoins du public, créer l'opinion et former le goût des gens

Dans l'ouest du Canada, j'ai vu vendre les oranges 1 euro pièce à Noël. Ce jour-là, chaque famille *avait besoin* d'au moins une orange. Et même la famille la plus misérable avait plus besoin d'une orange qu'elle n'avait besoin d'1 franc.

À Pittsburgh, j'ai vu un millionnaire acheter une toile représentant une vache 275.000 dollars. Il aurait pu acheter

la vache vivante pour trop fois rien. Mais le tableau était célèbre, il était unique, tout le monde désirait le posséder, et le millionnaire en eut besoin, plus qu'il n'avait besoin de 275.000 dollars.

Amplifier les besoins du public, créer l'opinion, former le goût des gens, tout cela nécessite la plus profonde adresse, la sagacité la plus fine. Et cela deviendra certainement un jour une des professions les plus nobles et les plus honorées qui soient. L'art de vendre, aujourd'hui, en est à peine à son aurore.

On pourrait comparer le vendeur à un jardinier dont le public serait la terre. Il doit ensemer en vue de la récolte. Si la terre doit l'enrichir, lui aussi doit enrichir la terre. Ce que la terre attend de lui, son devoir est de l'accomplir : là où il aura planté des pissenlits, les roses ne pousseront pas. La terre est honnête et loyale ; on ne tire jamais d'elle qu'une chose : *ce qu'on en a mérité.*

SIXIÈME AXIOME

Le temps, en s'écoulant, augmente le prix de revient

Dans les contrées sauvages ou même à moitié civilisées, le temps qui passe n'a aucune valeur. Nul ne se dit que le temps est un bien susceptible d'être gaspillé. Le temps n'a aucune importance. Les montres et les horloges sont des choses inconnues ; elles sont remplacées la nuit par les étoiles, dans la journée par le soleil.

Dans les pays civilisés, où le commerce est peu développé, on garde encore beaucoup de cette indifférence envers le temps.

En Espagne, par exemple, demain est aussi bien qu'aujourd'hui, – et mieux encore. Dans certaines régions de la Chine, l'unité de temps est de 15 minutes, si bien que l'heure ne se divise qu'en 4 parties seulement. En Russie, l'instinct de ponctualité n'existe pas encore. Si le train n'arrive pas à 4 heures, cela va bien : c'est qu'il arrivera à 5 heures, ou à 6 ; on ne sait jamais.

Mais, dans les pays qui sont à la fois civilisés et commerciaux, le temps est un trésor. C'est une monnaie courante, une forme de la richesse. Nous plaçons *Sa Majesté l'Horloge* sur la place du marché et nous nous inclinons devant Elle.

Le temps c'est de l'argent

Nous nous faisons les esclaves, les vassaux de l'Horloge parce que nous avons découvert que c'est une divinité équitable qui ne manque jamais de récompenser l'empressement de ses sujets. La royauté de l'Horloge ! ...

Elle est le maître de tous ceux qui triomphent dans le monde des affaires.

LE TEMPS EST DE L'ARGENT. Ceci est une devise commerciale. Et c'est un des plus importants principes de la Science de l'Efficacité. Dans notre époque aux jours tendus, nul ne peut se targuer de garder une grosse situation dans les affaires qui ne rend pas hommage au temps.

Nous avons même inventé des montres qui fractionnent le temps en 1/5 de secondes. La seconde entière était trop longue, pour une unité de temps. Et bien des choses peuvent être faites en 1/5 de seconde, et moins. Un train express vous transporte à 5 mètres de distance en un 1/5 de seconde. En 1/85 de seconde, il vous porte à 30 centimètres.

Ce que désormais on arrive à faire en l'espace d'un jour est véritablement incroyable. La seule cité de Pittsburgh expédie journalièrement 300.000 tonnes de marchandises en moyenne. Il fallut 20 ans aux esclaves égyptiens pour bâtir la grande Pyramide ; les habitants de Pittsburgh fabriquent aujourd'hui toutes les 4 semaines une quantité d'articles manufacturés qui occuperaient le même volume que la grande Pyramide.

Le temps augmente le prix de revient

Lorsque je visitai les usines Ford, à Détroit, je demandais à voir le registre où était consignée la production de la veille. On me le fit voir : 1.017 automobiles, absolument terminées et prêtes à être mises en vente. Je constatai même que, certains jours, ce nombre avait été dépassé.

LE TEMPS AUGMENTE LE PRIX DE REVIENT. Ainsi, moins vous mettez de temps pour exécuter un travail, plus vous y trouvez avantage. C'est ce qui fait qu'on se presse, qu'on s'applique à la ponctualité et qu'on mesure si parcimonieusement les secondes.

Peu de chefs de maison, peuvent cependant se permettre de porter à l'extrême ce respect des secondes. Harriman, le constructeur de chemins de fer, consacra plus de 50 millions à l'établissement d'un perfectionnement grâce auquel on épargnait une demi-heure par train. Évidemment, une telle dépense ne se justifie qu'à condition que le trafic soit énorme.

Je me souviens aussi d'un fabricant (c'était, je crois, à Montréal) qui me refusa la permission de visiter son usine. "J'ai en ce moment 600 femmes au travail, me dit-il, et nous sommes débordés d'ouvrage. Si vous faites le tour des ateliers, chaque femme lèvera la tête, vous regardera et perdra une demi-minute. 600 demi-minutes font une perte totale de 5 heures. Je regrette infiniment, mais il faut que vous attendiez que le travail ait cessé."

Ceci est peut-être un peu exagéré, mais c'est une exagération qu'on constate rarement et qui, au fond, est absolument louable. Les corbeilles à papier sont trop souvent remplies de minutes et d'heures gaspillées.

L'intérêt va lentement mais ne s'arrête jamais

En une journée de 8 heures, vous ne disposez que de 480 minutes et, chaque fois que vous perdez 5 minutes, votre travail subit une dépréciation de 1 %. Votre stock tombe à 99 %. Si vous perdez 50 minutes, il tombe à 90 % et ainsi de suite. Lesquels d'entre nous conservent journellement au pair ce qu'ils possèdent ?

Si vous empruntez 600.000 euros à 5 %, vous payez 4 centimes d'intérêt par minute. Que votre comptable se trompe et fasse partir le prêt un jour trop tôt, vous perdez 100 euros.

Plus d'un homme d'affaires a été conduit à la faillite pour avoir oublié l'acharnement barbare de l'intérêt qui court. L'intérêt ressemble à la tortue de la fable : il va

lentement mais ne s'arrête jamais. Plus d'un lièvre léger, insouciant et gai, s'est trouvé dépassé par lui.

Le prix des marchandises invendues s'élèvent avec le temps

Le stock en magasin représente souvent de l'argent emprunté. Si je puis m'exprimer ainsi, c'est de l'argent gelé. Il entraîne à des frais d'intérêt, de loyer, de personnel, de chauffage, d'éclairage, de publicité, etc. Si donc on veut s'assurer un bénéfice, il doit être vendu rapidement.

LE PRIX DES MARCHANDISES INVENDUES S'ÉLÈVE AVEC LE TEMPS. Cette éventualité est sans merci et sans échappatoire. Et les commerçants qui prennent les magasins pour des entrepôts et n'écoulent, de leurs marchandises, que ce que les clients en demandent, ne peuvent pas réussir.

J'ai connu de ces boutiquiers qui éprouvaient un secret plaisir à contempler l'accumulation incessante des marchandises invendues. Ils se plaisaient à régner sur un vaste stock et je crois bien qu'ils espéraient vaguement atteindre un jour au point béni où ils seraient prêts à satisfaire tous les clients de l'univers ?

Naturellement, leur affaire ne marchait pas. Ils emmagasinaient leurs bénéfices possibles sur les rayons d'en haut de la boutique. Ils ignoraient que **LE TEMPS AUGMENTE LE PRIX DE REVIENT.**

Différence entre l'argent et la propriété

C'est ici que se marque la différence énorme entre l'argent et la propriété. La valeur de l'argent augmente, celle de la propriété diminue. Une somme d'argent se double elle-même en l'espace de 15 ou de 20 ans tandis que la propriété subit toujours une dépréciation.

L'argent croît. La propriété dépérit. Si vos opérations se font au moyen de marchandises, agissez aussi rapidement que possible. Que toutes vos énergies se concentrent pour une fabrication rapide, une vente immédiate, et des transports sans retard.

Tous les vendeurs devraient être nourris de ces principes. On devrait leur apprendre que 10 ventes faites aujourd'hui en valent 11 faites demain. On devrait leur montrer que l'ajournement d'une vente représente une diminution de bénéfice.

Dans la vie, le véritable capital c'est le temps

En réalité, le montant de toute transaction commerciale devrait se chiffrer en unités de temps aussi bien qu'en unités d'argent. Une des plus grandes choses qu'aient accomplies les spécialistes en "efficacité", c'est d'avoir enseigné aux hommes d'affaires à évaluer le prix du temps.

Aucun usinier ne peut imaginer les avantages de la "Direction Scientifique" avant d'avoir eu "l'étude du temps", les tables du temps établies chez lui, partout où le travail est coûteux et difficile.

Quelque riche qu'il soit, tout homme condescendra toujours à s'arrêter et à se baisser pour ramasser une pièce de 50 centimes égarée par terre. À côté de cela, de nombreux patrons – qui sont loin d'être riches – permettent que des quarts d'heure, des demi-heures soient dissipés et répandus tout autour d'eux. Pourtant, il est infiniment plus grave de gaspiller les demi-heures que les pièces de 10 sous : tout le monde peut trouver une pièce d'argent perdue, tandis que personne ne retrouvera jamais une demi-heure perdue.

LE TEMPS AUGMENTE LE PRIX COÛTANT.
Ainsi, épargnez votre temps ; sauvez-en la moindre parcelle. Dans la vie, le véritable capital c'est le temps. Tout le reste

est plus ou moins illusoire. La vie, le caractère, l'argent, les biens, tout cela s'achète avec le temps.

Fabriquez plus rapidement et vendez plus tôt

N'entreprenez jamais une opération commerciale sans faire intervenir le temps comme l'un de ses facteurs. Soyez avare de vos minutes. Demandez-vous toujours s'il ne vous est pas possible de fabriquer plus rapidement et de vendre plus tôt. Appliquez-vous à réduire la dépense de temps.

Ne craignez jamais d'aller trop vite. Cela ne peut jamais arriver. Il y aura toujours trop d'êtres lents, trop d'accidents, et des arrêts de toutes sortes pour vous retarder. La lenteur vient d'elle-même, la vitesse s'acquiert.

En outre, la rapidité pendant les heures de travail entraîne à un repos plus grand et à de plus gros bénéfices. Cela veut dire qu'une fois au travail vous devez travailler comme une machine scientifique de précision, de cette façon vous serez libre plus tôt pour aller vers ce qui vous tente.

Plus d'un homme d'affaires travaille jusqu'à 5 heures alors qu'il lui aurait été facile de finir à 3 s'il avait su comment.

Septième axiome

Le déplacement augmente le prix de revient

L'usage des machines, des chemins de fer, des bateaux, des avions et des autos a donné à l'axiome que voici une importance sans nom. Et depuis que le marché s'est étendu dans de telles proportions qu'une dépendance aussi étroite existe entre le commerce et l'industrie, ceux qui se préoccupent de réduire leurs prix coûtants puiseront dans cet axiome un intérêt particulier.

Aux temps où on ne connaissait que le travail manuel et les transports par chevaux, où les salaires étaient maigres et où chaque petit village se suffisait à lui-même, il n'y avait guère de mouvements qui fussent assez coûteux pour mériter qu'on s'en souciât.

De nombreux paysans habitaient à 5 kilomètres des champs qu'ils cultivaient et faisaient le chemin à pied comme si de rien n'était. Ils cheminaient pendant 3 heures par jour. Qu'est-ce que cela pouvait faire ? Ils gagnaient à peu près 4 centimes de l'heure, souvent moins.

Nos grandes usines n'existaient pas : On ne se donnait donc pas le mal, comme aujourd'hui, d'épargner une minute sur le travail de 1.000 hommes. Les transactions étaient lentes et sans importance : nos immenses organismes commerciaux n'étaient pas encore nés.

Dans ces temps primitifs, le même cordonnier faisait à lui seul une paire de chaussures, un seul ouvrier bijoutier faisait une montre, un charron construisait une voiture. La division du travail n'existait pas : on n'avait donc aucune chance d'en étudier les différents éléments.

Le monde moderne est le monde de la rapidité

Aujourd'hui, la confection d'une chaussure exige 72 opérations différentes et le concours de 72 ouvriers. Il y a des usines qui occupent plus de 5.000 employés ; personne ne se suffit à soi-même, nul n'est indépendant. Le monde entier des gens et des denrées semble, comme par miracle, être devenu fluide. Les choses et les êtres semblent courir les uns après les autres.

On se transporte à 1.000 kilomètres de distance pour aller voir un client. On fait le tour du monde pour obtenir une commande. Particulièrement aux États-Unis, l'individu qui ne voyage pas est considéré comme un oisif.

Un vent d'agitation souffle sur le monde des affaires. Il semble qu'un mécanisme entier ait été construit pour détruire le repos. Les marchandises sont livrées franco dans presque tous les pays de la terre. Et si elles ne conviennent pas au client, celui-ci les renvoie : on lui en expédie d'autres, cela n'a aucune importance.

Nous téléphonons pour dire : "Bonjour" ; nous envoyons un sms pour prévenir que nous rentrerons à la maison pour dîner ; nous postons un email pour nous enquérir du prix des cure-dents ; nous voyageons pour les raisons les plus imaginaires et les plus fantaisistes ; nous faisons partir des marchandises de tous côtés, comme si les affaires étaient un jeu de tennis.

Le monde des 4 kilomètres à l'heure, que connut George III, a complètement disparu. Le monde moderne est le monde de la rapidité. Lorsque nous voyageons, un kilomètre ne compte pas plus qu'une minute, et quand nous conversons au téléphone la distance cesse d'exister.

Vivant dans une telle époque, nous sommes assez inclinés à aimer le mouvement pour lui-même. Nous avons une tendance à considérer le mouvement en soi comme une chose efficace. Et nous sommes volontiers tentés d'oublier

cette vérité qui ne pardonne pas pourtant : LE
DÉPLACEMENT AUGMENTE LE PRIX DE REVIENT.

**Chaque déplacement est une dépense d'énergie,
n'en abusons pas**

J'eus quelquefois l'occasion de faire remarquer à certains hommes d'affaires américains qu'ils ressemblaient à ce marin ivre dont la jambe de bois se trouvait prise entre 2 pavés. Personne ne venant à son secours, le malheureux mettait toute la persévérance et toute l'énergie du monde à essayer de se dégager et il passa la nuit à faire désespérément le tour de lui-même. Au petit jour, il était encore là. Et c'est ainsi qu'on peut, sans résultats, dépenser la plus tumultueuse activité.

Il faut convenir que nos trains, que nos bateaux et que nos télégraphes sont tellement à notre portée et si commodes que nous en abusons un peu. La force qui régit nos usines est si puissante que nous en usons sans y faire attention. Nous disposons d'une telle abondance de moyens de transport et de force motrice que nous avons cessé d'être économes sur le chapitre des déplacements.

Le fait subsiste cependant que chaque déplacement d'homme ou de marchandise coûte plus ou moins. Chaque déplacement est une dépense d'énergie. Vous ne pouvez pas faire le geste de vous baisser pour ramasser à terre une épingle sans faire une dépense de temps et de force.

Il n'est pas nécessairement utile de se remuer beaucoup. Le gaspillage d'énergies qui ne vont pas à leur but est un des plus grands qui se fassent dans le monde des affaires. L'une des idées centrales de la Science de l'Efficacité, c'est d'apprendre à obtenir le maximum de rendement avec un minimum d'effort.

Une bonne organisation est essentielle pour éviter le gaspillage

Lorsqu'un rapport m'est demandé sur l'organisation efficace d'une usine, il m'arrive souvent d'entrouvrir rapidement la porte de chaque bureau et de chaque atelier pour compter le nombre des ouvriers et des employés qui se promènent dans la pièce. C'est un moyen rapide de se faire une impression d'ensemble.

S'il y a 100 employés dans un local et que, sur le nombre, il y en ait 15 debout à vaquer de-ci de-là, le rendement en travail descend à 85 %. Cela tombe sous le sens : au point de vue de la production, le moindre pas est à lui seul un gaspillage.

Un jour, dans une fabrique de l'Ohio faite de 2 bâtiments séparés reliés par un passage de 60 mètres, j'entendis un patron se vanter que ce passage était continuellement encombré par la foule des employés qui allaient et venaient. Il ne lui était jamais venu à l'idée qu'un mal véritable subsistait au cœur de son usine et que des courses perpétuelles dans ce passage étaient, vis-à-vis du travail et de la production, aussi anormales et aussi dangereuses que l'accélération soudaine du pouls d'un être humain.

Les ouvriers sont là pour produire et non pour marcher. Quand on leur donne un salaire élevé il est absolument nécessaire d'engager, pour faire leurs courses, des gamins ou des gens qu'on paie moins. Quelqu'un qu'on loue pour sa tête ou pour ses mains ne doit pas être encouragé à user ses jambes.

Toute manipulation de la marchandise en diminue le bénéfice

Les mêmes principes se retrouvent lorsqu'il s'agit de la manipulation des marchandises. Moins on y touche et moins on les déplace, mieux on s'en trouve. Chaque fois que vous déplacez un de vos articles, il vous revient plus cher.

En ce qui concerne les automobiles, le fait est devenu patent : une auto faisait l'objet d'une telle exhibition et d'une telle parade que, lorsque finalement on la rendait, les frais déboursés pour la mise en vente avaient déjà absorbé le bénéfice.

Il y a des vendeurs qui gâtent exagérément le client. Ils déploient devant eux beaucoup plus de marchandise qu'il n'est nécessaire, dans une conception erronée du rôle du vendeur. On ne leur a pas appris que toute manipulation de la marchandise en diminue le bénéfice. La marchandise n'est pas là pour être montrée ; elle y est pour être vendue.

Il faut réduire et supprimer les mouvements inutiles, tout geste doit rapporter un bénéfice

Pour réaliser toute l'importance de ce 7ème axiome, il est nécessaire d'étudier les mouvements et de les décompter au chronomètre afin d'arriver à connaître combien chaque phase de travail exige de mouvements et de quelle durée ils sont. C'est ainsi que, dans les usines, on arrive au summum de la précision et de l'exactitude.

À ce sujet, la plus remarquable étude du mouvement fut faite par Mr. Frank B. Gilbreth de New York. Il étudia la maçonnerie et constata que 18 gestes étaient habituellement nécessaires à la pose de chaque brique. Il découvrit qu'un maçon se baisse pour ramasser une brique, l'élève en l'air, la secoue, la pose sur le mortier et la dispose de plusieurs façons tout à fait inutiles.

Alors, Gilbreth étudia une façon rationnelle de poser les briques, il les fit empiler et transporter comme il convenait par les maçons, il fit poser le mortier à la place la plus commode, chaque équipe de maçons fut dotée d'un homme de peine, et il arriva ainsi à réduire de 18 à 5 le nombre de mouvements nécessaires à la pose d'une brique.

Au lieu de 700 briques, il obtint un rendement de pose par jour et par homme de 3.000 à 3.500 briques. Sans plus

de mal, avec un sens plus avisé de l'adaptation, le travail accompli fut 5 fois plus grand.

Ainsi, la situation de nombreuses usines s'est trouvée améliorée par la réduction et la suppression des mouvements inutiles. Les machines ont été installées de telle façon que le travail suit dans toute l'usine un courant continu au lieu de zigzaguer capricieusement.

Chaque mouvement, qu'il soit accompli par un employé ou imprimé à la marchandise, coûte quelque chose, voilà ce que signifie notre 7ème axiome. Ainsi, si vous pourchassez le gaspillage, veillez attentivement au gaspillage de mouvements. Tout geste doit rapporter un bénéfice, c'est là le but qu'un chef de maison intelligent doit se proposer d'atteindre.

Le temps et l'espace ont cessé d'être bon marché. Le prix des loyers a augmenté. Les salaires s'élèvent de plus en plus. La force motrice coûte de plus en plus cher.

Quand vous vous mettez à supprimer les mouvements inutiles, vous serez surpris du résultat.

Huitième axiome

L'augmentation de production abaisse le prix de revient

Cet axiome intéresse principalement les fabricants : il a trait à la production. Cependant, par certains cotés, il traite aussi de la vente et de la distribution des marchandises. Il révèle qu'il est presque toujours avantageux de faire grand – que les tarifs des chemins de fer sont moins élevés que ceux des brouettes – que ce qui sort des usines est meilleur marché que ce qui est fait à la main – et qu'il est moins coûteux de vendre une douzaine de couteaux à un client que d'en vendre un.

On trouvera une quantité d'exceptions, mais elles ne sont qu'apparentes et dues, soit à la stupidité de celui qui "fait grand", soit à certaines conditions spéciales de celui qui opère "en petit". Malgré tout, l'axiome tient bon !

Outillage perfectionné, grosse production, abaissement des prix de revient : augmentation bénéfiques assurée

Il nous expliquera l'emploi de l'outillage moderne. Il nous fera comprendre pourquoi on dépense 25 millions pour une simple fonderie. Aussi fantastique que cela puisse paraître à ceux qui ne sont pas au courant de l'évolution de la production, il est strictement vrai qu'une fonderie de 12 millions et demi de kilos produit l'or et le cuivre bien meilleur marché qu'une fonderie de 25 kilos !

Ainsi par exemple l'acier n'a jamais été si bon marché qu'aujourd'hui. Vous pouvez vous en procurer 8 livres pour 10 sous. Les ouvriers de Pittsburgh qui gagnent 50 euros par jour fournissent un acier qui revient moins cher que celui

fait par les esclaves romains. Pourquoi ? Parce que la science et les inventions ont rendu possible cette grosse différence dans les rendements.

Dans la carrière de Mesaba (Minnesota), j'ai vu charger en 5 minutes, des wagons, 50 tonnes de minerai de fer par 2 hommes et un gamin qui manœuvraient une gigantesque pelle à vapeur. Si le même travail avait dû être accompli par le labeur humain, il aurait fallu 1.000 hommes lançant dans le wagon une pelletée de minerai par minute.

J'ai vu une machine Bessemer convertir en acier, en 10 minutes, 10 tonnes de fer. À Carthage ou à Babylone, le même travail exécuté dans une petite usine aurait demandé au moins 2 ans.

J'ai vu, dans une usine de Chicago, un groupe de machines à broyer qui tordaient des anneaux de chaînes à la vitesse de 56 millions par an. Aucune somme n'est assez réduite pour évaluer le prix de revient par anneau avec une aussi formidable production.

LA PRODUCTION ! Voilà le mot qui régit l'industrie. Tous ceux qui, les premiers, ont compris ce qu'il signifiait, ont fait plus que de devenir riches. Ils ont gagné des milliards, Rockefeller et Carnegie sont 2 de ces milliardaires.

"Je suis toujours disposé à dépenser 5 millions et demi", – disait Carnegie – si c'est pour abaisser de 50 centimes le prix de revient d'une tonne de rails. Tout le secret des millions de Carnegie est là : un outillage perfectionné, plus grosse production, abaissement des prix de revient ; résultat : augmentation des bénéfices.

Ceux qui essaient de restreindre l'outillage sont les poids morts de l'industrie. Pire encore ! Ce sont des ennemis du genre humain. Ce sont eux qu'on peut rendre en grande partie responsables des prix exorbitants.

Les saboteurs de l'augmentation de production

Il y a 3 catégories de saboteurs de l'augmentation de production :

1° Certains travailleurs socialistes aux vues étroites. – Ces gens, bien intentionnés, mais bornés, en veulent aux machines parce qu'ils craignent la concurrence et redoutent le chômage. L'histoire a prouvé maintes fois que cette crainte ne reposait sur aucun fondement. La vérité est que le perfectionnement de l'outillage diminue les frais de fabrication, augmente la consommation, développe les affaires et multiplie par conséquent le nombre des places disponibles. Il y a aujourd'hui beaucoup plus de mécaniciens qu'il n'y en avait avant l'ère des machines à vapeur.

2° Certains politiciens aux vues étroites. – C'est une manie commune à un type déterminé d'hommes politiques d'attaquer la grosse industrie. Ceci se produit aussi bien en Angleterre qu'aux États-Unis ou au Tibet. Les politiciens – tout comme la mort – adorent partir en guerre contre ce qui est grandiose ; cela les met en vue et leur rapporte des électeurs, aussi ne cessent-ils pas de prendre à partie la grande industrie et de soutenir la cause des petits producteurs.

3° Certains industriels aux vues étroites. – Car il en est qui sont là tout à fait par hasard et n'y sont pas du tout à leur place. Ou ils ont hérité de leur usine sans avoir aucune aptitude pour la diriger ou bien elle leur est venue par un concours de circonstances extérieures. En pareil cas, on ne peut attendre de ces gens qu'une totale ignorance des principes essentiels qui régissent l'industrie. Leur fortune est une exception, elle était faite avant eux ou n'est que le résultat de la chance, elle n'est certes point le fruit d'un travail personnel. De tels êtres sont invariablement ennemis de toute expansion.

Le seul endroit où l'on puisse réduire les prix est à

la fabrique et non au magasin

FABRIQUER À MEILLEUR MARCHÉ. Depuis que le monde est monde, tous les producteurs se sont toujours efforcés d'y arriver. C'est là la raison d'être de l'industrie moderne, c'est pour cela que d'immenses usines surgissent du sol de toutes parts. Car le seul endroit où on puisse réduire les prix, c'est à l'usine, à la fabrique, et non au magasin.

Tout le secret de notre vie de citadins, si confortable et si merveilleusement bon marché, vient de l'augmentation de la production. Un numéro du *Times* à 16 pages pour 2 euro. Un voyage de 7 kilomètres en autobus pour quelques centimes. Un livre de 60.000 mots pour 10 euros. Une montre, garantie un an, pour quelques euros.

Parlez donc de vie chère ! Mais c'est un détestable mensonge ! Nous pouvons, vous et moi, nous procurer pour presque rien une infinité de choses que César n'a jamais connues. C'est seulement la vie luxueuse qui est dispendieuse et – encore si on considère ce qu'on obtient en échange de son argent, le luxe n'est pas cher...

Pour 200 euros, vous pouvez vous donner l'illusion pendant un jour, au Savoy Hotel, d'être un empereur !

Ce bon marché, cette vulgarisation du luxe se sont développés en même temps que l'augmentation de la production. Arriver à produire davantage en moins de temps, c'est là le vœu de tout citoyen qui désire sincèrement contribuer à la richesse de sa patrie.

La publicité multiplie les ventes et accroît les bénéfices

Du point de vue de la vente, il y a également beaucoup à dire au sujet de ce 8ème axiome. Nous y trouverons toujours un argument en faveur du Grand Magasin contre le petit. Il nous démontrera à quel point il est faux de croire qu'un colporteur peut faire des prix plus avantageux qu'un

Grand Magasin. S'il est vrai que le colporteur a de petits frais, son chiffre d'affaires est plutôt maigre !

Des maisons comme Woolsworth : "Tout est vendu moins de 10 euros" ont été conçues d'après notre axiome. Un énorme volume d'affaires permet de ne prendre sur chaque article qu'un euro ou 2 de bénéfice.

On peut même aller plus loin et affirmer que cet axiome est en quelque sorte la justification de la publicité. Il prouve absolument que la réclame bien faite n'élève en aucune façon le prix de vente des marchandises.

Il arrive souvent que la publicité fait monter le chiffre d'affaires dans une telle proportion qu'elle devient une économie et non une dépense. Elle multiplie les ventes, diminue les prix de revient, réduit les prix de vente et accroît les bénéfices. Mais alors, direz-vous, en pareil cas, qui donc supporte les frais de publicité ?

– Personne. Elle est à elle-même son propre paiement et laisse même un bénéfice. Mais cela ne se produit, bien entendu, que lorsqu'elle est *admirablement* bien faite.

L'augmentation de la production diminue le prix de revient

Partout où le travail manuel subsiste, le travail est mal fait ou il revient cher. Les statues et les tableaux sont des travaux qui demeurent terriblement coûteux, parce que la production est réduite à sa plus simple expression et qu'il n'est qu'un exemplaire unique de chaque sorte.

Ce qu'a fait l'industrie pour l'Art, c'est de reproduire les chefs-d'œuvre à un nombre considérable d'exemplaires. Certains d'entre eux sont merveilleusement exécutés et on peut les acheter à des prix ridiculement bas.

Grâce au CD, la voix des plus grands chanteurs du monde nous est transmise et il nous est loisible d'entendre Caruso... dans un haut parleur, chaque fois que cela nous

fait plaisir. Ceci n'est en somme que pour donner un exemple de l'extension universelle du bon marché, consécutive à l'accroissement de la production.

Vous le voyez, des livres entiers pourraient commenter ce 8ème axiome. C'est un des principes qui sert de base à toute la civilisation industrielle et commerciale. S'il avait été mieux compris et plus tôt répandu, bien des folles entreprises auraient été évitées !

Si j'étais industriel ou fabricant de quoi que ce soit, et si je désirais voir mes traces suivies par mes fils, je les réunirais tous les matins après le petit déjeuner et je leur demanderais : "Eh bien, mes enfants, quelle est la devise, pour aujourd'hui ?" Et tous me répondraient en chœur :

**"L'AUGMENTATION DE LA PRODUCTION
DIMINUE LE PRIX DE REVIENT."**

Neuvième axiome

Le prix de revient est le total du coût initial plus les frais d'entretien

Cette vérité est aussi évidente que 2 et 2 font 4. Cependant, la méconnaissance de ce simple, inexorable axiome a conduit à la ruine nombre d'usines, de commerçants, voire de ménages !

Si je devais convertir cet axiome en proverbe, je dirais : "Avant de vous élaner, regardez-y à 2 fois."

Comme la plupart de nos axiomes, celui-ci a pris une très grande importance depuis les 10 ou 15 dernières années.

Les frais d'entretien de toutes sortes – qu'il s'agisse de machines ou de son propre ménage – ont augmenté dans de si fortes proportions qu'ils menacent parfois d'engloutir l'affaire tout entière.

À chaque pas, nous abandonnons de l'argent

Dans le bon vieux temps, les frais d'entretien étaient à peu près inexistantes. Notre machinerie compliquée n'existait pas encore, toutes les industries, toutes les maisons de commerce étaient modestes. En ce temps-là, certains travaillaient pour la pitance journalière, et celle-ci était telle que de nos jours aucun domestique ne voudrait l'accepter.

Les apprentis travaillaient pour rien et, dans les minuscules boutiques, le client ne trouvait presque rien à acheter. Quant aux bons métiers, ils n'étaient certainement pas dans la proportion de 1 contre 10 aujourd'hui.

En ce qui touche aux dépenses d'entretien, notre monde n'est plus le même que celui où vivaient nos grands-

pères. Nous payons, nous payons encore et toujours. À chaque pas nous abandonnons de l'argent ; il semble vraiment que chaque objet que nous achetons soit pourvu d'une fente – une pour les sous, – une pour les francs – une pour les louis d'or. Le prix d'achat de certaines choses est seulement un premier versement.

Toute nouvelle acquisition amène une procession de besoins nouveaux

Ainsi, vous faites l'acquisition d'un lecteur de MP3. Lorsqu'il est en votre possession, qu'avez-vous ? – Rien. En soi, un lecteur de MP3 ne sert à rien. C'est seulement un prétexte pour acheter des CD ou télécharger des musiques pendant tout le reste de votre vie ; c'est en quelque sorte un ticket d'entrée pour une nouvelle espèce de dépenses.

Vous achetez une automobile. Vous rédigez le chèque. Vous avez le vague sentiment que vous venez de faire une grosse dépense une fois pour toutes. Puis on vous apporte une facture. Puis une autre, une autre encore. Quand vous avez payé la vingtième, vous commencez à vous dire que votre automobile est un employé qu'il faut rémunérer bien cher : elle vous coûte autant que votre chef comptable.

Il existe des biens – les diamants par exemple – qui, à première vue, semblent ne nécessiter aucun frais d'entretien, mais en tous cas vous perdez déjà l'intérêt sur leur prix d'achat – les diamants sont improductifs – en outre, ils risquent d'être perdus ou volés bien plus que de l'argent déposé à la banque.

En matière de luxe et de confort, il est certain que tout objet revient toujours beaucoup plus cher qu'on ne pense, pour la bonne raison qu'une chose en appelle une autre. Si vous achetez un véritable tapis d'Orient, il n'ira que sur un parquet magnifique. La perfection du parquet vous induit à changer les papiers, le papier neuf suggère l'idée et le besoin de nouveaux rideaux et ainsi de suite.

Toute nouvelle acquisition crée un nouvel état de choses et amène une procession de désirs ou de besoins nouveaux.

Un comptable moderne n'est plus un automate mathématique

Le mot TOTAL est une des expressions les plus trompeuses du langage commercial. C'est une sorte de fardeau : plus vous le portez et plus il devient lourd. C'est un des mots les plus décevants et les plus dangereux.

Combien d'hommes d'affaires se sont ruinés parce qu'ils n'avaient jamais appris à élaborer un TOTAL véritable.

Un prix coûtant total n'est pas un produit simple, comme la bouillie, c'est un produit excessivement complexe, comme le plum-pudding, il est fait d'ingrédients innombrables et, pour les accommoder, il est besoin d'un cordon-bleu très avisé.

La comptabilité que nécessite l'établissement des prix coûtants a évolué bien au-delà des plus audacieuses prévisions des vieux comptables à l'ancienne mode.

Je pourrais dire, pour paraphraser Kipling : "Que connaît-il des chiffres, celui qui ne connaît que les chiffres ?" Les temps sont révolus des comptables qui n'étaient que des machines à aligner des chiffres, capables uniquement d'additionner, de soustraire et de diviser, mais qui ne se faisaient pas la moindre idée de tout ce que représentaient ces chiffres.

Un comptable moderne n'est plus un automate mathématique ; il n'est plus une machine à additionner.

Si c'est cela qu'il vous faut, une "Burroughs" est 100 fois préférable et bien meilleur marché que toute imitation humaine. Un vrai comptable est tout à fait différent. Aucune machine ne le remplacera jamais. C'est

quelqu'un qui non seulement manie les chiffres, mais qui sait ce qu'ils signifient, ce qu'ils évoquent, ce qu'ils expriment.

La plupart des grandes compagnies américaines occupent des comptables de cette sorte et les ont trouvés indispensables. Ils touchent des appointements énormes et font partie de toutes les réunions du Conseil d'Administration. Je veux citer ici un exemple, Filbert de la United States Steel Corporation et Du Bois, de la American Telephone et Telegraphy Cy.

Plus d'une affaire prête à sombrer a été sauvée et réorganisée par un comptable de ce type accompli. Allis (de la maison Allis Chalmers, à Milwaukee) par exemple était comptable. Il y a quelques années, il fut chargé des comptes d'une petite faillite ; il la sortit d'affaire et en fit une des plus importantes compagnies des États-Unis.

Savoir établir le prix de revient total est une chose essentielle en affaires

De nos jours, le coût est moins un événement qu'un processus ; c'est un renouvellement perpétuel, une chose éminemment vivante et illusoire en même temps. Vous pensez la tenir dans la main : Pfuît ! elle s'est enfuie ; quand vous la retrouvez, elle a déjà grandi.

Celui qui possède une compétence en matière de prix de revient est celui qui sait découvrir le gaspillage là où il se trouve.

Cette affirmation est tellement importante qu'elle mérite d'être retenue. Dans bien des cas, c'est un fait que, là où on occupe 500 employés, un expert en prix coûtants gagnera à la maison les appointements qu'on lui donne, le loyer et parfois même les impôts, rien qu'en appliquant les méthodes nouvelles de la comptabilité spéciale. Si vous n'avez pas encore eu l'occasion d'en voir un au travail, vous ne pouvez vous faire aucune idée de sa valeur.

Prix de revient TOTAL = COÛT INITIAL + FRAIS D'ENTRETIEN.

Les 2 mots les plus importants parmi ceux qui servent à commenter cet axiome sont : TOTAL et ENTRETIEN. Ils suggèrent les 2 idées suivantes : que le prix coûtant provient de l'ensemble de petits prix de détails et que le premier coût est toujours suivi d'autres.

Savoir *établir* le prix de revient *total* est une chose essentielle en affaires. D'abord, vous devez connaître (et c'est facile) ce que les prix ont été jadis ; ensuite, ce qu'ils sont aujourd'hui (ce qui est également très facile) ; enfin ce qu'ils seront à l'avenir. Cette dernière connaissance est extrêmement utile et peut s'acquérir jusqu'à un degré remarquable.

Il est important de faire des examens fréquents, précis et complets des prix coûtants

Vous pouvez prévoir les prix avec beaucoup plus de certitude que le météorologiste ne peut prévoir le temps qu'il fera demain. Vous pouvez même faire davantage : dans de nombreux cas, vous pouvez les régler ; vous pouvez être fixé très exactement à l'avance, avoir une intuition précise en ce qui est infiniment préférable à la vision rétrospective des choses.

L'objet, l'essence même de la Science, c'est la prévision. Rien n'est scientifique qui, plus ou moins, n'apporte une connaissance de l'avenir. Si je savais 3 minutes à l'avance ce qui se passera en Bourse, je ne tarderais guère à devenir l'homme le plus riche du monde...

Vous voyez, d'après cela, la nécessité d'examen fréquents, précis et complets des prix coûtants. Sur un sujet aussi important il ne faut se contenter d'aucun à peu près.

Les faits devraient être remplacés par des chiffres, les chiffres par des états. Lorsqu'un industriel ou un commerçant reçoit, chaque lundi à midi, un état où figurent,

en une douzaine de lignes, les résultats de chacun des services de sa maison pendant la semaine précédente, il peut ressentir l'impression qu'il a son affaire bien en mains.

Si la courbe des états annonce une "montée", tout va bien, le service qu'elle représente peut voler de ses propres ailes ; si la courbe descend, un danger se prépare : le service en question doit être surveillé, il faut le renforcer par une aide extérieure, exactement comme une armée doit l'être, si elle commence à fléchir devant l'ennemi.

Pour beaucoup d'entre nous, les affaires semblent un effort constant vers l'abaissement du prix de revient. Et il en est ainsi : il en sera toujours ainsi. Il n'y a aucune "loi du prince" qui puisse passer outre au problème sans fin qu'est l'abaissement du prix de revient.

Dixième axiome

Avant d'évaluer les bénéfiques, il faut compter les frais généraux

Celui qui est payé le dernier, c'est le capitaliste. Il est celui qui se tient au pied de l'échelle, celui qui ose entreprendre, sans garantie de récompense, celui qui tente la chance.

Au lieu d'être le bandit que certains théoriciens naïfs vous dépeignent, c'est lui qui au contraire soutient les assises du monde. En fait, chacun le blâme ; en attendant, chacun fouille dans ses poches.

Le capitaliste risque beaucoup de choses

Un capitaliste conçoit un grand projet. Il le met debout, y consacre sa fortune, paie la main-d'œuvre, rémunère les compétences qui peuvent servir à l'édifier, et vraisemblablement paie les redevances légales. Il paie des gens de toutes sortes et de toutes conditions ; il risque l'accident, le naufrage, les grèves, l'incendie.

Il fait vivre des quantités de gens que le sort de l'entreprise laisse totalement indifférents. Et lorsqu'il a fini de payer, s'il reste quelque chose, il se paie lui-même ! ...

Bien souvent, il ne lui reste que le trognon de la pomme ; quelquefois même il ne lui reste rien. Souvent aussi, sa fortune demeure engloutie, et c'est alors que nous voyons la vérité de notre 10ème axiome :

"AVANT D'ÉVALUER LES BÉNÉFICES, IL FAUT COMPTER LES FRAIS GÉNÉRAUX."

Si la moyenne des gens – la moyenne des électeurs – comprenait cela, l'œuvre utile du capitaliste ne serait pas aujourd'hui considérée comme une simple course d'obstacles.

La richesse ne vient pas du travail mais du cerveau

C'est une erreur constante et partout répandue que les capitalistes gagnent des sommes folles. Ce sont les trade-unions et les ligues et sociétés anti-commerciales qui entretiennent cette erreur. Il en résulte que le capitaliste est pris partout pour un ennemi de la société et que bien des gens essaient d'être "capitalistes" qui ne connaissent pas les voies pour y accéder.

Adam Smith affirma que "le travail est la source de toutes richesses", mais sans spécifier clairement ce qu'il entendait par "le travail".

Vint Karl Marx, le fondateur du socialisme, qui reprit la théorie d'Adam Smith et en fit une logique absurde. Il proclama que le *salair*e crée la richesse et accusa le capitaliste d'être le détrousseur de la classe ouvrière.

La vérité qui ressort des faits, c'est que la richesse ne vient pas du travail mais du cerveau. En soi, le travail par lui seul ne peut créer que la pauvreté ; toujours et partout celui qui ne possède que son travail manuel reste pauvre.

C'est l'invention, l'outillage, les machines, la découverte des ressources nouvelles qui enfantent la fortune. James Watt a créé bien plus de richesse que tous les travailleurs de sa génération assemblés.

Son bénéfice, le capitaliste l'a GAGNÉ. De tous, il est le travailleur le plus acharné. La journée de 8 heures n'existe pas pour lui ; rien ne l'assure contre la faillite et contre le désastre ; aucune pension de retraite n'attend ses vieux jours. La somme de travail qu'il doit fournir est véritablement incroyable et, ce qui est encore plus fatigant

que le travail manuel, c'est la terrifiante responsabilité des décisions à prendre.

Le capitaliste idéal se rencontre aussi rarement que l'artiste de valeur ou le sculpteur de talent ; autant qu'un autre il a son génie propre. Dans son succès, la part de la chance est infime. Comme toujours dans le génie, la puissance y est due à la persévérance et à l'inlassable développement de soi-même.

Un capitaliste n'est pas un promoteur

En général, on confond communément le capitaliste avec le promoteur, le lanceur d'affaires alors que leurs fonctions sont tout à fait différentes.

Un promoteur est quelqu'un qui a de l'initiative. Pour une entreprise, c'est un excellent lanceur mais c'est un piètre dirigeant. Cependant, en dépit de tous les succès, la considération lui reste. Lorsqu'une catastrophe survient, on l'impute souvent au promoteur quand le manque de clairvoyance des actionnaires, seul, en est cause. Le mérite du promoteur diffère pourtant de celui du capitaliste en ce sens que le premier "place" l'argent des autres dans l'entreprise qu'il lance, tandis que le capitaliste y met le sien propre.

Pour le capitaliste, l'espoir de la possession passe avant la possession

On dit souvent sans réfléchir que le "capital est timide". Le reproche est absolument faux ; le capital est audacieux, il est souvent téméraire. Je lui reproche, moi, une trop grande hardiesse ; je trouve qu'il s'entoure en général de sauvegardes insuffisantes.

Jusqu'à présent, on n'a rien écrit sur les "*Espoirs déçus du capital*", mais si jamais on composait un livre sur ce sujet, il serait aussi volumineux que l'*Encyclopédie*

Britannique. On y lirait que les aventures les plus hardies qui aient jamais été tentées, ce sont des capitalistes qui les ont entreprises en y versant l'or à pleins seaux.

"Un bon tiens vaut mieux que 2 tu l'auras". Telle est la devise des salariés. Mais le capitaliste, lui, pense exactement le contraire : le bon "tiens" qu'il possède, il le risquera pour pouvoir s'emparer des 2 "tu l'auras". Pour lui, l'espoir de la possession passe avant la possession. D'ailleurs, tous ceux qui ne gagnent leur vie que grâce aux bénéfices qu'ils font doivent se conformer à ce principe.

Si cette vérité était clairement comprise, elle aiderait beaucoup à désencombrer le monde des affaires. Tous les Jean, Pierre et Paul ne prétendraient pas se faire capitalistes ; les affaires seraient réservées à ceux qui ont des aptitudes pour y entrer, qui s'y sont exercés et qui sont instruits de leurs règles.

Les frais généraux passent avant les bénéfices

LE DERNIER RÈGLEMENT, C'EST CELUI DU BÉNÉFICE.

Voici un sac plein d'argent. L'ouvrier y plonge sa main et prend ce qui lui revient ; arrive l'employé qui en prend une poignée, la dactylographe en fait autant, et puis, c'est le percepteur, puis le propriétaire, puis le banquier puis l'employé de chemin de fer. Quelle procession sans fin ! Quel cortège de doigts crochus !... À la fin, s'il reste quelque chose dans le fond du sac, c'est la part du capitaliste ! ...

Ainsi, par exemple, une des plus grosses affaires d'automobiles des États-Unis fit l'an dernier 425 millions d'affaires. Le bénéfice brut fut de 35 millions, mais on remploya 30 millions dans l'affaire, ce qui laissa seulement 5 millions de bénéfices. Ainsi la vente de chaque automobile laissa très peu aux capitalistes qui avaient osé risquer leur argent dans l'entreprise.

Laissez-moi vous rendre ceci encore plus clair par un tout petit exemple :

Tom Hodd, un joueur de football, se cassa la jambe et devint boiteux. Comme il était très populaire, ses amis firent une souscription, recueillirent 5.000 francs et lui achetèrent un petit fonds de commerce : un magasin de cigares. Dès l'ouverture, 5 de ses amis arrivent chez lui, chacun d'eux lui achète un cigare. Tom se dit que les affaires vont bien et se met à fumer le 6ème cigare.

Au bout de 6 mois, sa maison fait faillite et il se demande pourquoi. Il ignorait qu'ayant vendu 6 cigares, la somme représentée par les 4 premiers était due à la manufacture de tabac, le montant du 5ème était destiné au propriétaire, à la compagnie du gaz, au percepteur, etc. Le prix du 6ème lui revenait et constituait son bénéfice.

LES FRAIS GÉNÉRAUX PASSENT AVANT LES BÉNÉFICES. Ceux de Tom, qui méconnut ce principe, ont passé en fumée.

Il faut arriver à augmenter LE BÉNÉFICE NET pour qu'une affaire puisse marcher d'elle-même

Le succès, en affaires, ce n'est pas de produire de bonne marchandise, ce n'est pas de faire un gros chiffre, ce n'est pas d'avoir un personnel considérable ; ce qui constitue le succès, c'est qu'il vous reste quelque chose à la fin de l'année. Le grand mot, en langage commercial, ce n'est pas "brut", c'est NET.

Augmenter LE BÉNÉFICE NET, c'est un des buts poursuivis par la science de l'Efficacité. Si vous atteignez ce but, votre affaire marchera d'elle-même.

Lorsqu'une compagnie de chemins de fer, une affaire industrielle, un magasin, constate que le pourcentage du bénéfice net est en décroissance, il n'a qu'à se tenir pour averti : il est en danger. La décroissance du bénéfice net est,

à une maison de commerce, ce que la douleur est au corps humain : c'est un symptôme de blessure ou de maladie.

Ni l'âge ni la grandeur ne nous donnent la sécurité. Ils n'apportent souvent que la prodigalité et l'insouciance qui mènent parfois à la destruction. Plus que la quantité, c'est la qualité qui importe.

Le dinosaure avait une taille fantastique ; sa race est désormais éteinte ; son corps pesait 2.000 kilos, son cerveau n'en pesait qu'un. Il disparut, car il n'était pas créé pour durer.

L'homme est un petit animal, mais il a un cerveau de 3 ou 4 kilos et il a survécu au dinosaures.

Onzième axiome

L'augmentation du risque entraîne l'augmentation du bénéfice

Rien, en affaires, ne jouit d'une sécurité complète. Rien n'est si solide qui ne puisse être renversé. Rien n'est trop vieux qui ne doive un jour prendre fin.

Le risque ne peut jamais être aboli : il ne peut qu'être diminué. Le risque comporte toujours plusieurs degrés ; il est toujours possible de convertir le risque extrême en un risque léger. Dans un monde aussi tragique que le nôtre, nul ne devrait demander davantage.

Le risque est nécessaire

La science de l'"Efficacité" n'est pas un de ces systèmes en cours à Monte-Carlo et qui doivent, immanquablement, faire sauter la banque. C'est un ensemble de méthodes et de principes qui servent à affaiblir le risque et le gaspillage. Ce n'est que cela et c'est déjà beaucoup. Celui qui prétend faire plus est un charlatan et un imposteur.

"La guerre est une suite de fautes et le meilleur général est celui qui en fait le moins", disait Wellington. Il en est de même en affaires : aucun commerçant n'est et ne deviendra infaillible, il n'atteindra jamais à la connaissance totale, il ne deviendra jamais un demi-dieu. Il restera toujours un homme.

Que de jeunes gens dont la carrière a été ruinée parce qu'ils ont été habitués à avoir trop de certitudes ! On ne leur a pas appris à combattre le risque, mais à s'en écarter. Ils s'agrippent à la première place qu'on leur offre, quelque

médiocre qu'elle soit, et ils passent leur vie aux aguets devant un trou de souris, parce qu'on ne leur a jamais fait remarquer qu'il n'en peut rien sortir de mieux qu'une souris.

LE RISQUE EST NÉCESSAIRE. Les affaires ne sont pas ce que certains écrivains et quelques professeurs s'imaginent : des opérations qui consistent à acheter bon marché pour revendre très cher. Le commerce est infiniment plus complexe que le droit, la médecine, la théologie ou toute autre branche de la connaissance humaine.

Il y a beaucoup plus de façons de perdre son argent qu'aucun langage ne comporte de mots. Il faudrait plus d'une existence pour pouvoir énumérer les pièges et les embûches du commerce. On parle de la jungle ; mais le monde des affaires où nous sommes, vous et moi, offre 100 fois plus de dangers et de motifs d'étonnement.

Il vaut mieux continuer à bondir en avant malgré les risques

En général, les affaires ne vous laissent jamais qu'un bénéfice bien mince. Après tout, je doute vraiment que l'industrie rapporte en moyenne plus de 2 % du capital total engagé.

Les grandes fortunes sont peu nombreuses et elles sont espacées. Il y a peu de gagnants, mais ceux qui perdent forment une véritable multitude : il y a partout des faillites. Et la plupart du temps, lorsqu'une nation prospère et que son commerce est devenu florissant, une guerre survient et le détruit.

Il n'y a guère de bénéfice net dans l'exploitation des mines d'or, on enfouit dans le sol plus d'argent qu'on n'en retire : le fait est reconnu par tous ceux qui ont quelque compétence en la matière. Et si on faisait une enquête, on reconnaîtrait vite que des affaires sans nombre sont dans le même cas.

Ceci étant donné, que faire ? Il nous reste à choisir : Ou nous asseoir, croiser nos bras avec lassitude et dire : "À quoi bon ?" – Ou bondir en avant, serrer les poings et nous exclamer : "Parfait ! Nous ferons de notre mieux !"

Personnellement, ce n'est pas moi qui apporterait des paroles de réconfort à ceux qui se découragent et se croisent les bras. Ils ne m'inspirent aucun respect, aucune considération. Et je n'ai jamais prêché cette philosophie de la satisfaction placide qui dit : "Si vous ne pouvez pas être un Niagara, contentez-vous d'être un ruisseau."

Le monde des affaires est pavé de risques : À vous d'y être préparé. À vous de savoir comment les confronter et de vous souvenir QUE L'AUGMENTATION DU RISQUE ENTRAÎNE L'AUGMENTATION DU BÉNÉFICE.

Vous pouvez déjà vous en défendre en recherchant les meilleures conditions possibles : en vous entourant des plus sûres compétences, en vous assurant, en faisant constamment votre propre éducation et celle de votre personnel, en introduisant chez vous, dans la plus large mesure, les méthodes efficaces et, par une surveillance constante, une vigilance incessante.

Personne ne devrait se lancer dans les affaires avant de s'être assuré d'un bon banquier

Il est sage d'affirmer qu'aucun homme d'affaires ne devrait suivre sa propre inspiration sur un sujet où il est incompetent. Jamais non plus il ne devrait permettre à son entourage de lui dicter ses décisions. Son devoir est de recueillir les renseignements les plus amples, de consulter les êtres compétents en la matière, ceux qui sont initiés, et de prendre seul ensuite sa détermination.

Nul ne devrait entrer dans les affaires avant de s'être assuré, comme une sorte de chaperon, d'un bon banquier.

Un banquier est la précaution incarnée, sa fonction est de découvrir le risque. Un banquier manque généralement

d'initiative mais possède une prudence excessive. Si vous ne voulez pas gagner du 3 % toute votre vie, ne suivez cependant pas son avis à la lettre, mais soyez sûr que cet avis est inappréciable lorsqu'il s'agit de rechercher où résident le risque et le danger.

Une nouvelle entreprise est tout risque

Tout particulièrement dans le maquis de la finance, les choses ne correspondent jamais à leur apparence. On nomme "action", "obligation" des feuilles de papier qui sont peut-être très décoratives, mais qui ont moins de valeur que des bouts de bois ou des briques !

Dans bien des cas, les actions représentent uniquement des espoirs : elles ne reposent sur aucune autre base ; et les obligations ne valent souvent pas plus qu'un simple billet à ordre. Il est bon d'en posséder quand la situation générale est satisfaisante ; quand les temps sont mauvais, elles ne servent pas à grand chose.

En réalité, une *nouvelle* entreprise est *tout* risque. Que d'imposants et dignes administrateurs la dirigent, elle n'en demeure pas moins une aventure. Le succès requiert tant d'éléments, et nombre de nouvelles sociétés sont lancées avec telle précipitation et telle légèreté qu'on a tout à fait raison de traiter comme un jeu de hasard, et non comme un placement sûr, une nouvelle affaire qui se fonde.

"Cela ne rapporte rien d'être un pionnier", me répondit un jour Carnegie, comme je lui demandais ce qu'il pensait des tentatives nouvelles. Sa politique était en général d'attendre et de guetter. Et, dès qu'il était avéré qu'une invention nouvelle devenait fructueuse, il en faisait l'acquisition et lui donnait l'autorité et l'appui de la Compagnie où il régnait. Il fut toujours un homme qui va de l'avant, c'est pourquoi il devait s'entourer de toutes les garanties.

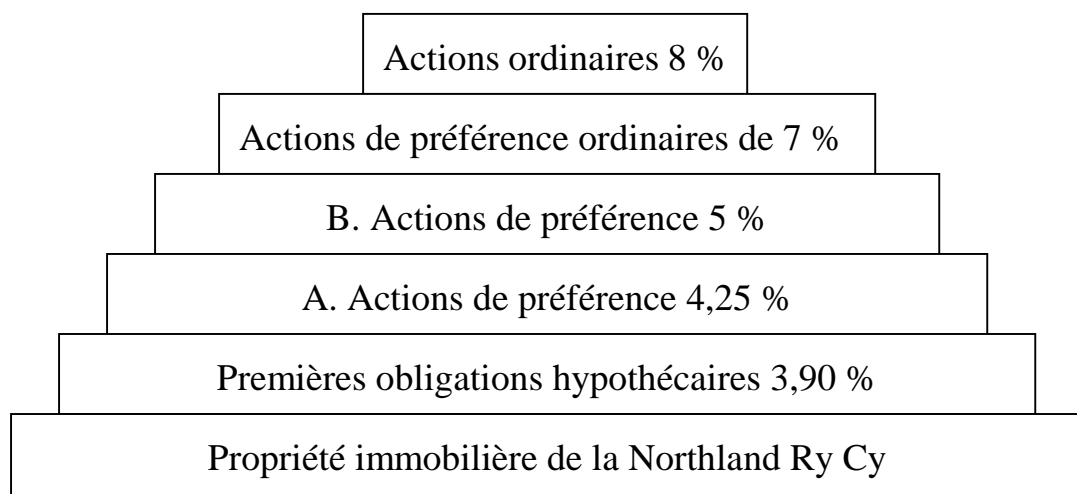
Il arrive souvent, lorsqu'un groupe de capitalistes hardis fonde une nouvelle entreprise et en tire, pendant la première année, d'importants bénéfices, que les législateurs s'en émeuvent et fassent autour de cette affaire un tapage ridicule.

Une loi intervient, qui limite les bénéfices à 8 ou 10 %, ce qui est le cas pour les Compagnies de Gaz. Et la loi passe, parce que les législateurs méconnaissent la vérité et la force de notre 11ème axiome. Ils ignorent, qu'agir ainsi, c'est détruire l'esprit d'initiative et d'invention.

Meilleur moyen d'aller vers la sécurité en matière de placements

Quand je dis que L' AUGMENTATION DU RISQUE ENTRAÎNE L' AUGMENTATION DU BÉNÉFICE, l'assertion ne vient ni de moi ni de personne. C'est là une des lois qui régissent le monde commercial, une loi qu'on ne peut ni tourner ni ignorer. Limiter la récompense, c'est limiter l'audace et c'est porter atteinte à l'esprit créateur.

En matière de placements, j'ai découvert que le meilleur moyen d'aller vers la sécurité est d'établir une charte de la propriété et des valeurs qui la constituent, dans le genre de la charte suivante :



Il faut construire sa charte dans cet esprit, en traçant une pyramide des différentes valeurs de l'affaire, indiquant celles qui se rapprochent le plus de la propriété et celles qui s'en éloignent le plus. *Il est évident que les plus sûres sont celles qui la touchent de plus près.*

Il faut déterminer l'émission totale à laquelle a donné lieu chaque espèce de valeur ; établir la valeur approximative et connaître les conditions exactes de l'affaire entière ; savoir dans quelle mesure les méthodes efficaces sont appliquées dans sa conduite. Puis, si on désire un placement sûr, on peut acheter les premières obligations hypothécaires. Si on veut spéculer, on achète les actions.

Si vous aviez eu le soin d'établir plus souvent une charte semblable, croyez-moi : vous auriez perdu moins d'argent.

Douzième axiome

Toutes les valeurs sont sujettes à fluctuation

Il m'est arrivé de visiter de temps en temps une de ces villes mortes où la succession du jour et de la nuit semblaient les seuls événements.

On n'y voyait aucune entreprise, aucune réclame ; la preuve d'aucune initiative, d'aucun désir de faire ou de connaître des choses nouvelles. Les passants ne paraissaient pas vivants, ils n'avaient pas l'air d'êtres humains : ils étaient simplement des HABITUDES ; ils étaient des illusions optiques. Si vous vous étiez hasardé à les piquer, ils n'auraient pas saigné : leur sang n'eût pas eu assez d'énergie pour pouvoir couler.

Ces gens-là étaient nourris de vieilles idées, leurs opinions reposaient sur des valeurs périmées ; leurs flambeaux se tenaient derrière eux. En affaires, leur profession de foi était la suivante : "Rien n'a changé, ne change, ni ne changera de par le monde, et le monde est sans fin : Amen !"

Le monde des affaires est le lieu de l'évolution

Et de nos jours, encore, en dépit de la science et des intentions, cette vieille conception égyptienne de l'immutabilité des choses se retrouve souvent dans les affaires. Une sorte de fatalisme mortel en est la conséquence. "Ce qui a été fait aujourd'hui recommencera demain. Sinon, personne n'y peut rien."

"Kismet", dit le Turc. "Manaña", dit l'Espagnol. "Nichevo", dit le Russe. "À quoi bon ?", dit celui que nous connaissons, vous et moi.

Carlyle a dit : "Pour tout ce qui touche au passé, soyons fatalistes." Parfait ! mais point en ce qui concerne l'avenir.

La résignation n'est une vertu que dans la mesure où elle s'applique aux choses du passé ; sinon, elle devient un vice, une des plus néfastes influences qui puissent sévir sur le champ de l'activité humaine.

Non ! Le monde des affaires est le lieu de l'évolution, du changement perpétuel. Les affaires ne sont pas une loi qui suit des précédents ; ce n'est pas un art qu'on apprend et dont on se souvient ; c'est une chose aussi ondoyante que la vie même, qui prend éternellement un visage nouveau, qui s'accomplit selon ses propres lois.

Nous devons nous tenir assidûment au courant des dernières nouvelles commerciales

Dans les affaires, l'expérience seule ne suffit pas ; il y faut des qualités d'observation, une faculté d'enthousiasme, d'adaptation, d'éducation. Sans ces qualités-là, l'expérience ne sert qu'à vous tirer en arrière.

Il existe des circonstances dans la vie où il faut manquer de mémoire. Et si, dans chaque Conseil d'Administration, il entrait un homme jeune porté vers les nouvelles méthodes et les formes nouvelles d'activité, on obtiendrait des résultats plus efficaces.

TOUTE VALEUR EST SUJETTE À FLUCTUATION. Aussi devons-nous nous tenir assidûment au courant des dernières nouvelles commerciales. De nos jours, où l'impossible se réalise dans tous les domaines, rien n'est assuré de durer.

La semaine dernière, je rencontrai un homme d'affaires londonien qui venait de perdre sa fortune. Il importait et rendait de l'indigo ; il n'avait pas prêté attention aux progrès de la chimie et à la menace qu'ils formaient contre lui. Un beau jour, l'indigo sortit des laboratoires au lieu de provenir

des champs indiens et, en quelques semaines, l'industrie de l'indigo fut bouleversée de fond en comble. Dans ce cas, la fluctuation avait été une véritable révolution.

Il n'y a pas d'affaire qui soit préservée contre l'invention ou la science. Les institutions, qui paraissent aussi solides que les montagnes éternelles, sont toutes sous le coup d'un changement soudain.

Et il est vrai de dire, qu'à notre époque électrique, il faut offrir au succès les soins d'une vigilance perpétuelle.

Il y a quelques années, je reçus de l'éditeur d'un des quotidiens les plus répandus à New York une demande assez étrange :

"Casson, me dit-il, je voudrais que vous me fassiez parvenir chaque semaine une liste des idées nouvelles et de ce qu'elles valent. Je n'ai pas le temps de les rechercher mais je ne puis pas me permettre de les ignorer."

Voilà un homme qui avait su s'adapter aux nécessités modernes ; son journal tire maintenant à 1 million d'exemplaires par jour et il gagne plus d'argent que l'archevêque de Canterbury. – Cela rapporte, de SAVOIR.

La valeur de l'argent est la chose la plus incertaine du monde

Personne ne peut deviner dans quel domaine une idée ou une méthode nouvelle va surgir. Les vieux chercheurs d'or avaient coutume de dire : "L'or est partout où on le trouve." Il en est de même avec les idées. Il faut être sur le qui-vive dans toutes les directions.

Certains hommes d'affaires croient vaguement que l'argent est un bien sûr et sur lequel on peut compter. Quelle erreur !

En réalité, la valeur de l'argent varie d'heure en heure, c'est la chose la plus incertaine du monde ; et aux moments

de crise, lorsque vous en avez le plus besoin, c'est alors que vous avez le moins de chances de le trouver.

L'argent est un ami des beaux jours : quand personne n'en veut, il est en abondance ; lorsque tout le monde le recherche, il est introuvable !

La valeur des choses dépend aussi de la situation géographique. Un jeune homme trouve une situation à Buenos-Aires et gagne 25.000 euros par an : voici la fortune se dit-il. Mais, le premier jour de son arrivée dans la ville, on lui fait payer 2 euros 50 une bouteille de bière, 4 euros pour un cigare et 12 euros pour son déjeuner. Dans ces conditions, cela ne l'avance guère de gagner 25.000 euros.

C'est là un des bienfaits essentiels que procurent les voyages : ils vous forcent à remarquer les fluctuations que subissent les valeurs ; ils vous ouvrent les yeux. Au retour d'un voyage, que de choses, chez vous, vous sautent aux yeux, auxquelles, auparavant, vous n'aviez jamais fait attention...

"Étendre la portée de ses regards", comme disait récemment le vicomte Haldane, c'est grandir et marcher au succès. C'est embrasser tout entier le champ des affaires, de la science et de la pensée. C'est se mettre en contact avec les manifestations nouvelles ; ainsi on n'est pas pris au dépourvu.

Il vaut mieux étudier un problème que d'essayer d'en deviner la solution

ÊTRE PRÊT, voilà la grande chose. Connaître les symptômes précurseurs de l'évolution, c'est, bien souvent, éviter un dommage. Donner à ses affaires une tournure telle qu'elles puissent supporter le changement, c'est quelquefois se prémunir contre la panique possible.

Il y a aux États-Unis un jeune banquier entreprenant, nommé Babson, qui vend à tous les hommes d'affaires qui la demandent une cote spéciale. La hausse et la baisse des

prix, des tarifs, des valeurs et des ventes y est portée si bien que, d'un regard, vous pouvez vous faire une idée de l'état des affaires. Naturellement, ces cotes ne sont pas infaillibles, mais elles aident grandement et c'est tout ce qu'on peut demander.

Il vaut mieux étudier un problème que d'essayer d'en deviner la solution ; il vaut mieux réfléchir que d'être insouciant. Et, de même que les parieurs étudient les "performances" des chevaux de course, les hommes d'affaires se doivent d'étudier le passé des valeurs qu'ils se proposent d'acheter.

Je vais même plus loin : je dis qu'il est possible de prédire, dans une très large mesure, l'avenir des cours. Il y a 4 ou 5 années, je fus appelé en consultation chez un gros fourreur en gros new-yorkais. Comme beaucoup de ses pareils, il faisait ses efforts pour s'assurer un gros approvisionnement sans avoir un capital suffisant. Les prix s'étaient élevés.

Je lui conseillai d'étudier soigneusement le cours des fourrures pendant les 3 dernières années et de choisir la fourrure : 1° qui serait la plus solide et la plus pratique ; 2° qui n'existerait pas en grandes quantités ; 3° qui serait relativement bon marché ; et 4° dont les prix, ainsi que la vente, auraient régulièrement monté pendant les 3 dernières années.

Il fit cette étude et choisit la taupe ; puis il vint à Londres et fit de gros achats de taupe. L'hiver dernier, si vous vous en souvenez, la taupe fut à la mode et son prix monta jusqu'au ciel. Ceci est un cas très probant de prédiction.

LA VALEUR SUBIT DES FLUCTUATIONS. – Elle ne change pas seulement à la Bourse, mais partout. Notre monde d'affaires n'est pas un "corps solide", c'est un "fluide" ; bien souvent, c'est un gaz et un explosif ; c'est un monde dynamique, un monde de mouvement, d'évolution, de "réarrangement perpétuel." C'est un fleuve puissant où

flottent certains hommes vers le succès, tandis que d'autres végètent sur la rive.

Treizième axiome

La valeur est immédiate ou différée

Pour n'avoir pas approfondi la signification de cette expression dangereuse : "LA VALEUR", il est arrivé à bon nombre d'entre nous de perdre de l'argent.

Il y a bien des sortes de valeurs. Ainsi par exemple, un artiste de mes amis me raconte que sa maison vaut 125.000 euros. Je lui pose des questions ; j'apprends qu'elle lui a coûté 100.000 euros ; elle est assurée pour 75.000 ; il en a perfectionné l'installation d'une manière si pratique qu'un acheteur à qui elle plairait la paierait certainement 125.000 euros, en effet.

Mais si, d'un jour à l'autre, elle devait être mise en vente, c'est un fait qu'on n'en tirerait pas plus de 25.000 euros.

Dans ce cas, nous nous trouvons donc en face de 4 valeurs différentes :

La somme dépensée	100.000 euros	
La valeur assurée	75.000	–
La valeur immédiate	5.000	–
La valeur différée	5.000	–

Ce qu'il faut envisager avant d'acheter des valeurs

Il existe une immense différence entre "maintenant" et "plus tard". Aucun de nous n'est prêt à bien acheter ou à bien vendre, qui ne s'est pas pénétré de l'importance de notre 13ème axiome : LA VALEUR EST IMMÉDIATE OU DIFFÉRÉE.

Quand vous vous disposez à acheter des valeurs – actions et obligations – vous avez 3 facteurs à envisager : la Sécurité, le Bénéfice, la Facilité de Vendre.

Certaines actions sont chères, en proportion de ce qu'elles rapportent, parce qu'elles peuvent être liquidées en une demi-heure. L'action parfaitement sûre, à 7 %, d'une petite Société, se vend au pair parce qu'elle n'a pas de marché immédiat. Ceci prouve que la sécurité et le taux du bénéfice ne sont pas les seules choses à considérer.

L'utilité de la Bourse, c'est de fournir un marché immédiat aux valeurs cotées, sans la nécessité de faire, sur leurs prix en les écoulant, un sacrifice. Au total, elle permet la fermeté des prix et les ventes rapides. Si la Bourse n'existait pas, il y aurait plus de saisies judiciaires que d'opérations, plus d'huissiers que de courtiers.

Une des tragédies des affaires, c'est la perte qui résulte de toute vente forcée ; en un clin d'œil, une propriété magnifique a presque autant de valeur qu'un amas de vieille ferraille. L'actif fond. Il n'y a pas de limite à la dépréciation mortelle qui tombe sur une chose qui *doit* être vendue avant le soir.

LA VALEUR RÉALISABLE. – Lorsque son fonds a été vendu aux enchères, un homme apprend ce que ces mots-là signifient. Les pauvres l'apprennent chaque jour aux guichets des Monts-de-Piété. Le commerçant le comprend lorsqu'il a un stock important en magasin et qu'une guerre arrête soudainement les affaires. L'industriel s'en aperçoit lorsqu'il tente d'emprunter sur son usine.

On a fait aux banquiers une réputation de pessimistes pour l'unique raison qu'ils ont à se préoccuper constamment de la valeur IMMÉDIATE. Leur attribution est tout à fait contraire à celle des promoteurs et des spéculateurs pour qui la valeur est toujours DIFFÉRÉE. Les deux points de vue sont également légitimes et utiles, mais la plupart du temps, ils sont aussi opposés que l'est et l'ouest.

Les gros bénéfiques sont réservés à ceux qui peuvent supporter de grosses pertes

D'une manière générale, il n'est ni sage ni sûr de placer plus des 2/3 de son capital sur des biens dont la valeur *actuelle* est relativement peu élevée.

On a souvent donné une interprétation dangereuse au mot célèbre de André Carnegie : "Mettez tous vos oeufs dans le même panier et *faites attention au panier.*"

En réalité, il ne dit cela que le jour où son propre panier eut atteint de telles dimensions qu'il offrait plus de sécurité que les banques. Sur son chemin vers la fortune, Carnegie s'intéressa à de nombreuses affaires. De 1855 à 1865, il fut actionnaire d'au moins 10 entreprises, toutes en dehors de l'industrie de l'acier.

Plus d'un a été séduit par la spéculation sur les terrains et engagé à placer sa fortune tout entière sur un endroit où, 5 ans plus tard, on devait construire une gare. En pareil cas, son placement était sûr. Quand le chemin de fer était construit, il pouvait revendre son terrain au triple de son prix d'achat. Mais la question pour lui était celle-ci : "Puis-je me permettre d'attendre ?"

Celui dont la fortune n'est pas grande doit s'attacher exclusivement à la propriété dont la valeur *actuelle* est élevée. Son 4 ou 5 % doit le satisfaire. Le risque revient à ceux qui peuvent l'assumer ; les gros bénéfiques sont réservés à ceux qui peuvent supporter de grosses pertes.

Le premier devoir d'un homme est de se tenir debout

J'ai toujours pensé que c'était une sorte de devoir social, pour celui qui a de la fortune, de supporter sa part de risque en soutenant de nouvelles entreprises, en ouvrant de nouveaux champs d'activité ; et que ce n'était pas un moindre devoir, pour ceux qui n'ont que de petits moyens, de rester prudents.

Après tout, le premier devoir d'un homme est de se tenir debout, non de tomber à terre et d'entraver le passage.

Tous ceux qui font des placements variés doivent s'assurer que, sur la quantité, certains soient de tout repos – des bateaux de sauvetage – sûrs et rapides en cas de tempête.

Il y a un danger permanent à sauter des valeurs qui rapportent peu à celles à gros bénéfices : 10 % sont tellement plus délicieux que 4. Et le pompeux encouragement de donner des actions ordinaires gratuitement, si on souscrit aux actions de préférence, nous attrape presque tous.

Valeur d'occasion

Il est certain que tout homme qui a la moindre fortune possède dans son coffre-fort un petit paquet de titres attaché avec une ficelle ; la seule chose qui ait une valeur dans le petit paquet, c'est la ficelle !

Il existe une différence surprenante entre la "valeur d'occasion" de chaque marchandise. Celle des chaussures, des meubles, etc., est fort basse ; celle des chevaux, de l'argenterie, etc., est en hausse. Les tapis d'Orient se revendent pour les 2/3 de leur prix d'achat, en moyenne ; les carpettes atteignent rarement le 1/4.

Il vous arrive de constater, à la fin de l'année, que des diamants vous ont coûté moins cher que des fleurs, car vous avez pu en recouvrer les 2/3 en les revendant, tandis que le prix des fleurs est à jamais perdu.

Mieux vaut diviser les marchandises en 2 sortes : nécessaires et superflues

Si j'étais négociant, j'exercerais mes employés à saisir toute la différence qui existe entre ces 2 mots : IMMÉDIAT et DIFFÉRÉ.

Je diviserais ma marchandise en 2 sortes : celle dont on peut répondre, celle dont on doute. Les marchandises nécessaires ; celles qui sont superflues.

J'inscrirais IMMÉDIAT sur les marchandises superflues, et je traiterais et je paierais mes employés selon leur habileté à les vendre. En outre, il me faudrait un plus haut pourcentage de bénéfice sur les marchandises IMMÉDIATES. Je me contenterais de 8 % sur le sucre, mais je voudrais essayer de gagner 200 % sur les chapeaux garnis.

Et c'est ainsi que, de toutes les façons, l'élément du temps intervient dans cette question de la valeur. Certains articles augmentent de valeur, d'autres se déprécient ; certaines marchandises se vendent tellement bien qu'elles sont presque équivalentes à l'or ; d'autres ont une valeur si éphémère, si relative, qu'il n'existe aucune certitude de leur trouver jamais un acheteur.

La valeur *intrinsèque* est souvent une expression déplacée.

Il faut aussi étudier la valeur d'un employé

Ce 13ème axiome, appliqué au personnel, est également important. La valeur d'un employé adroit et capable est immédiate, celle d'un nouvel employé qui manque d'entraînement est différée. Chaque employé dont la valeur n'est pas encore réalisée est une charge. Celui qui rapporte, c'est l'employé bien exercé, qui a des années de présence.

Les Compagnies "Bell Telephone" aux États-Unis, constatèrent que leurs employées ne restaient pas, en moyenne, à leur service pendant plus de 4 ans. Voyant cela, les Compagnies introduisirent un système d'avantages en cas de maladie, de retraites, et d'éducation qui lui permit de retenir ses employées pendant plus longtemps. Depuis, le

service du téléphone est arrivé à son plus haut degré de perfection.

La VALEUR est à la fois morale et matérielle

Pour résumer, je dis qu'il est certains mots, dans la terminologie commerciale, qui ne seront jamais trop approfondis, et que le mot VALEUR est de ceux-là.

VALEUR n'est pas un mot dont la signification soit simple, elle est extrêmement complexe, elle a des angles. Le même article peut avoir 10 valeurs différentes pour 10 clients différents.

La VALEUR dépend de toutes sortes de faits, de modes, de caprices et de sentiments. Elle est à la fois morale et matérielle ; elle peut être éphémère comme les tons d'une rose ou aussi éternelle que les montagnes.

Quatorzième axiome

L'argent, c'est de l'or

Ceci est ce qu'on pourrait appeler un *axiome* "local". Sa vérité n'est pas universelle ; elle ne s'applique pas nécessairement partout ni dans tous les cas. Les nations civilisées pourraient parfaitement s'entendre pour en proclamer l'abolition.

Cette vérité est loin d'être aussi absolue que celle qui se dégage de l'axiome : "La connaissance des résultats s'obtient par l'établissement d'une moyenne" et qui s'applique aussi bien sur la planète Mars que sur la nôtre.

Néanmoins, elle s'est, de nos jours, étendue dans de si grandes proportions qu'il nous est impossible de la négliger et de ne point l'ériger en axiome. Elle est un produit de notre civilisation, et plus d'une affaire considérable a croulé pour en avoir méconnu la force et la fatalité.

L'or est le symbole universel de la richesse

Comme étalon des biens et de la fortune, les grandes nations ont choisi l'or. L'or représente la puissance ; c'est l'essence même de la valeur, c'est la seule matière qui soit partout, toujours acceptée en échange.

Nulle matière n'est aussi illusoire, aussi trompeuse que l'or ; c'est sur elle cependant que repose la civilisation tout entière du monde. La puissance des nations s'élève ou se restreint, et la prospérité succède à la misère selon que le flot d'or afflue vers elle ou s'en éloigne.

Qu'est-ce que le commerce international, en vérité, sinon une véritable "lutte à la corde", aux 2 extrémités d'une

corde d'or ?... Quelle effervescence quand un camp la tire à soi !... Quelle joie quand l'autre camp la ramène !... Comme un troupeau d'avares, les nations bourrent leurs coffres d'or, puis elles s'escriment et bataillent sans fin pour recueillir encore, toujours, le précieux métal jaune.

L'or est autre chose qu'un métal ; c'est le symbole universel de la richesse. D'autres métaux ont infiniment plus de valeur, aucun n'a les qualités intrinsèques, historiques de l'or.

L'or représente le pouvoir

Ce fut l'appel de l'or qui attira Annibal en Espagne, César en Gaule, Scipion en Afrique, Darius en Asie-Mineure, Xerxès en Grèce et Antoine vers l'Égypte. C'est l'or qui a amené la civilisation en Californie, au Colorado, en Australie, dans l'Alaska et le Transvaal.

Ce fut l'apparition de l'or, venu de l'Amérique du Sud en Europe qui détruisit la féodalité, libéra les serfs, affaiblit la toute puissance de la noblesse et jeta les premières bases de la démocratie et de l'industrie.

Il est facile de suivre l'enchaînement de la cause et de l'effet depuis les mines d'or du Mexique et du Pérou jusqu'au billot où la tête de Charles I^{er} fut tranchée. Si les prix ne s'étaient pas élevés parce que l'or affluait dans le pays, Charles I^{er} ne se serait pas querellé avec son Parlement.

Ce n'est donc ni un vain mot, ni une convention, ni un hasard : l'or représente le pouvoir, c'est la seule, l'unique monnaie ; toute autre est un expédient.

L'or est la seule base de la finance

Aux temps de la paix et de l'abondance, nous avons oublié l'existence de l'or. Toutes nos affaires reposaient sur la base du crédit. Chacun était muni d'une monnaie qui lui

était propre : le chèque. Chacun était animé de l'ambition secrète d'atteindre un jour financièrement à la situation de la Banque de France.

Soudain, nous sommes tirés de nos rêves : c'est la guerre, les brillants échafaudages du crédit s'effondrent, nos chèques nous reviennent : ils ont cessé d'être de l'argent, un ouragan de méfiance et de doute les a emportés comme des feuilles mortes. En août 1914, nous avons tous compris que : L'ARGENT, C'EST DE L'OR.

C'est une chose assez curieuse que nous ne puissions rien faire *avec* l'or et rien faire *sans* lui. La matière en est beaucoup trop lourde et bien trop rare pour être utilisée comme moyen d'échange. Si un homme de taille moyenne possédait son propre poids d'or, il n'aurait que 200.000 francs. Le fait subsiste cependant que l'or est la seule base de la finance.

Dans ces conditions, que faut-il penser de la thésaurisation de l'or ? Socialement, c'est certainement un acte répréhensible. Il me semble cependant évident que si un client me demandait un conseil concernant sa politique financière, dans une période où une panique est à redouter, je l'engagerais sûrement à s'assurer une petite provision d'or et à la mettre de côté jusqu'à la fin de l'orage.

Pourquoi les banques auraient-elles le monopole de la thésaurisation ? Lorsqu'il s'agit de protéger et de défendre mon crédit, pourquoi ferais-je confiance à des banques dont l'unique souci est de se protéger elles-mêmes ? Pourquoi irais-je porter tout mon or à la banque lorsqu'en retour elle me répond par un moratorium ?

Un des financiers américains les plus audacieux et les plus dépourvus de scrupule, Jay Gould, se pénétra tellement de la vérité de ce 14ème axiome qu'il tenta de mettre la main sur tout l'encaisse or des États-Unis. Il n'y réussit pas, mais il créa l'une des pires paniques qui ait jamais eu lieu dans l'histoire de la finance. Depuis, nul n'a jamais tenté de renouveler une expérience aussi barbare.

Pour faire fortune, il faut se concentrer plus sur l'or

C'est commettre une grande erreur que de croire que l'approvisionnement en or intéresse uniquement les banquiers, les exportateurs, les commissionnaires et quelques autres hommes d'affaires. Il intéresse tout le monde ; l'abondance de l'or entraîne l'élévation des prix, sa rareté les abaisse.

Si quelque folle princesse lançait jamais la mode des talons d'or et que la mode s'étende de cour en cour et de nation en nation, la situation deviendrait grave. Il est probable que les prix subiraient une telle baisse qu'une grande perturbation s'ensuivrait.

La toute puissance des Rothschild est due en grande partie à la vigilance avec laquelle cette extraordinaire famille surveille les fluctuations de l'or dans le monde. Dans une demi-douzaine de pays, se tiennent en sentinelle, en haut de leur tour, une demi-douzaine de Rothschild qui prélèvent leur droit de péage sur l'or qui passe de marché en marché.

Si vous désirez faire fortune, vous aurez avantage à savoir ce que savent les Rothschild ; cela rapporte de faire ce qu'ils font, et vous remarquerez que leur observation est concentrée bien moins sur les marchandises, sur les salaires et sur les bénéfices que sur l'OR.

L'or ne repose pas sur la confiance, c'est plutôt la confiance qui repose sur lui

Que de gens ont compromis leur affaire ou perdu leur situation pour avoir trop acheté au moment où le marché allait être en baisse. Et on raconte qu'un des associés de Carnegie dut se faire diplomate après avoir été financier, pour avoir effectué un achat de minerai de fer juste avant l'éclatement d'un crash.

L'un des meilleurs moyens de connaître la prochaine tenue des prix est de surveiller les allées et venues de l'or. Au total, la différence est grande entre l'or et tous les gages qui servent à assurer le crédit. Les billets, les traites, les chèques, les mandats ne circulent que grâce à la confiance qu'ils suscitent : quand les affaires vont bien, ils ont la même valeur que l'or. Mais voilà la différence : l'or ne repose pas sur la confiance, c'est plutôt la confiance qui repose sur lui.

Il est bon de remarquer que les entreprises puissantes ont en général d'énormes excédants. Au lieu d'emprunter de l'argent, ce sont elles qui en prêtent. Elles ont une banque ou 2 sous leur contrôle et, en cas de désastre, elles ont la possibilité de payer comptant.

Ce 14ème axiome peut servir de règle à 2 sortes de gens : ceux qui mettent dans l'avenir une confiance exagérée et qui ne voient, dans les affaires, que l'espoir de réussite ; ceux dont la fortune est si rapide et si grande qu'ils en perdent la tête et croient leur crédit inébranlable.

L'argent, c'est de l'or

Il n'est aucun pays, aucun homme qui puisse se permettre de négliger la puissance de l'or. L'or survit aux empires et leur survivra probablement tant que durera la race humaine. Il dépasse ceux qui le possèdent ; c'est le fétiche suprême ici-bas.

Certains théoriciens soutiennent – sans raison – que l'or est un expédient. Laissez-leur affirmer que sa fonction tient le milieu entre l'échange et le crédit, prédire que, lorsque l'ère du Crédit Absolu sera venue, toutes les espèces de monnaie ne seront plus que des formules. Tout cela est bel et bon...

En attendant, ne perdez pas de vue que : "L'ARGENT, C'EST DE L'OR"

Quinzième axiome

C'est par les moyennes qu'on connaît les résultats

Ce simple axiome est beaucoup plus important qu'on ne pourrait le croire à première vue. Ce n'est pas la nature des affaires qui en fait l'importance, c'est la nature des gens. C'est un axiome qui a trait à la nature humaine.

Ils sont rares, ceux d'entre nous qui ont le courage de juger sainement ce qu'ils font. Nous insistons sur nos succès et nous considérons nos fautes comme de vulgaires accidents. Nous gagnons : cela nous semble normal ; nous perdons et cela devient anormal.

Il est curieux de voir le nombre des hommes d'affaires qui persistent dans cette habitude : ils étalent leurs victoires et dissimulent leurs défaites. Ils parlent complaisamment de la seule vente importante qu'ils viennent de faire et oublient absolument de mentionner la perte de trois de leurs meilleurs clients.

Nous en sommes tous là. Quand nous réussissons, nous nous en attribuons tout le mérite ; et si nous nous trompons nous répandons à profusion le blâme sur les autres.

Il vaut mieux savoir que de deviner

Il y en a qui passent leur vie à commettre bévue sur bévue sans avoir jamais le courage d'en regarder une seule en face. Lorsqu'ils se penchent sur une de leurs erreurs, ils placent le télescope devant leur oeil borgne.

C'est dans l'Administration, particulièrement, que cette méthode de déjouer la critique est devenue un art. Les fautes n'incombent jamais à personne ; jamais on ne blâme le

responsable, le reproche vole et se pose çà et là, mais la plus grave Commission Parlementaire ne parviendrait pas à dépister le coupable.

Ils sont bien peu nombreux ceux d'entre nous qui sont assez stoïques pour envisager délibérément *toutes* leurs actions, les bonnes et les mauvaises, et pour mesurer, d'après elles, la qualité de nos aptitudes. C'est à croire qu'une part d'illusion est nécessaire à certains êtres pour entretenir le respect d'eux-mêmes.

Et cependant, les faits sont les faits. Il est préférable de voir les choses telles qu'elles sont, que de les voir sous un angle imaginaire ; il vaut bien mieux SAVOIR que de deviner et que d'imaginer.

Il faut oser voir la vérité en face

J'ai constamment remarqué, au cours de mes visites dans les usines et les maisons de commerce, que les patrons m'ont montré invariablement les coins les plus flatteurs. On me faisait admirer ce qu'il y avait d'unique, de brillant, d'extraordinaire ; au lieu de me citer les moyennes annuelles, on me citait les améliorations.

Et même lorsqu'on me consultait pour des affaires qui, notoirement, étaient en mauvaise passe, qui, depuis des années, ne donnaient plus de dividendes, le directeur s'entêtait à me montrer des "oasis de compétence au milieu d'un désert d'inefficacité".

Il va de soi qu'on n'étale pas ses folies à la devanture de sa boutique. "On part toujours du bon pied", dit le proverbe. Ceux que je critique, ce sont ceux qui se cachent la vérité à *eux-mêmes*. Si les faits sont contre eux, ils préfèrent les ignorer.

Et c'est ainsi que certains commerçants mènent leur affaire avec une bienheureuse ignorance, jusqu'au jour où le bilan de l'année tombe – telle la foudre – sur leur bureau. Ils n'y comprennent rien ; il doit y avoir une erreur ; est-il

possible que les bénéfiques soient aussi maigres !... c'est certainement la faute du comptable... et du directeur !

Ceux-ci, en ce qui les concerne, amassent tout un échafaudage d'excuses – sachant fort bien que le patron préfère les excuses aux faits – il est donc servi à souhait. Finalement, le patron retrouve son sang-froid en même temps que son optimisme sans cause.

Tel est le cours des choses qui ont amené bien des maisons à leur ruine.

Le moyen d'améliorer une moyenne insuffisante, c'est de renforcer les points faibles

Ce sont les moyennes implacables, véridiques, qui révèlent les résultats. Ne cherchez pas ailleurs la raison du succès de certains piocheurs stupides et de la faillite d'hommes de génie. En affaires, celui qui arrive le premier au poteau n'est pas celui qui éperonne, mais bien celui qui a du souffle et dure.

Et c'est précisément en cela que réside la différence entre les commerçants et les professionnels. Pour un docteur, un avocat, un ingénieur, c'est le fait exceptionnel qui décide de sa carrière, un médecin qui a la chance de soigner un roi, une seule fois, a sa fortune faite.

Mais les bénéfiques ne s'édifient pas à la façon des réputations : les premiers sont dus surtout au savoir et à une gestion intelligente ; les réputations dépendent de l'aspect extérieur de l'opinion publique. Cependant, on confond souvent ces 2 choses.

Le moyen d'améliorer une moyenne insuffisante, c'est de renforcer les points faibles. La meilleure politique consiste à ne pas se préoccuper des parties qui sont en bonne marche et à concentrer son effort sur celles qui sont défectueuses.

Si votre organisation, telle une armée, est en mauvaise posture à l'arrière, c'est que l'arrière-garde a flanché, ramenez-la vivement à l'avant : activez les traînards ou abandonnez-les carrément. Il est indispensable d'entraîner les poids morts car ce sont eux qui empêchent les forces d'avancer. Et voilà l'éternel problème qui se pose à la plupart des chefs de maisons.

Le premier devoir du directeur intelligent est de remonter le rayon défectueux

Ne soyez vulnérable en aucun point. "Dans le maniement de ses armées, c'était un des fameux principes de Napoléon, guetter le point faible ; le découvrir avant que l'ennemi ne l'aperçoive."

Dans presque toutes les grandes organisations, il existe un "Rayon dont on désespère", une mauvaise escouade qui déconcerte le directeur. C'est un mal nécessaire ; il fait descendre la moyenne ; c'est un peu le Quartier Général des déchets ; et la plupart du temps, on le déclare INCURABLE et on l'abandonne.

Le premier devoir d'un directeur intelligent est de remonter ce rayon défectueux ; qu'il abandonne tous les autres, s'il le faut ; qu'il concentre tous les efforts dont il est capable sur ce "Département Désespéré", et qu'il consacre 1 an (il peut souvent se le permettre) à l'accomplissement de cette tâche : au moment de l'inventaire, il verra le résultat.

Ce 15ème axiome est un de ceux qu'on devrait répéter sans relâche aux employés. Les employés capables en tireraient un avertissement, les médiocres y puiseraient du courage. Cette devise devrait être perpétuellement maintenue, telle une massue, au-dessus des têtes de ces employés brillants mais capricieux, qui conservent leur situation en jouant avec les étoiles.

Pour obtenir des moyennes satisfaisantes

Dans une organisation, les moyennes satisfaisantes s'obtiennent de 3 manières :

1° Améliorer le rayon qui rapporte le moins.

2° Exiger des rapports quotidiens.

3° Développer l'esprit de loyauté et de coopération du personnel.

André Carnegie fut un de nos premiers hommes d'affaires modernes qui ait réalisé l'importance de cet axiome. C'est pourquoi il faisait fonctionner ses usines nuit et jour, moins les dimanches. Il ne supportait pas l'abaissement de la moyenne. Et il établit un système de rapports journaliers qui transforma l'industrie du fer en une sorte de jeu sportif.

Cela explique pourquoi la "Carnegie Steel Cy" fit un bénéfice de 200 millions d'euros en une seule année.

Le travail de la production doit s'accomplir avec régularité ; il ne doit pas être spasmodique. Les hommes d'affaires ne peuvent pas se permettre d'avoir des nerfs comme les artistes et les jolies femmes. Lorsque le désir d'une partie de golf le dévore, l'homme d'affaires doit coûte que coûte se mettre au travail. Quoi qu'il arrive, il doit y rester.

Car le prix du loyer ne cesse jamais de courir, pas plus que les intérêts à payer, les appointements et les salaires. Il se produit parfois un moratorium pour les banquiers ; il n'y en a pas pour les hommes d'affaires.

Les dettes d'un homme suivent sans merci leur chemin sans jamais faire l'école buissonnière, et chaque jour elles se rapprochent. Aucun caprice ne les fait changer : elles sont invariables, fermes et cruelles.

Cela fait que vous devez travailler sans relâche comme si chaque jour était un jour critique, la vie une crise

incessante. Cela fait que vous ne devez pas vous permettre une trop grande complaisance envers l'œuvre passée, et qu'il vous faut tracer d'avance, pour chaque jour de travail, un programme défini.

Cet axiome nous fournit une puissante raison pour éduquer la masse de notre personnel : de brillants officiers ne suffisent pas pour faire une armée, pas plus que les gros canons ni les plans ambitieux.

Pour augmenter le rendement moyen de votre organisation, améliorez l'homme d'intelligence moyenne.

Seizième axiome

L'avenir des affaires tend vers les combinaisons

Autant que nos faibles esprits puissent le concevoir, 2 grandes lois régissent l'univers et le monde des planètes : l'ATTRACTION et la RÉPULSION. Nous les apercevons à travers les phénomènes de la création et de la destruction, de l'épanouissement et de la décadence, de la vie et de la mort.

Qu'une usine ou une planète atteigne à l'apogée, et ses fonctions se développent parallèlement ; de nouvelles possibilités, de nouvelles attributions surgissent ; plus compliquée elle se perfectionne ; elle tend à devenir un centre d'énergies mutuellement actives.

Mais quand l'usine – ou la planète – a atteint son plus haut degré ou reçu un choc, elle commence à se désagréger, ses fonctions se restreignent, son activité se ralentit. L'usine tombe à terre. La planète s'en va rejoindre le plus prochain soleil.

Toute chose vivante tend à la perfectionnement et à l'association

Les mêmes principes éternels régissent les affaires. Quand les affaires d'un pays sont prospères, la spécialisation ainsi que l'organisation s'y développent ; l'adresse et les moyens techniques se perfectionnent ; l'art des combinaisons, de la coopération s'étend ; tout le pays devient une sorte de Club où les organisations s'entraident.

Mais si le pays se trouve dans des conditions défavorables, les affaires se réduisent à d'humbles entreprises, elles se ralentissent, retournent à l'état fossile, reprennent la forme primitive d'où elles sont sorties.

Telle est la biologie des affaires. Toute chose vivante, que ce soit une rose ou un chemin de fer, tend au perfectionnement et à l'association. Là où les affaires sont stagnantes – à Lhassa ou à Fez – il n'existe qu'une agrégation de petites affaires séparées. Partout où les affaires sont intenses – à Manchester ou à Chicago – elles ont un caractère de haute spécialisation et d'interdépendance commerciale.

Nous ne devons jamais perdre de vue que les affaires sont une forme nouvelle de la vie moderne ; il n'est que peu d'endroits où leur place soit importante ; le commerce est rarement libre, il est encombré et entravé de mille manières.

Ceux qui triomphent sont ceux qui ont l'intelligence de combiner nombre d'influences et de capacités

Le commerce n'a jamais encore volé de ses propres ailes. Il a ses ennemis, ses parasites. Il est entouré de coquins et de fous. S'il y survit, c'est par la vitalité qui lui est propre, ce n'est certes pas à cause des conditions favorables qui l'entourent. Et de toutes ses forces, toujours, il tend vers la combinaison, l'association.

Rockefeller s'associa avec ses plus habiles concurrents : voilà une bonne combinaison !

Carnegie fit entrer dans sa Société 43 de ses directeurs les plus capables. C'était encore une combinaison.

Le premier des Rothschild envoya 5 de ses fils à Londres, à Paris, à Naples, à Vienne et à Francfort, chacun vers un royaume différent ; encore une fois, il y avait là une combinaison.

Ceux qui triomphent, dans les affaires, sont ceux qui ont l'intelligence de combiner nombre d'influences et de capacités. Ceux qui sont assurés de durer sont ceux qui ont le sens de l'organisation et qui savent la féconder en y

réunissant la compétence, l'expérience et les méthodes efficaces.

Le vrai grand homme est celui qui continue à apprendre

La civilisation n'a nul besoin de l'ermite et du bohémien car elle exige des hommes qu'ils soient sociables. Si l'aventure de Robinson Crusoé nous passionne, c'est à cause de son étrangeté, c'est que rien n'y ressemble à notre propre vie. Mais en réalité, un individu absolument indépendant ne peut exister ici-bas ; nous sommes tous des membres d'un organisme gigantesque.

Le vrai grand homme, qu'il soit ministre ou boutiquier, est celui qui tire des autres un enseignement continu, celui qui *continue* à apprendre. C'est celui qui ne confond pas le pouvoir avec la connaissance, tient compte des divers points de vue et sait combiner des éléments multiples en vue d'une fin utile.

Jamais l'art de la spécialisation ne se développera trop ; il n'y aura jamais trop d'experts : ce n'est pas la compétence qui coûte cher, c'est la bêtise et l'ignorance. Ceux qui dépensent le plus sont ceux qui essaient de se passer de compétences et marchent à la faillite.

Soyez puissant et serviable

Une entreprise florissante cherche à accroître constamment sa puissance ; elle sollicite le contrôle, son idéal est d'atteindre à la monopolisation. Au début, elle méconnaît l'importance de ses concurrents et leur déclare la guerre ; et puis elle commence à les respecter, à souhaiter faire la paix et envisage l'association.

Lorsqu'ensuite l'association est effectuée, 2 choses peuvent se produire : ou elle *entre en lutte* avec le public –

et dans ce cas elle s'y brise, – ou elle décide de *servir* le public, et le succès l'attend presque toujours.

Être puissant et serviable, voilà qui devrait être l'idéal de toute organisation commerciale : prenez le pouvoir, mais usez-en d'une façon aimable. On permet à un jeune chat de griffer et de mordre, pas à un tigre. Et plus une affaire prend d'extension, plus son devoir est d'être sociable.

Si vous voulez gagner de l'argent, faites-vous des amis. Rassemblez des bonnes volontés. Sélectionnez les êtres qui vous plaisent et restez avec eux. Combinez, coopérez : nul ne peut se suffire à lui-même ; la majeure partie des fautes que nous commettons dans la première partie de notre vie provient de ce contentement de soi qui est le propre de la jeunesse. Lorsqu'un homme atteint à la sagesse, il devient sociable et prêt à toute éducation.

L'association est la clé de la puissance

Il y a quelque part, dans la Bible, un verset qui est un chef-d'œuvre de sagesse : "Bienheureux les faibles, car la terre leur sera donnée en partage." Les prédicateurs ne savent pas tout ce que ce verset contient.

Dans le cours des Âges, la terre ne revient pas aux fanfarons ni aux orgueilleux. La terre revient aux humbles, à ceux que la sagesse rend modestes et à qui elle permet d'apprécier le prochain, elle revient à ceux qui s'associent, non pas aux solitaires.

La civilisation presque entière s'est faite par l'association des êtres. La grande force du commerce anglais provient de ses 60.000 sociétés par actions qui ont un capital versé de 51 milliards. Peu d'hommes d'affaires font leur fortune eux-mêmes. Ils s'associent, et l'expansion et l'importance de leur association donnent la mesure de leur puissance.

Remarquez-le : les coquins ne s'associent pas ; ils sont comme les sables mouvants. L'homme qui est prêt à

s'associer est honnête, capable, sûr et loyal. Et c'est pourquoi le public ne doit en général rien craindre des associations importantes. Si elles sont formées par des gens malhonnêtes, elles ne *tiendront* pas. Ce qui est bâti sur le bluff s'effondre tôt ou tard.

Rien ne vaut une affaire vraiment bonne

Aux temps où la force était souveraine, il était encore possible de triompher par la violence et la brutalité. Ce n'est plus possible aujourd'hui. Notre époque est celle de la publicité. C'est le règne des livres, des journaux, des revues, celui de la lumière. Et l'opinion publique demeure notre maître à tous, rois ou quincailliers.

Ce n'est aujourd'hui que le menu fretin qui se bat pour un sou et débite des mensonges pour écouler sa marchandise. La tromperie et la déloyauté sont extirpées de notre monde, c'est désormais une des choses les plus réconfortantes qui soient.

Le véritable homme d'affaires est enfin devenu un HOMME ; il a répudié les procédés enfantins. Il a compris que c'est son intérêt autant que son devoir de SERVIR le public.

Petit à petit les hommes appartenant au monde des affaires apprennent à s'apprécier à leur juste valeur ; ils se rendent compte de la vraie grandeur de leur tâche ; ils reconnaissent que rien ne vaut une *affaire vraiment bonne*. Ils découvrent que les affaires en sont encore à leur aube ! Que les victoires du passé sont minimes à côté de celles que prépare l'avenir.

Si le mot de passe, hier encore, était INITIATIVE, celui d'aujourd'hui est ASSOCIATION, et celui de demain sera, SERVIR.

Conclusion

Je viens, dans les chapitres qui précèdent, d'énoncer et de commenter 16 axiomes. Je ne prétends pas qu'il n'y en ait que 16 : il se peut fort bien qu'il y en ait 60.

Lorsque Harrington Emerson publia ses fameux *12 principes efficaces*, je lui demandai s'il n'y en avait vraiment que 12. "Il en est certainement d'autres, me répondit-il, mais la révélation des 12 dont je suis sûr amènera fatalement la recherche des autres."

C'est dans le même esprit et dans le même but que je fais connaître ces 16 axiomes. Leur nombre ne s'arrête certainement pas à celui-là, mais c'est celui que ma propre expérience des affaires m'a permis de connaître. Ils représentent le résumé définitif et concret de nombreuses années d'expérience en Angleterre, au Canada et aux États-Unis.

Aussi je les énonce modestement (conscient d'en avoir oublié dont l'importance était peut-être égale) et en toute confiance, car je sais la valeur qu'ils auront pour tout homme d'affaires qui comprend l'efficacité de la science des affaires.

Ces axiomes ne sont pas académiques. Ce ne sont ni des devinettes ni des théories. Ils ne traitent pas des affaires telles qu'elles pourraient être, ni telles qu'elles devraient être, mais telles qu'elles sont. Ils n'ont rien à voir avec la métaphysique ni avec l'économie politique.

Ils ne sont ni compliqués ni décoratifs, ils sont SÛRS. Dans le tourbillon de la vie des affaires, ils sont à peu près les seules certitudes qui existent. On ne peut les comparer à aucune méthode littéraire ou philosophique ; ce ne sont point des arguments qu'un esprit plus brillant que le mien

peut réfuter. Ils n'ont pas été inventés : ils ont été découverts.

Le seul moyen de les éprouver, c'est de les appliquer à l'un de vos problèmes commerciaux. Choisissez celui qui, jusqu'à présent, vous cause le plus d'embarras. Appliquez soigneusement ces 16 axiomes, un par un, vis-à-vis du problème : vous serez surpris de constater de quelle assistance ils sont.

Certes, ils ne vous dictent pas exactement votre conduite, mais ils diagnostiquent la nature du problème et ils le simplifient. Si vous n'êtes pas un de ces rares esprits à qui tout ce qui est systématisé et scientifique fait horreur, ce livre peut journallement vous servir, comme la carte sert au marin, le compas au dessinateur.

Nous autres Anglais n'avons pas été aussi empressés que nous eussions dû l'être à étudier les principes des affaires. Nous faisons aujourd'hui des études et des recherches qui auraient pu être faites il y a 30 ans. Nous avons laissé l'Allemagne développer certaines découvertes industrielles qui venaient de nous et nous avons permis aux États-Unis de nous piller quelque peu.

Mais le grand fait subsiste que la science de l'*Efficacité* est née en Angleterre. Son promoteur fut Bacon. Bien avant l'existence des États-Unis d'Amérique ou de l'Empire allemand, Bacon écrivait :

"Ainsi que l'argent fixe la valeur des marchandises, le temps fixe celle des affaires, et les affaires reviennent d'autant plus cher qu'on y emploie moins de célérité. Choisir le temps, c'est l'épargner, et tout mouvement inutile n'est autre chose que de battre l'air. Il doit y avoir 3 phases en affaire : la préparation, l'examen et la perfection."

Après Bacon vint Newton qui, le premier, ouvrit les voies à la méthode scientifique, et ce fut Darwin, et puis Wallace qui appliquèrent la méthode scientifique à l'étude de la Nature. Nous eûmes ensuite Emerson et Taylor, tous

deux Anglais, qui l'appliquèrent aux machines, aux chemins de fer et aux affaires en général.

Jusqu'à quel point peut-on aller dans l'application de la méthode scientifique envers les affaires, personne ne le sait encore. Tout ce qu'on peut affirmer c'est que, jusqu'à présent, le procédé a été profitable et intéressant. Il existe désormais tout un groupe d'hommes pratiques et sérieux qui travaillent maintenant avec la "Société d'Efficacité", à Londres, et qui se livrent à l'étude des affaires avec un enthousiasme au moins équivalent à celui des géologues devant les silex.

On recueille une documentation, on examine, on fait des rapports, on donne des conférences, on écrit des livres, on fonde des revues. Et des milliers d'hommes d'affaires découvrent que les affaires sont la chose du monde la plus séduisante.

Enfin, on rend au commerce ce qui lui est dû. On reconnaît sa dignité, non pas par des phrases sonores, mais en développant sa science. Le nouvel esprit de courtoisie et le but social qu'on lui donne, la haute personnalité et le caractère des hommes qui le représentent, l'ennoblissent.

En résumé, si on le considère au milieu d'un monde livré aux fureurs du terrorisme, il semble l'influence la plus noble et la plus utile qui puisse être sur terre.

Une chose demeure certaine : c'est que ceux qui étudient la science des affaires y trouveront une large récompense. Jamais il ne s'est présenté autant de débouchés pour ceux qui y sont initiés.

Il y a maintenant de nouvelles cartes, de nouveaux matchs, de nouveaux hommes. Les vieilles barrières des anciens temps ont été renversées. Les nations sont prêtes pour les arts et les occupations de la Paix. La lutte commerciale s'est élevée à la hauteur d'une belle émulation entre pionniers de la civilisation.

Le monde est grand. Comme jamais encore, il nous est tout ouvert. Le combat économique qui va s'engager pendant les 20 années qui vont venir sera beau à voir. Il sera grandiose, magnifique, et l'inexorable loi de la nature y règnera fermement : "SEUL LE PLUS CAPABLE SURVIT."

Table des matières

INTRODUCTION.....	2
Premier axiome	5
Il faut être au moins 2 pour traiter une affaire.....	5
Aucune affaire n'est possible sans le concours d'au moins 2 personnes	5
Ce que c'est que "faire une affaire"	6
"Fabrication" et "Commerce" sont 2 choses différentes	6
Pour qu'une affaire dure, il faut toujours répondre aux exigences des acheteurs.....	7
L'honnêteté procure de plus gros dividendes	7
Le commerce est une chose sociale.....	8
Cela rapporte de connaître l'attente des clients	9
Second axiome	10
Il y a 3 éléments dans une affaire : l'acheteur, le vendeur et la marchandise.....	10
Ayez un esprit d'analyse, c'est essentiel	10
Exemple.....	11
Une société a besoin de 3 puissances pour vivre et prospérer	12
Quels sont les rôles de chacune de ces 3 puissances ?.....	13
Il ne faut jamais mélanger les rôles.....	14
Troisième axiome.....	16
Le prix est le coût total plus le bénéfice.....	16
Il faut bien étudier le prix de vente	16
Toute opération qui ne rapporte pas sort du domaine des affaires.....	17
Comment calculer le prix de vente ?.....	18
Il ne faut jamais trop casser le prix	19
Notre devoir essentiel est de veiller à nos propres intérêts	20
Le public paiera volontiers très cher un objet à bas prix de revient...	20

Quatrième axiome	22
L'abondance de la marchandise abaisse les prix ; la pénurie les élève	22
L'abondance de la marchandise abaisse les prix, la pénurie les élève	22
Le prix dépend de l'époque et du lieu où l'on trouve la marchandise	23
Ce que tout le monde peut avoir n'est sollicité par personne	24
Comment changer l'abondance en pénurie ?	25
Le public doit être éduqué, conduit et entraîné vers ses goûts	25
Pour qu'une affaire prospère, il faut faire de la publicité et trouver des méthodes nouvelles et efficaces de mise en vente	26
Cinquième axiome.....	28
Un acheteur est celui qui tient plus à un article qu'au prix qu'il représente	28
L'art de vendre et la publicité ont pour fonction de créer des besoins nouveaux	28
L'art de vendre.....	29
Principale clientèle des magasins : les femmes.....	30
Ce qu'un vrai vendeur doit faire pour convaincre les clients	31
Les prix importent beaucoup moins que la nature même de la marchandise.....	32
Il faut savoir amplifier les besoins du public, créer l'opinion et former le goût des gens	32
SIXIÈME AXIOME.....	34
Le temps, en s'écoulant, augmente le prix de revient	34
Le temps c'est de l'argent.....	34
Le temps augmente le prix de revient	35
L'intérêt va lentement mais ne s'arrête jamais.....	36
Le prix des marchandises invendues s'élèvent avec le temps	37
Différence entre l'argent et la propriété.....	37
Dans la vie, le véritable capital c'est le temps	38
Fabriquez plus rapidement et vendez plus tôt	39
Septième axiome	40
Le déplacement augmente le prix de revient.....	40

Le monde moderne est le monde de la rapidité.....	41
Chaque déplacement est une dépense d'énergie, n'en abusons pas	42
Une bonne organisation est essentielle pour éviter le gaspillage	43
Toute manipulation de la marchandise en diminue le bénéfice	43
Il faut réduire et supprimer les mouvements inutiles, tout geste doit rapporter un bénéfice.....	44
Huitième axiome	46
L'augmentation de production abaisse le prix de revient	46
Outillage perfectionné, grosse production, abaissement des prix de revient : augmentation bénéfices assurée	46
Les saboteurs de l'augmentation de production	48
Le seul endroit où l'on puisse réduire les prix est à la fabrique et non au magasin.....	48
La publicité multiplie les ventes et accroît les bénéfices	49
L'augmentation de la production diminue le prix de revient.....	50
Neuvième axiome.....	52
Le prix de revient est le total du coût initial plus les frais d'entretien	52
À chaque pas, nous abandonnons de l'argent	52
Toute nouvelle acquisition amène une procession de besoins nouveaux	53
Un comptable moderne n'est plus un automate mathématique	54
Savoir établir le prix de revient total est une chose essentielle en affaires	55
Il est important de faire des examens fréquents, précis et complets des prix coûtants	56
Dixième axiome	58
Avant d'évaluer les bénéfices, il faut compter les frais généraux.....	58
Le capitaliste risque beaucoup de choses	58
La richesse ne vient pas du travail mais du cerveau	59
Un capitaliste n'est pas un promoteur.....	60
Pour le capitaliste, l'espoir de la possession passe avant la possession	60
Les frais généraux passent avant les bénéfices	61

Il faut arriver à augmenter LE BÉNÉFICE NET pour qu'une affaire puisse marcher d'elle-même	62
Onzième axiome.....	64
L'augmentation du risque entraîne l'augmentation du bénéfice	64
Le risque est nécessaire	64
Il vaut mieux continuer à bondir en avant malgré les risques	65
Personne ne devrait se lancer dans les affaires avant de s'être assuré d'un bon banquier	66
Une nouvelle entreprise est tout risque	67
Meilleur moyen d'aller vers la sécurité en matière de placements	68
Douzième axiome.....	70
Toutes les valeurs sont sujettes à fluctuation	70
Le monde des affaires est le lieu de l'évolution	70
Nous devons nous tenir assidûment au courant des dernières nouvelles commerciales.....	71
La valeur de l'argent est la chose la plus incertaine du monde	72
Il vaut mieux étudier un problème que d'essayer d'en deviner la solution.....	73
Treizième axiome.....	76
La valeur est immédiate ou différée.....	76
Ce qu'il faut envisager avant d'acheter des valeurs	76
Les gros bénéfiques sont réservés à ceux qui peuvent supporter de grosses pertes.....	78
Le premier devoir d'un homme est de se tenir debout	78
Valeur d'occasion	79
Mieux vaut diviser les marchandises en 2 sortes : nécessaires et superflues	79
Il faut aussi étudier la valeur d'un employé.....	80
La VALEUR est à la fois morale et matérielle	81
Quatorzième axiome	82
L'argent, c'est de l'or.....	82
L'or est le symbole universel de la richesse	82
L'or représente le pouvoir.....	83

L'or est la seule base de la finance	83
Pour faire fortune, il faut se concentrer plus sur l'or	85
L'or ne repose pas sur la confiance, c'est plutôt la confiance qui repose sur lui.....	85
L'argent, c'est de l'or.....	86
Quinzième axiome.....	87
C'est par les moyennes qu'on connaît les résultats.....	87
Il vaut mieux savoir que de deviner	87
Il faut oser voir la vérité en face.....	88
Le moyen d'améliorer une moyenne insuffisante, c'est de renforcer les points faibles	89
Le premier devoir du directeur intelligent est de remonter le rayon défectueux	90
Pour obtenir des moyennes satisfaisantes	91
Seizième axiome	93
L'avenir des affaires tend vers les combinaisons.....	93
Toute chose vivante tend à la perfectionnement et à l'association.....	93
Ceux qui triomphent sont ceux qui ont l'intelligence de combiner nombre d'influences et de capacités	94
Le vrai grand homme est celui qui continue à apprendre	95
Soyez puissant et serviable.....	95
L'association est la clé de la puissance.....	96
Rien ne vaut une affaire vraiment bonne	97
Conclusion.....	98

©Edi-Inter BV, Lelystad, 2004
Tous droits réservés pour tous pays