



# LA BANQUE ROYALE DU CANADA

## BULLETIN MENSUEL

VOL. 53, No 7

SIÈGE SOCIAL: MONTRÉAL, JUILLET 1972

### *Comment améliorer sa compétence administrative*

CERTAINES PERSONNES se plaisent à vivre d'illusions. Elles se laissent aller, attendant qu'un ami, le gouvernement ou les circonstances viennent les promouvoir à des meilleurs postes. Malgré leurs envies passagères d'avancement, elles ne veulent pas faire le travail préalable et y mettre le prix.

Ces gens ne sont pas de la classe des administrateurs. Ils ressemblent au jeune homme du livre de Sloan Wilson, *L'homme au complet de flanelle gris*, qui proclamait: "Je ne crois pas être le genre de type qui doit essayer d'être un grand patron . . . Je ne pense pas avoir la volonté de faire les sacrifices nécessaires. Je ne veux pas y consacrer le temps qu'il faudrait."

Toute entreprise sait que c'est dans la bonne administration que réside la différence entre le succès et l'échec. La direction d'un personnel, d'une usine ou d'un bureau est une tâche difficile et compliquée. Trouver des administrateurs déjà compétents et résolus à accroître leur compétence pour satisfaire à de nouvelles exigences est l'un des problèmes importants de l'industrie. Le Conseil économique du Canada a publié, en avril 1971, un rapport selon lequel on s'attend que la demande en personnel de direction et cadres professionnels croisse deux fois plus rapidement que le taux d'augmentation des effectifs totaux de la main-d'œuvre.

Le titre d'"administrateur" n'est pas, comme une médaille, décerné en reconnaissance des services passés; c'est une affectation nouvelle à une tâche nouvelle comportant des aspirations nouvelles. Il exige une compétence toujours plus vaste, qu'il s'agisse de l'administration d'une entreprise, d'une école, d'un hôpital, d'une paroisse, d'une association ou d'un foyer.

L'un des devoirs essentiels de l'administrateur consiste à améliorer: améliorer le travail des personnes qu'il dirige; améliorer le produit de l'entreprise; améliorer le travail d'équipe qui fait la valeur de l'entreprise; améliorer le travail individuel qui permet de fabriquer le produit le meilleur en son genre; s'améliorer lui-même afin de toujours conduire en marchant à la tête de ses hommes.

### *Qu'est-ce qu'administrer?*

Administrer c'est orienter le travail d'un établissement, d'un service, d'une maison ou de toute autre entreprise vers une fin prédéterminée. Tout groupe de personnes désireux d'accomplir quelque chose a besoin d'un chef. On raconte qu'un orchestre symphonique russe décida un jour d'essayer de jouer sans chef d'orchestre; l'expérience prit fin dès le premier concert.

Voici ce que l'on peut lire dans une des consignes administratives du Département du Trésor des États-Unis: "Le personnel se divise le plus souvent en trois catégories: ceux qui font les événements, ceux qui regardent se dérouler et ceux qui n'en ont pas conscience. Le manieur de situations a conscience des événements, et il sait aussi les susciter."

Que l'on dirige une succursale, une chaîne de montage, une usine, un bureau ou une agence de publicité, il y a des facteurs communs qui s'appliquent à tous les cas. Il faut organiser et ordonner les opérations, mettre les choses en branle et en assurer l'exécution; faire marcher l'entreprise de façon utile et harmonieuse. On peut en tout cela accroître avec exaltation sa compétence et devenir un maître en stratégie dans la conduite du personnel et un tacticien émérite en organisation.

On ne sait pas encore exploiter à fond les moyens techniques dont disposent les administrateurs et les employés dans les affaires et l'industrie. Les nouvelles méthodes doivent passer des manuels dans l'usage; il faut les mettre en pratique. L'art d'appliquer les systèmes est une nécessité essentielle chez l'administrateur.

Quelle compétence voulez-vous améliorer? Certains diront peut-être que cela dépend des techniques particulières de la spécialité de chacun: génie, vente en gros, commerce de détail, banque, transports, etc. Ce n'est pas exact en ce qui concerne la compétence dont il s'agit ici. Ce que vous désirez améliorer, c'est votre *compétence administrative*.

Même si son application varie d'un poste à un autre, la compétence administrative est une chose en

soi; elle diffère de la simple dextérité, qui s'exerce dans un domaine donné et limité: machines, tenue des livres, manutention, etc.

### *Pour atteindre la compétence*

La volonté d'apprendre est une précieuse qualité chez un administrateur. Il vous faut d'abord établir ce qui correspond à votre besoin. Ayez un but positif et déterminé en vue. Il ne suffit pas de vouloir tout simplement s'améliorer. Cela nous rappelle le chasseur malchanceux qui disait viser non pas un point précis du gibier qu'il chassait, mais le gibier en général.

Si vous avez gravi l'échelle dans l'usine, où vous remplissiez exclusivement des fonctions techniques, vous aurez sans doute besoin d'étudier l'économie politique, les qualités propres à l'administration, la place de votre entreprise dans la galaxie des sociétés, le contrôle budgétaire, la communication, les principes de la commercialisation et le développement des ventes. Ces connaissances vous seront nécessaires non seulement pour vous permettre d'assurer le bon fonctionnement de votre service — ce qui est certes important — mais aussi pour que vous soyez en mesure de parler affaires de façon intelligente avec les autres membres de l'équipe de direction.

Chaque pas en avant dans la hiérarchie administrative vous rapproche des grands problèmes de l'entreprise, de sorte qu'il vous faut acquérir à chaque palier de responsabilité des compétences nouvelles. Dès que l'on accède à un poste de cadre moyen dans l'administration, il importe de commencer à étudier pour se préparer au niveau de la prise des décisions.

Après avoir tracé un programme des compétences que vous voulez améliorer, il s'agit de vous mettre à l'œuvre. Les administrateurs suivent des cours pour mettre leurs connaissances à jour et améliorer leurs capacités. Tous ne peuvent pas s'absenter de leur poste durant de longues périodes, mais les universités offrent des cours du soir et des mini-cours de trois jours ou d'une semaine.

S'il ne se donne pas de cours comme tels, tout n'est pas perdu. Il reste l'étude personnelle, et combien ne doivent-ils pas leurs succès à leurs livres. Celui qui se plaint de ne pouvoir se perfectionner parce qu'il n'existe pas de cours ou qu'ils coûtent trop chers cherche une excuse à son inaction. Il montre ainsi qu'il ne devrait pas être administrateur.

L'expérience est précieuse, mais la supériorité dans l'art de l'administration exige davantage. Un homme peut devenir bon mécanicien en travaillant à l'établi, mais l'administrateur qui se contente d'apprendre par expérience marche sur un terrain glissant. Il est sage de faire appel à l'expérience pour éviter de faire des erreurs, mais l'administrateur ne doit pas se laisser entraver par l'expérience au point de ne jamais regarder au-delà de ce qui s'est fait auparavant.

Il n'y a pas deux situations qui soient exactement identiques. Elles peuvent avoir beaucoup de points communs, mais il suffit parfois d'une particularité

nouvelle pour transformer la situation en un problème entièrement différent, qui demandera une solution tout à fait nouvelle. Pour arriver à cette solution, il convient d'allier à l'expérience le fruit des connaissances acquises par l'étude.

### *Qu'est-ce qu'un administrateur?*

La première chose que l'on exige d'un administrateur c'est qu'il apprenne à diriger son travail. Si quelqu'un manque des connaissances nécessaires ou ne sait pas appliquer celles qu'il possède, le titre inscrit sur la plaque de sa porte n'en fera pas un administrateur.

Certaines qualités sont naturelles, alors que d'autres sont des talents qu'il faut développer. Selon le professeur William Gormbley, de l'Université Harvard, que cite Vance Pachard dans *The Pyramid Climbers*, voici les qualités que l'on trouve chez les cadres: ce sont des hommes brillants; ils savent s'entendre avec les gens; ils ont de l'allant; ils ont un but en vue; ils s'accommodent de ce qu'ils ont; ils ne se contentent pas de rester tranquillement assis.

Le métier d'administrateur demande de la force intellectuelle, morale et physique. Celui qui l'exerce doit être soigneux, partisan du progrès, persévérant et avisé. Il doit avoir la réputation d'être un homme sûr, digne de confiance et loyal. Il tient à savoir ce qui se passe, afin de suivre la marche des événements. Sa philosophie, c'est qu'il connaît la réponse à la question "qu'est-ce que je veux faire" et qu'il travaille sans relâche au programme qu'il s'est tracé pour atteindre son but.

Nul ne peut se dire administrateur s'il s'en tient à maintenir l'ordre chez le personnel et à faire aller le travail. C'est une performance bien modeste. La valeur de l'administrateur pour son entreprise exige en outre qu'il soit capable de comprendre toutes sortes de gens, ses égaux comme ses subordonnés. Son expression et son abord agréables, la variété et la distinction de ses goûts et de ses préoccupations, l'envergure de son savoir et la largeur de ses vues, voilà autant de qualités fondamentales dans son attirail. Il doit les cultiver s'il veut amener les employés à faire un usage économique des matériaux et de l'énergie.

Ce qui est le plus nécessaire à l'administrateur, à supposer qu'il ait l'habileté technique pour actionner les mécanismes de sa spécialité, c'est de comprendre les gens. Certains apportent cette qualité en naissant, d'autres l'acquièrent: l'administrateur doit la posséder ou par hérédité, ou par l'étude et la pratique.

Le métier d'administrateur mettra parfois vos talents de diplomate à rude épreuve. Ce n'est pas assez de voir quelque chose clairement, il faut aussi convaincre les autres, et cela peut être une tâche épuisante. S'il vous faut être agressif, usez de tact. Si vous avez raison et si les autres se trompent, dites-leur avec délicatesse. Savoir négocier c'est aussi savoir quand arrêter. Il est mauvais d'aller au-delà de ce qui est nécessaire, car cela compromet les chances de remporter la victoire.

## *Un nouveau point de départ*

Il est parfois difficile à une personne récemment promue au rang d'administrateur de comprendre que sa promotion constitue pour elle un nouveau point de départ. Même s'il est vrai que son avancement confirme sa compétence, elle ne saurait en rester là. Ses relations avec ses nouveaux associés et ses supérieurs posent de nouveaux problèmes. Elle doit se garder de céder au penchant professionnel qui porte à devenir si épris de son service que l'on néglige le reste de l'entreprise. Il lui faut s'attacher à gagner la bienveillance de ses subordonnés et de ses supérieurs si elle veut que son entreprise profite d'un travail d'équipe total et complet.

La propension générale des hommes à suivre les voies familières fournit à l'aspirant-administrateur l'occasion de montrer sa créativité. Cela ne veut pas dire qu'il doive faire de l'éclat, changer les méthodes et mettre tout le monde en émoi pour démontrer son énergie et son dynamisme. Un taureau en rupture d'étable fait certes du remue-ménage, mais ce n'est pas très profitable.

Faites preuve de compétence en vous attaquant, avec énergie et un regard neuf, aux vieux problèmes ou à ceux dont vous avez hérité avec l'emploi. Demandez et acceptez l'aide des autres et prêtez généreusement la vôtre. Ne méprisez pas les spécialistes. Ils ont des capacités auxquelles il ne vous est pas nécessaire d'aspirer, mais veillez à comprendre la portée de ce qu'ils vous disent. Il est possible d'utiliser de nouvelles techniques pour accroître l'efficacité et la rentabilité de vos services sans vous égarer dans la méthodologie.

S'il existe des impératifs valables pour tous les administrateurs, ce sont les deux suivants: 1° Savoir ce qui se passe; 2° Être prêt à agir. L'administrateur est un manieur de situations. Aucune éventualité ne doit le prendre au dépourvu. L'expérience, l'étude, l'observation et la réflexion l'ont familiarisé avec les circonstances, de sorte qu'il discerne les nécessités de la situation et sait ce qu'il faut faire.

L'administrateur ne doit pas conclure trop tôt qu'une série d'obstacles est si terrible qu'il est impossible de la surmonter. C'est dans les moments critiques qu'un homme est à même de donner sa mesure. Faire bon accueil aux difficultés, c'est renoncer à l'excuse néfaste au succès personnel de l'homme qui impute à une influence extérieure quelconque le ralentissement de la productivité ou une crise du marché.

Il se présentera des occasions où l'administrateur devra être prêt à conclure une sage alliance avec les circonstances et se soumettre de bonne grâce à un enchaînement d'événements auxquels il ne peut rien. Ce qui importe c'est de savoir éviter de capituler trop facilement.

## *La personnalité de l'administrateur*

Ce qu'est l'administrateur peut avoir plus d'importance que la connaissance technique qu'il possède de son métier. Voici comment Mgr Phillips Brooks concevait la grandeur de Martin Luther: "Certains hommes, disait-il, sont des événements. Ce n'est ni ce qu'ils

disent ni ce qu'ils font, mais ce qu'ils sont qui change le monde." Ils ont de la personnalité.

L'administrateur dont la vie est liée par les règles ne se fait pas pleinement valoir: il a besoin de principes pour le guider. Une règle, écrit Stephen Crane, nous porte en nous prenant sous les aisselles par-dessus les cols de montagne de la vie, tandis qu'un principe nous permet d'avoir le pied sûr. Les principes sont faits pour les chefs qui pensent par eux-mêmes; les règles pour ceux qui se contentent d'obéir.

La méthode d'action qui consiste à suivre le livre n'est pas toujours la plus satisfaisante. Un administrateur doit entreprendre, imaginer, organiser, stimuler et diriger.

La bonne administration comporte la nécessité de prendre des décisions, cauchemar de ceux qui ne possèdent pas les qualités requises pour le faire. Voilà un talent que l'on peut développer par la pratique. Il comprend la facilité d'assimiler les faits, de les coordonner, d'évaluer les données qui en découlent, de tenir compte des divers choix et d'arriver à une décision valable.

L'un des secrets essentiels est de savoir discerner le moment où il y a assez de faits pour justifier la prise d'une décision. L'essence de la bonne administration ne consiste pas toujours à attendre d'avoir toutes les données souhaitables. Mais, comme à toute règle, il y a une exception: refusez de vous presser lorsque le bon sens ou l'instinct vous dit que la réflexion s'impose.

## *Le perfectionnement personnel*

Même si l'administrateur suit des cours sur les techniques de l'administration pour accroître sa valeur, il devra toujours une grande partie de ses progrès à son effort personnel. L'auto-perfectionnement d'un administrateur demeure, et de loin, le facteur le plus important dans ses efforts pour accroître sa compétence professionnelle et la satisfaction qu'il tire de son travail.

Un administrateur qui a de l'ambition ne saurait se renverser dans son fauteuil, absorbé par des préoccupations étroites, et attendre que les occasions favorables et les âmes secourables viennent à lui. Il doit favoriser le libre cours des idées à partir de toutes les sources possibles. Il lui faut se tenir continuellement au courant de l'importance changeante des opérations et des services, des finances et des marchés. Son intérêt lui commande d'étudier la gestion par les systèmes dans les bureaux et les ateliers.

Afin de garder le contact avec une situation mouvante, l'administrateur aura profit à faire partie d'un groupe de personnes du même métier ou de la même activité que lui. Cela lui donnera l'occasion de voir comment ses homologues des autres entreprises accomplissent leur travail. Il aura aussi intérêt à élargir ses connaissances sur les affaires politiques, sociales et économiques du Canada et des autres pays.

Pour progresser dans l'art de l'administration, il faut

savoir se livrer souvent à la réflexion, et les affaires recherchent les hommes capables de réfléchir utilement. Les spécialistes peuvent certes accomplir les tâches, mais c'est aux hommes capables d'utiliser intelligemment ce qu'ils ont appris que l'on s'adresse pour demander conseil ou coordonner la marche des affaires.

L'administrateur ne peut se laisser absorber par les opérations courantes au point de ne plus disposer que de quelques rares minutes, entre ses rendez-vous et ses distractions, pour élaborer des plans. L'ordinateur permet maintenant de traiter les problèmes quantitatifs avec un degré plus élevé que jamais de précision et de rapidité. Il incombe à l'administration de marcher de pair avec ce progrès en affinant son aptitude à former des jugements qualitatifs.

On comprend d'autant mieux alors la nécessité pour l'administrateur d'élargir son horizon intellectuel. Le monde a besoin de personnes cultivées qui ont des idées. Une vaste connaissance générale des humanités n'assure peut-être pas à un homme les qualités techniques nécessaires pour conclure une affaire importante, mais elle le prépare à saisir les éléments essentiels d'une situation humaine, et toute affaire, grande ou petite, se ramène en fin de compte à une question de relations humaines.

### *Penser à demain*

Rares sont les entreprises qui comptent des voyants sur leur feuille de paie, mais tout administrateur doit posséder dans une certaine mesure le don de clairvoyance. À lui d'utiliser la boule de cristal qui lui convient.

Avant de partir, à la fin de la journée, asseyez-vous pendant dix minutes sans autre chose sur votre bureau qu'un bloc et un crayon. Pensez à demain et prenez des notes. Que faut-il entreprendre, terminer, réparer? Où pourrait se produire un goulot d'étranglement? Quelle accalmie y aura-t-il, où vous pourrez insérer quelques petites tâches? Y a-t-il une période de pointe qu'il est possible de ramener au niveau normal?

Vous n'êtes pas administrateur pour aujourd'hui seulement; il faut donc réserver un regard à ce qui se produira demain. Les plans d'expansion actuels de votre service sont-ils suffisants? Le nouveau système que vous projetez d'adopter répondra-t-il aux besoins de ces plans dans cinq ans d'ici, ou faudra-t-il le remplacer par quelque chose de nouveau?

Faites un retour sur les progrès accomplis par votre entreprise au cours des cinq ou dix dernières années, en concentrant votre attention sur les fourches de la route où l'on aurait pu prendre une direction différente. Humez l'air: avez-vous le vent dans les voiles? Y a-t-il un souffle d'intensification de la concurrence? Des nuages se profilent-ils dans le ciel économique national ou international?

Cette rétrospective, ce tour d'horizon vous permettra de discerner où en sera et où devrait en être demain votre entreprise ou votre service.

### *Objectifs et plans*

Précisez, par écrit, les résultats que vous souhaitez atteindre en fin de compte dans votre effort pour accroître votre compétence. Parmi les activités qui conduisent à ces objectifs, établissez quelles sont celles qui sont immédiates et notez les autres par ordre de priorité. En perfectionnant votre habileté à saisir l'ensemble de la situation et en organisant votre travail, vous aurez fait un grand pas en avant.

Élargissez graduellement votre champ de vision, de façon à y englober aussi les objectifs de votre entreprise. Vous serez alors en mesure, le moment venu, de participer dans les meilleures conditions possibles à l'étude des moyens à prendre pour les atteindre. Lorsque vous serez bien au courant des objectifs, de la politique, des projets et des budgets de votre maison, vous pourrez adapter vos talents personnels de manière à fournir une contribution maximale.

Certaines personnes ont peur du mot "plan". Le plan suppose en effet beaucoup de travail, mais c'est un élément nécessaire au succès de n'importe quelle initiative. Pour pouvoir faire une chose, il faut d'abord la concevoir et en élaborer le plan.

Faire des plans, ce n'est pas, comme on le croit trop souvent, faire des prédictions. Il ne s'agit pas de recourir à l'horoscope pour prédire les résultats, mais de prendre le "pic et la pelle" pour construire les fondations.

Une fois les plans terminés, l'administrateur apportera dans leur exécution sa vigueur d'esprit, son talent d'improvisation pour combler les lacunes, ainsi qu'un grain de génie particulier qui lui vaut d'appartenir à la direction.

### *La satisfaction personnelle*

Il y a un point important à ne pas oublier dans le plan de perfectionnement de vos aptitudes à l'administration. Une vie personnelle féconde ne consiste pas uniquement à atteindre des buts d'ordre professionnel. Un homme doit avoir de la valeur à ses yeux s'il veut que sa vie ait un sens. La pierre de touche de l'esprit et du caractère d'une personne est de savoir si ses tentatives de progrès contribuent à la qualité de ses pensées et de l'idée qu'il se fait de lui-même.

Votre valeur en tant qu'administrateur se mesure en fin de compte par la qualité de votre direction et non par vos notes d'examen ou les symboles de votre réussite sociale. Le métier d'administrateur comme celui de roi ou de président est essentiellement une sorte de service. Pour réussir dans le service de chef il faut concevoir la tâche, la structurer, l'étoffer, la façonner dans un but réfléchi et encourager ses collaborateurs à en mener l'exécution à bonne fin.

Il y a très peu de descentes en roue libre dans les affaires qui réussissent. L'embrayage ne comporte pas de point mort. Si l'administrateur ne progresse pas à pas de géant, il n'en doit pas moins poursuivre sa marche petit à petit. Il lui faut accepter comme acompte ce qu'il accomplit, puis s'attaquer à ce qui reste à faire.