



# LA BANQUE ROYALE DU CANADA

## BULLETIN MENSUEL

VOL. 54, No 6

SIÈGE SOCIAL: MONTRÉAL, JUIN 1973

### *Un art qu'il faut apprendre: la gestion*

SI LA CRÉATION de cadres dirigeants était uniquement une question d'hérédité, le monde des affaires aurait une foule d'"offres d'emplois" à annoncer. Même si quelqu'un a des aptitudes innées pour le commandement, il lui faudra acquérir beaucoup d'autres qualités par le travail et par l'étude.

On ne naît pas chef, on le devient. Les aspirants acquièrent d'abord de solides connaissances de base à l'école, puis ils apprennent les techniques et se mettent en train dans les écoles de commerce; certains suivent ensuite un cours d'administration à l'université; une fois leurs études terminées, ils s'agrippent au premier barreau de l'échelle et continuent de s'instruire degré par degré dans le métier.

Qu'attend-on du chef ou de l'administrateur? Que, dans les limites des principes directeurs de son entreprise et du budget dont il dispose, il assure l'exécution du travail de son service ou de sa direction en liaison avec l'activité des autres sections de l'établissement, de façon à produire des biens ou des services de manière rentable.

Quel que soit le genre d'affaire dont il s'agisse, les fonctions de l'administrateur demeurent fondamentalement les mêmes. Les principes qui régissent la direction des entreprises s'appliquent au petit bureau comme à la grande usine; seul le volume de travail est différent. Il se peut que les produits que fabrique une maison soient tout autres que ceux de la dernière société où a travaillé un chef de service, mais cela est sans importance: c'est sa compétence professionnelle qui compte avant tout.

Certains recommandent d'étudier ce qu'ont fait les personnes illustres pour assurer la réussite de leurs carrières. Le conseil est bon s'il se limite à l'esprit, à l'audace et au courage qui sont nécessaires; mais l'imitation dans la pratique des méthodes et des procédés employés par d'autres est une opération délicate.

L'administrateur doit se former lui-même selon un plan où entrent non seulement les techniques de l'administration, mais tous les dons particuliers qu'il possède. Il pourra, par exemple, être un spécialiste dans un domaine restreint, ou encore un coordonnateur des spécialités des autres, chargé de canaliser le

vaste secteur de leurs activités vers les circuits de production.

Beaucoup de qualités — dont certaines ne sont pas mesurables sur les graphiques et les tableaux — contribuent à assurer la valeur d'un chef. Citons-en quelques-unes qui semblent d'application universelle: un sens très vif des responsabilités, le courage moral, la volonté de mener les choses à bien malgré les obstacles, le jugement, la rapidité de pensée engendrant l'efficacité d'action, le souci de la perfection, le zèle dans la recherche des améliorations pour sa société ou son entreprise.

Le principal souci du chef n'est pas celui des choses, mais celui des personnes. On l'appréciera sans doute par la quantité et la qualité des produits que son bureau et ou son usine achemine vers le service d'expédition, mais ce sont les employés — ses collaborateurs — qui amènent les marchandises jusque-là.

#### *Préciser son objectif*

La formation de chef ne s'acquiert pas une fois pour toutes dans la vie. Les connaissances vieillissent vite. Il importe de rechercher sans cesse des données nouvelles, des aperçus nouveaux.

Ce qu'il faut, c'est vérifier périodiquement s'il y a des secteurs de compétence ou de connaissance, ou des attitudes où l'on décèle des faiblesses, puis s'appliquer à les améliorer. Le perfectionnement de vos talents administratifs ne sera pas très rapide si vous commencez à la lettre "A" de l'encyclopédie avec la détermination de travailler fermement jusqu'à la dernière page de la lettre "Z". C'est peut-être au mot "communication", lettre "C", ou à l'expression "qualité de chef", lettre "Q", que se trouve la solution de votre problème.

L'idée de base de tous vos efforts de perfectionnement est celle de votre épanouissement personnel. Selon Bertrand Russell, "les jeunes gens les plus intelligents des pays occidentaux semblent éprouver le genre de chagrin qu'entraîne pour eux l'impossibilité de trouver des emplois adaptés à leurs plus grands talents."

Vos fonctions et vous êtes uniques au monde. Même si le recensement indique qu'il y en a beaucoup d'autres dans votre métier, vous ne réussirez que dans la mesure où vous marquerez ce que vous faites du sceau de votre esprit, de votre personnalité et de vos dons.

Le fait d'occuper un poste de chef oblige à établir des objectifs non seulement pour soi, mais pour son service. Et ces objectifs, il faut les revoir continuellement pour faire face aux circonstances et aux normes nouvelles. Il importe de disposer d'un système de rétroinformation pour demeurer attentif à la nécessité des changements et d'un apport continu de connaissances pour se préparer à les affronter.

Une grande partie de l'activité d'un chef consiste à travailler d'arrache-pied. Ce que le public prend pour de l'intelligence intuitive n'est que le résultat de recherches approfondies et assidues.

C'est précisément ce qui fait la force du dirigeant. Inspirer l'esprit de collaboration dans une position forte appuyée sur le savoir est certes plus profitable et plus agréable que de donner des ordres dans une position faible.

Si vous êtes le responsable, assumez vos responsabilités. Que votre détermination d'accomplir la tâche dont vous êtes chargé ne fasse aucun doute. Tenter d'obtenir la collaboration des employés ne veut pas dire tolérer que l'on désobéisse volontairement à vos instructions. Mais sachez donner le bon exemple. Dans son *Livre des snobs*, Thackeray cite le cas d'un homme dont l'unique bonne action dans toute sa vie fut de donner sans le vouloir un exemple à ne pas imiter.

Une des tâches essentielles qui incombe au cadre dirigeant est sans contredit celle de s'assurer la collaboration effective de son personnel. Il doit dans un effort patient et terre-à-terre apprendre et appliquer les principes à suivre pour gagner la participation de tous à la fabrication d'un produit de haute qualité. Cela exige qu'il fixe à son équipe un objectif commun bien déterminé.

L'image d'un groupe d'ouvriers travaillant sous la discipline et la direction d'un contremaître ne donne pas une idée exacte du travail d'équipe. Ce genre de travail ne peut être que le fruit d'efforts volontaires unis pour soutenir une même cause.

### *Idées et problèmes*

En formant les autres, vous devrez continuer à accroître vos propres connaissances.

Les idées nouvelles que vous recueillez il importe de les mêler à vos anciennes idées et de les brasser quelque peu. C'est un excellent moyen d'empêcher son esprit de s'encroûter dans la routine.

Un jour qu'aucune tâche urgente ne vous presse, jetez un coup d'œil circulaire dans votre bureau ou votre atelier pour voir s'il n'y aurait pas quelque chose à améliorer. Ayez un bloc sous la main pour prendre

des notes. Choisissez une de vos réflexions et considérez-la comme un problème. Que savez-vous à son sujet? Quelles sont les solutions que vous avez essayées et pourquoi n'ont-elles pas réussi à résoudre le problème? Notez ensuite toutes les idées qui vous viennent à l'esprit concernant d'autres façons d'aborder le problème. Faites-en l'appréciation. Rejetez celles que vous jugez irréalisables, mais consignez les faits qui motivent votre jugement. Ecartez-en d'autres qui seraient possibles sans telle ou telle raison. Peut-être serez-vous heureux de les retrouver plus tard pour les combiner avec des idées nouvelles. Celles qui restent méritent d'être examinées . . . et vous avez mis à contribution votre pouvoir créateur.

Les idées dont on veut se servir dans l'administration doivent soutenir l'épreuve de la logique. Les théories fondées sur des données insuffisantes ou non contrôlées seront inopérantes, sans compter qu'elles causent beaucoup d'émoi lorsqu'un chef les impose à ses employés.

L'art de manier les faits est aussi important que l'art de manier une entreprise. Classez-les selon un certain ordre dans votre esprit. Recherchez votre solution en vous posant des questions pour connaître les points forts et les points faibles des divers faits donnés. En allant au fond des choses vous constaterez peut-être que le centre du problème n'est pas où vous pensiez qu'il se trouvait et qu'il faut le redéfinir.

### *Une attitude positive*

Le dirigeant qui est résolu à faire œuvre créatrice dans son métier doit veiller à aborder les événements et les difficultés de façon positive. Les attitudes négatives sont désastreuses pour qui cherche à améliorer sa compétence administrative.

Celui qui a une étiquette pour tout et qui y classe automatiquement les suggestions s'impose aussi un désavantage. Il a cessé de se donner la peine d'observer. Il ne s'est pas rendu compte que l'imitation servile des "précédents" est une façon médiocre de vivre, puisqu'elle supprime la réflexion, l'imagination et le perfectionnement qui caractérisent la vie intégrale.

Certaines personnes ont l'esprit tranquille parce qu'il y a dix ans elles ont fait l'inventaire et décidé d'accepter la réalité du changement dans leur milieu et leurs techniques et de s'y adapter. Mais les changements ont entraîné la modification des lois qui régissent le changement. Une réévaluation s'impose, parce que le changement est aujourd'hui plus rapide et plus radical et qu'il touche de plus vastes secteurs qu'auparavant.

Certes, tout changement ne peut pas être qualifié de "progrès". Il faut savoir distinguer. Le progrès est un mot dont la définition est assez simple: c'est un changement en mieux. Un chef est une personne qui se hâte dans la voie de l'amélioration. C'est tout le contraire d'un signal de direction, figé dans l'immobilité en un lieu donné. Il a besoin de démontrer qu'il est capable de marcher le premier vers la destination où il conduit les autres.

Certains plaindront peut-être le cadre dirigeant que la pression des circonstances oblige à être toujours sur la brèche, mais qu'est-ce que cela veut dire? Tout simplement qu'il a une foule de choses à faire pour une certaine date. La solution, c'est de savoir aménager son temps. Dressez la liste des choses qu'il faut faire. Eliminez ce qui peut l'être en déléguant les tâches à d'autres. Ecartez tout ce qui n'annonce pas un résultat en rapport avec l'effort à accomplir. Fixez des priorités pour les tâches qui restent. Etablissez-en l'horaire. Faites-les.

Un programme est nécessaire, particulièrement pour celui qui projette de faire des choses nouvelles. Il est plus facile de franchir des limites interdites jusque-là avec un programme fondé sur l'observation et l'étude que de s'aventurer sans carte dans un territoire inconnu.

Il convient de mentionner aussi le programme personnel. Le chef constatera que le fait de rédiger des consignes pour lui-même lui permettra de s'éclaircir les idées, d'éviter les digressions et de concentrer son attention là où c'est nécessaire. Les principaux points à souligner sont: la nature de son travail et de ses fonctions; ses responsabilités envers son supérieur, ses compagnons de travail et le public qu'il sert.

Cette étude offrira au directeur l'avantage de se situer à coup sûr dans son milieu de travail. Il analysera ensuite la responsabilité qui lui incombe au sein du réseau.

L'aspirant chef pourra utilement tenir un dossier des échéances de même qu'un calendrier de travail. Il s'écrira ou se dictera des notes qui lui rappelleront de contrôler le cheminement de ses projets. Sa secrétaire les déposera dans des chemises datées et lui présentera chaque matin la note du jour.

### *La grande tâche*

Dans un monde en transformation accélérée, le mécanisme des affaires peut changer de mois en mois, mais les principes de la gestion demeurent.

Tout administrateur doit être un preneur de décision, un planificateur, un organisateur et un homme qui voit à ce que les choses soient faites. Il doit avoir une grande perspicacité, pour discerner les possibilités de développement de l'entreprise. Il lui faut surveiller la production et bien connaître la politique de sa firme, ses programmes et ses possibilités. Il est responsable des résultats dans tous ces secteurs.

Ce qui surpasse de beaucoup en importance toutes les autres qualités du dirigeant, ce sont ses rapports avec les gens. Nul, si doué ou si puissant soit-il, ne peut atteindre ou conserver un poste supérieur dans les affaires ou la politique sans le concours des efforts des autres. En faisant cette affirmation, il y a deux mille ans, Cicéron posait un principe fondamental pour le chef d'aujourd'hui.

Avoir de l'influence auprès des gens plutôt qu'exercer son pouvoir sur eux est pour le dirigeant la meilleure façon de s'acquitter de ses fonctions. Le

chef doit avoir de l'empathie, c'est-à-dire la capacité non seulement de voir ce qui est à la surface des actions, bonnes ou mauvaises, d'autrui, mais de ressentir ce qu'il y a derrière, c'est-à-dire leurs causes et leurs fins.

Les relations humaines avec les employés obligent le chef à tenir compte de leurs suggestions et de leurs plaintes.

Lorsqu'un employé vient vous faire part d'une plainte, d'une demande ou d'une idée, considérez sa démarche comme importante, car elle l'est vraiment à ses yeux. Ne permettez pas que l'on vous dérange: dites à votre secrétaire de noter les appels téléphoniques et fermez votre porte. Pour l'employé qui a un grief, c'est ce qu'il a dans l'idée qui importe; alors écoutez-le avec attention et bienveillance. Il s'agit peut-être d'un grief banal ou non fondé, mais la pensée de ce grief irrite l'employé et nuit à son travail, de sorte qu'il faut vous en occuper.

Même l'acte courant de donner des ordres mérite attention. Il y a bien des manières de communiquer des instructions, mais il n'y en a qu'une qui soit la bonne dans une situation donnée. Dans une usine ou un bureau qui fonctionne bien, on n'a pas encore trouvé de meilleure méthode que de donner l'impression aux employés qu'ils font partie intégrante de l'entreprise.

### *Un cas spécial*

Tout être humain est enclin à se considérer comme un cas spécial; aussi le cadre doit-il manifester un intérêt véritable pour les idées, les connaissances et les opinions de son personnel. Il s'appliquera à amener ses employés à trouver dans leur travail le même sentiment de dignité qu'il puise lui-même dans le sien.

Que désire un employé? La chance d'utiliser ses talents, d'être créateur et d'apprendre des choses nouvelles. Il n'appartient pas au chef de refaire les membres de son personnel, mais de fournir à chacun d'eux la possibilité de progresser selon sa capacité et ses goûts.

Le cadre tiendra compte de cette réalité et essaiera d'apporter à ses employés les quatre satisfactions suivantes: 1° Un sentiment d'estime de soi, en les remerciant du travail bien accompli; 2° La chance de s'épanouir, en les encourageant à utiliser leurs qualités et leurs talents les meilleurs; 3° L'incitation de la nouveauté, en leur confiant de temps en temps des tâches différentes; 4° Une impression de liberté, en leur offrant l'occasion de prendre leurs propres décisions.

Les chefs éclairés ne concentrent pas leur attention sur le présent au point de renoncer à prendre en considération la valeur potentielle d'un employé. C'est là quelque chose qui s'ajoute à son rôle immédiat et observable, une prime pourrait-on dire. Il faut habituer l'employé à travailler avec intelligence et compétence dans son poste actuel, mais aussi le préparer à assumer des responsabilités plus grandes.

## *La communication*

Les employés travailleront avec enthousiasme pour un patron qui sait et leur dit où ils vont, lui et eux. Cette information engendre l'encouragement et la solidarité qui découlent de la communauté de vues.

Toute équipe de travail a le droit de connaître et de comprendre clairement et de façon certaine ce que l'on attend d'elle, quel rôle est attribué à chacun de ses membres et comment l'activité de tous s'harmonise avec la production des autres équipes. Cette exigence paraît si élémentaire qu'il semble superflu d'en parler, mais il est étonnant de constater, en regardant autour de soi, combien d'efforts ont échoué ou ont été bousillés faute d'en tenir compte.

Le silence sur les questions qui intéressent les employés — et presque tous les changements apportés à l'administration ou au personnel sont importants pour eux — est un moyen sûr de s'aliéner leur sympathie. Il ne faut pas leur laisser le soin de se renseigner par les potins ou en lisant leurs journaux; en tant qu'associés dans l'entreprise, ils ont le droit d'être informés d'avance ou au moins en temps voulu par une note ou un avis affiché.

S'il existe des motifs moraux et pratiques de communiquer les renseignements, il y a aussi d'importantes raisons de les énoncer de façon intelligible. Il importe de bannir des comptes rendus et des circulaires les expressions brumeuses et les explications floues.

## *Savoir et intelligence*

La supériorité dans un emploi suppose une base solide de connaissances. Il serait insensé de compter sur le hasard pour assurer son avancement, mais on peut toujours croire, comme l'a fait Pasteur, que "la fortune favorise l'esprit qui est prêt".

Le cadre dirigeant doit avoir non seulement l'expérience, qui est la connaissance des cas et des faits particuliers, mais aussi la science, qui est la connaissance des principes universels.

Le savoir de vaste envergure s'acquiert en observant et en rangeant dans son esprit les renseignements qui ne sont pas immédiatement utilisables. Il importe, naturellement, d'user de discernement dans l'engrangement des données. Une tête pleine de matériaux non contrôlés et désordonnés ne peut guère prétendre à autre chose qu'un prétentieux étalage d'érudition.

C'est l'intelligence qui met le savoir en œuvre. Son rôle est de saisir les relations, de percevoir les objets et les événements qui comptent et d'en déceler les liens. Il y a des choses importantes que seules pourront comprendre les personnes douées d'une certaine intelligence; ne vous attendez donc pas à trouver la même capacité de compréhension chez tous les employés. Autrement, où serait votre supériorité?

L'appréciation d'une situation dépend en grande partie de l'esprit d'observation dont vous avez fait preuve en présence de situations analogues, ce qui ne veut

pas dire que toute votre expérience passée soit valable dans les circonstances comparables d'aujourd'hui. Il convient de prélever la fraction de cette expérience qui est applicable en l'espèce. Les connaissances acquises en exécutant une tâche il y a vingt ans doivent céder la place à des méthodes nouvelles à la lumière des conditions nouvelles, de l'amélioration des instruments de travail et du progrès des systèmes de travail.

L'énergie nécessaire pour accomplir un excellent travail d'administration demande de la résolution ainsi que de la vigueur physique, de la pondération d'esprit et du dévouement. Il se peut qu'un chef devienne si passionné pour son métier que seule une très grande fatigue parviendra à l'en éloigner, mais le travail est soumis à la loi de la désutilité croissante: la qualité diminue. Pourtant, il serait funeste à ses aspirations que le chef se laisse tromper par les discours publics ou de la télévision qui nous promettent pour demain plus de bien-être, plus de loisirs et plus d'argent. Autant de choses, nous disent les bonimenteurs, qui s'obtiendront, non par le travail honnête et ardu, mais par la législation ou par une mixtion stimulante facile à prendre.

## *Rechercher la stabilité émotionnelle*

Il est peu sage de se laisser guider par son tempérament. Cela peut même être désastreux. L'homme, et tout particulièrement le chef, qui est sujet à des lubies et qui, en s'y laissant aller, provoque du désordre autour de lui ou fait perdre son équipe est un trublion.

Il faut au chef de la stabilité émotionnelle. Il doit savoir garder son sang-froid dans les moments de tension, s'occuper des employés et des clients dans un climat de calme, de confiance et de courtoisie. L'analyse de soi poussée à l'extrême peut miner la stabilité, bien qu'il soit souvent nécessaire de rechercher en nous-même la cause d'une erreur.

Il y a, comme dans tous les domaines de la nature, des limites à observer. Nous devons éviter d'outrepasser nos attributions, de critiquer plus que nécessaire ou d'être plus entreprenant que ne l'exige la situation. Du côté positif, le chef doit décerner les éloges qui sont vraiment mérités sans verser dans la flatterie, se montrer bienveillant pour ses employés sans jamais témoigner de favoritisme ou de prédilection, être ferme sans tomber dans la rigidité, faire face aux situations avec énergie, mais non en dictateur.

La loi de la restriction est une bonne règle à suivre. Tout ce qui va au-delà du nécessaire est de trop. En prenant une photographie, il importe de regarder dans le viseur pour voir non seulement ce qui doit entrer dans l'image, mais aussi, ce qui est encore plus important, ce qu'il faut exclure.

L'homme qui règle sa vie selon les principes fondamentaux de la gestion a l'esprit rempli d'activités bien programmées. Rien ne peut lui ravir le bonheur qu'il éprouve à diriger avec succès un travail important. Il est alors quelqu'un, et non pas un simple rouage.