



LA BANQUE ROYALE DU CANADA

BULLETIN MENSUEL

VOL. 56, No 7

SIÈGE SOCIAL: MONTRÉAL, JUILLET 1975

La gestion d'entreprise en tant que profession

LES PROBLÈMES DE GESTION se sont développés comme le nuage en forme de champignon qui est devenu le symbole de notre âge nucléaire.

Il est évident pour tous ceux qui veulent ouvrir les yeux que, dans toute activité qui s'exerce au sein d'une société libre, il doit exister une direction conçue dans un esprit créatif et volontairement acceptée par ceux qu'elle a pour mission de guider. Or, cette fonction exige aujourd'hui des dons de perspicacité et une capacité d'action accrus et de type nouveau.

Le dirigeant d'entreprise doit pénétrer plus profondément que les autres les problèmes et les aléas croissants de la vie, des affaires et de la société. Il possède un métier qu'il a choisi en raison de ses aptitudes naturelles particulières. Il s'y est préparé en acquérant des connaissances spécialisées qu'il perfectionnera par l'étude et l'expérience. Sa récompense réside dans l'amour qu'il porte à son travail, dans la solution des difficultés qu'il rencontre et dans la distinction que lui vaut l'utilisation d'une compétence éclairée par l'intelligence.

Que son travail s'appelle une profession ou un métier, peu importe au cadre enthousiaste. Après tout, la différence entre les métiers et les professions n'est pas très nette, et, comme dit le proverbe, il n'y a pas de sot métier...

Quoi qu'il en soit, la prévoyance fondée sur la théorie et la théorie fondée sur l'intelligence de la nature des choses sont aussi nécessaires dans la gestion des entreprises que dans les professions libérales.

Une profession véritable est une carrière qui exige certaines conditions chez ceux qui la suivent: l'acquisition d'une technique d'ordre intellectuel; l'acceptation d'une relation de responsabilité envers les clients; leur organisation en associations officielles chargées d'établir les normes d'admission à exercer et de surveiller l'action de leurs membres au moyen de codes de déontologie.

Certains vont plus loin encore en disant qu'en plus des obligations qu'elle comporte, la profession suppose l'effort volontaire, le souci du perfectionnement,

le dévouement désintéressé à la cause du bien. Ce n'est en fait que dans cette optique qu'une occupation peut atteindre à la dignité et à la noblesse d'une profession.

Trois formes d'intervention

Nous vivons dans une économie mixte, c'est-à-dire soumise à la triple intervention de la concurrence, de la réglementation de l'État et de l'autoréglementation. Bien que les deux premiers facteurs soient considérés en général comme souhaitables à notre stade d'évolution actuel, beaucoup d'hommes d'affaires soupirent après un état supérieur, où l'entreprise pourrait atteindre au rang de profession par l'autoréglementation.

La qualité de profession implique, essentiellement, une forme particulière de surveillance sur la conduite du praticien. Cette surveillance s'exerce par voie de codes volontaires établis et appliqués par ses pairs dans le dessein primordial de sauvegarder l'intérêt du public.

Nul dans la vie professionnelle ne peut échapper à ces restrictions régulatrices, pas plus qu'il ne peut se soustraire au devoir de contribuer au progrès de son groupe. Ses connaissances personnelles font partie d'une caisse commune, constituée au cours des siècles, à laquelle il est tenu d'ajouter son apport.

La multiplication des associations professionnelles, des offices d'éthique commerciale, des chambres de commerce et des sociétés philanthropiques indique que l'entreprise est en voie de se doter d'associations semblables à celles que possèdent les professions classiques.

La place de l'entreprise

L'entreprise est un phénomène complexe. Un dictionnaire la définit comme toute activité rémunératrice dont le but est le profit et dans laquelle il y a risque de perte. Elle comprend la production et la vente de biens, leur transport et leur financement, ainsi que la prestation de services qui contribuent au bien-être et au train de vie des particuliers. La réalisation du profit est plus que l'accumulation de richesses; c'est

une condition essentielle de succès, et son absence voue l'entreprise à l'échec.

Dans la plupart des parties du monde, l'industrialisation, qui est l'application de l'énergie non humaine aux machines, a permis l'essor de la civilisation matérielle, l'élévation des niveaux de vie, la promotion et l'accroissement du pouvoir politique des classes ouvrières; elle a contribué à la bonne santé de la population, à l'allongement de la vie, à la diminution du travail pénible et à l'augmentation des loisirs.

Beaucoup d'hommes et de femmes se sont demandés avec perplexité quel était le rôle que l'on attendait d'eux. Les affaires n'ont ni la mystique ni les canons et préceptes des professions libérales, et pourtant ce n'est pas uniquement par sa connaissance des affaires que l'on juge celui qui est dans le métier, mais aussi par la supériorité de sa perspicacité d'esprit et de son discernement, par sa grande pénétration et sa manière de vivre.

Les qualités de la gestion

Comme dans tous les métiers, deux considérations s'imposent lorsqu'il s'agit d'assortir un être humain et un emploi de gestion: l'adaptation du poste à la personne et l'adaptation de la personne au poste.

Quiconque aspire à un poste de gestion doit posséder une haute intégrité, une stabilité assurée, le talent de la coordination, la ténacité dans l'action et de la confiance en soi.

La compétence doit allier la conscience professionnelle à la capacité. Rien ne peut remplacer le savoir spécialisé, l'habileté technique et le coup d'œil professionnel. Dans les professions libérales comme dans les affaires, la valeur d'un homme se mesure à son rendement effectif.

Le sérieux est une qualité nécessaire. Le cadre de haute volée non plus que la sommité d'une profession libérale ne peut jamais s'en dispenser. Le sérieux s'entend ici de la possibilité de distinguer ce qui est bon de ce qui est mauvais, ainsi que de la responsabilité, juridique et morale, des actes accomplis et non accomplis.

Il faut savoir utiliser ses connaissances avec intelligence. Nous vivons à une époque qui nous oblige à nous fatiguer les méninges. La complexité de l'organisation des entreprises nous impose l'aventure intellectuelle de l'analyse et de la synthèse inventive de facteurs et d'idées multiples. Vaincre les difficultés, résoudre les problèmes, triompher de l'opposition, surmonter les obstacles, tout cela n'est possible que si nos moyens de réflexion trouvent la chance de s'épanouir.

Dans *L'Entreprise et l'homme*, le doyen Joseph French Johnson écrit: "Du côté intellectuel, le grand patron a besoin d'un esprit méthodique et de type scientifique. Par ailleurs, il doit posséder une imagination vive et constructive, une connaissance intuitive des hommes et une personnalité qui poussera les autres à se rallier à lui en tant que chef."

La recherche de ces qualités n'est pas au-dessus des forces des jeunes adultes. Personne n'a à se sentir emprisonné. Il y a toujours de nouveaux domaines à explorer dans les affaires pour ceux qui ont l'esprit ouvert, de l'idéal, de l'ambition et de la détermination.

Faute de chefs qui croient aux idées, les entreprises comme les professions libérales se dessécheraient, parce que dans tout métier les réalisations sont tout d'abord des concepts élaborés par l'esprit. C'est à ce cheminement que fait allusion le professeur Hans Selye dans le titre si évocateur de son ouvrage sur l'œuvre de toute sa vie: *Du rêve à la découverte*.

Une profession est plus qu'une série de règles et de méthodes fondées uniquement sur l'expérience et l'observation. C'est un ensemble d'idées organisées et réunies en une science ayant un objet déterminé et offrant un cadre d'action et de recherche.

Entouré de toute part par ces nouveautés, le gestionnaire d'entreprise doit savoir faire les distinctions qui s'imposent. Il sera en mesure de diagnostiquer les circonstances inhabituelles parce qu'il a appris à déceler les ressemblances et les différences. Il sera capable de dégager les faits essentiels de l'enchevêtrement où ils sont noyés. Il pratiquera l'art de la synthèse. Il saura prendre une sage décision au sujet des opérations après avoir évalué le problème en fonction de la politique des ventes, des relations publiques, des incidences financières et des autres aspects de son entreprise.

Ce qu'exige la fonction de direction

Dans toute profession ou entreprise, la fonction de direction suppose l'initiative de mettre une opération en route, de la mener à bon terme malgré les déboires et d'en régler les détails. Cette tâche exige une constellation de qualités et de motivations personnelles.

Les postes de direction sont remportés par des personnes fortement individualistes, qui ont acquis les compétences et les dispositions nécessaires dans leur domaine d'activité. Le véritable homme d'affaires a de la perspicacité, de l'assurance, de l'audace, de la curiosité et du jugement. Il réunit les qualités du rêveur et du créateur pratique. Le trait dominant de celui qui exerce une profession libérale est son talent d'assimiler, de coordonner et d'évaluer les données nécessaires et de trouver la solution exacte.

Le métier de chef réserve de nombreuses compensations, mais c'est un métier dur et souvent solitaire. Il est faux de croire qu'un cadre peut toujours prendre la bonne décision s'il est entouré d'un nombre suffisant de conseillers spécialisés. Il doit être en mesure de discerner et de définir les diverses lignes d'action éventuelles parmi lesquelles il a la responsabilité de faire un choix, sachant bien qu'il est dans une situation où son action ou son abstention touchera beaucoup de personnes. Les gestionnaires comme les membres des professions libérales doivent être leurs propres critiques et leurs propres contrôleurs.

Le gestionnaire est l'homme qui actionne le mécanisme de l'entreprise. Il peut être idéaliste dans ses intentions, mais il doit être réaliste dans l'action. La saine administration d'une étude d'avocat, d'une usine, d'un cabinet de médecin est l'œuvre de la maturité: maturité de l'imagination, maturité de l'intelligence et du jugement, maturité d'appréciation des valeurs et du point de vue humain.

Quel que soit le sort qui lui est réservé et quelles que soient ses qualités particulières, tout être humain a le droit et le devoir de devenir pleinement ce qu'il est apte à devenir. A la base de toute profession digne de ce nom se retrouve l'idéal de la perfection.

On ne peut pas rester stationnaire. Croître en compétence et en autorité ce n'est pas atteindre un terme. Cela permet d'avoir une vue plus nette et plus vaste de ce qui reste à faire. Celui ou celle qui n'est pas de son temps ou, plutôt, qui n'envisage pas l'avenir, est vite dépassé. Les cours et les manuels universitaires s'intitulent déjà: *Les cadres de demain*. On ne voit guère d'annonces pour recruter des gestionnaires attachés au statu quo.

La formation aux affaires

La formation générale, qui est un moyen propre à assurer la culture de l'esprit, constitue une bonne préparation à la carrière des affaires. Il ne suffit pas de savoir seulement ce qui est nécessaire pour remplir un emploi si l'on a l'intention d'y exceller.

Un trait commun de toutes les professions est qu'elles exigent de leurs membres et de leurs praticiens une vaste et profonde culture universelle plutôt qu'une formation étroite et spécialisée.

Les professions se sont fait une place parmi les activités humaines parce qu'il s'est trouvé des hommes pour creuser certains domaines spéciaux auxquels ils ont voué leur attention. Il faut ranger ces disciplines au nombre des plus grands instruments de civilisation, car à mesure qu'une société humaine devient plus complexe, elle engendre de nouvelles professions qui contribuent à la faire progresser.

De plus en plus de jeunes gens et de jeunes femmes dotés d'une bonne formation générale se préparent aux exigences spéciales des fonctions de direction en poursuivant des études dans les écoles d'administration des entreprises, et un nombre croissant de jeunes cadres se perfectionnent, en vue d'occuper des postes de plus grande responsabilité, en suivant des cours du jour ou du soir, ainsi que les périodes de formation offertes par les employeurs.

Les écoles de commerce et d'administration des entreprises se fondent sur l'idée que ces disciplines reposent sur des principes qu'il est possible de dégager par induction des résultats de l'observation, de la comparaison et de la réflexion; qui peuvent aussi être enseignés, en particulier par la solution de problèmes où ces principes interviennent. C'est là une règle fondamentale parmi toutes les professions reconnues, et il est manifeste que les affaires s'acheminent vers le statut de profession.

A l'occasion de l'inauguration de nouveaux bâtiments à la Harvard Business School, en 1927, le président du conseil d'administration de la *General Electric* disait déjà: "Aujourd'hui, et dans cet établissement, l'entreprise assume officiellement les obligations d'une profession, ce qui veut dire la solidarité d'action en tant que groupe, l'attachement à ses idéaux, la création de codes qui lui sont propres, le pouvoir d'appliquer sa discipline, l'attribution de ses propres décorations et la responsabilité de son service."

Cette vigoureuse déclaration d'intention et d'aspirations résume bien l'espoir des gestionnaires d'entreprise. Savoir, percer la vérité des choses est un acte mystérieux qui porte en lui une conception nouvelle des possibilités d'un métier. Connaître les principes qui régissent une question et pouvoir situer cette question dans l'ordre des choses, c'est accroître son assurance, son indépendance et son respect de soi-même.

Les avantages d'une vaste culture pour notre vie intellectuelle sont aussi nombreux que variés. La connaissance la plus simple est le résultat d'opérations très compliquées. Rien que pour regarder une pomme tomber d'un arbre — même si l'on n'y découvre pas une loi comme Newton — ne faut-il pas faire appel à toutes les facultés de l'esprit: sensation, émotion, volonté, mémoire, perception et pensée?

Une solide formation de type professionnel nous munira d'une boussole et d'une carte, ainsi que d'un nombre suffisant de repères généraux pour trouver notre route dans la vie, pour calculer les risques avec sûreté, pour élaborer des plans, pour répartir les ressources et conduire les opérations.

Il se trouve des personnes assez suffisantes pour se vanter de n'attacher aucune importance au savoir sans utilité pratique pour leur profession. Les gens de cette espèce rétrécissent leurs horizons et limitent leurs possibilités. Le cadre qui ne voit pas plus loin que le débit et le crédit, les ressources et la production, éprouvera autant d'embarras dans sa carrière que l'universitaire qui ne connaîtrait que le grec et le latin et n'aurait d'autres autorités qu'Aristote et Sénèque. L'art de la gestion, même dans une industrie dont le succès est lié aux travaux des ingénieurs et des hommes de science, exige un esprit d'une large culture.

Il arrive, tôt chez les uns, plus tard chez les autres, un moment dans la vie où une personne se rend compte de son manque de connaissance de l'histoire, de la philosophie, de la grande littérature, des beaux-arts ou de la musique. Le dirigeant d'entreprise a besoin de ce complément de culture pour arrondir les angles et combler les lacunes de sa science des instruments de précision qu'il utilise dans son travail quotidien.

La morale professionnelle

Dans toute activité de l'existence qui nous oblige à faire un choix, à opter entre deux ou plusieurs actions éventuelles, il est nécessaire de pouvoir distinguer ce

qui est bien et ce qui est mal ou tout au moins ce qui vaut mieux. La morale est la science qui tend à établir cette distinction.

C'est l'expression collective de hautes normes de moralité pour l'individu qui sert de fondement aux normes professionnelles des personnes agissant en groupe. Cela se situe certes à un plan plus élevé que la simple observation des textes réglementaires et des lois pénales. Emerson nous dit: "Tout homme veille à ce que son voisin ne le fraude pas. Mais vient un jour où il commence à veiller à ne pas frauder son voisin. Alors, tout va bien."

La réussite dans le monde des affaires est parfaitement compatible avec le respect des règles de vie les plus saines et les plus conformes à la morale. Il n'y a pas de différence intrinsèque entre la morale des affaires et la morale en général. Les normes morales qui régissent la conduite des hommes s'appliquent aussi à leurs actions dans le domaine des affaires. L'essence de la morale pratique réside dans la Règle d'or: dans les affaires, ce précepte trouve son expression dans l'honnêteté.

Beaucoup d'entreprises ont suivi l'exemple des professions libérales en élaborant de véritables codes déontologiques destinés à améliorer l'exercice de leur activité. La création d'associations professionnelles est venue renforcer ces codes au cours des années.

De quelque sphère d'activité humaine qu'il s'agisse, rien ne saurait remplacer l'honnêteté individuelle. Ce principe s'applique aussi bien au chef d'une usine, d'une équipe de vente, d'un établissement financier qu'à celui d'un syndicat ou de toute autre entreprise. Dans les dictionnaires, le mot honnêteté s'accompagne des termes et expressions suivants: probité, intégrité, respect rigoureux de la loyauté, de la justice et de l'honneur.

"Qu'est-ce que l'honnêteté, demande Rambert, dans *La Peste* de Camus. Je ne sais pas ce qu'elle est en général, mais dans mon cas, je sais qu'elle consiste à faire mon métier."

Les rapports avec les autres

L'entreprise est une organisation humaine qui intéresse la vie et le bien-être d'un grand nombre d'individus. La valeur d'un cadre ne se mesure pas uniquement à sa compétence administrative: traitement des documents et direction des opérations. Elle tient aussi à sa capacité de comprendre toutes sortes de gens et de s'entendre avec eux.

Les problèmes mécaniques sont relativement simples en comparaison des problèmes humains. On peut habituellement les résoudre par l'application de règles connues ou en les confiant à des techniciens. La seule attitude sûre à adopter vis-à-vis des gens, individuellement ou en groupe, — et leur comportement diffère souvent de façon frappante — est d'établir avec eux un échange d'idées continu et méthodique.

Le talent de la communication est précieux. Le dirigeant doit faire face tous les jours à la nécessité

d'une communication satisfaisante des idées. Il doit être capable d'écrire et de parler avec clarté et à-propos.

Les consolations de la gestion

La dignité, besoin fondamental de l'homme, est aussi indispensable dans la vie du dirigeant d'entreprise que dans celle des membres des professions libérales. Il s'agit de la dignité acquise, car la dignité qui n'a demandé aucun effort a bien peu de valeur.

Les signes du pouvoir et du rang sont des incitations normales dans la vie des entreprises. Le standing n'est rien s'il n'est pas connu du public, de sorte qu'il doit être possible de l'exprimer publiquement. Il comporte des symboles qui démontrent qu'une personne possède des qualités qui sont appréciées de ses semblables.

Les titres ne sont pas des symboles purement décoratifs de la position d'un homme: ils indiquent et supposent la responsabilité de s'acquitter de certaines fonctions. Tout homme qui exerce une profession gagne son titre et continue de le gagner durant toute sa carrière, et ce titre est source d'honneur et de respect. On ne rehausse pas un emploi en lui donnant un nom fantaisiste, mais en y excellant.

Rendre service à la société

La volonté de rendre service à la société est le cachet d'une véritable profession, et la responsabilité sociale de l'entreprise constitue maintenant un sujet de conversation courant dans les grands milieux d'affaires.

Une société commerciale n'est pas uniquement un groupe d'actionnaires qui se sont associés en vue de réaliser quelque chose. C'est aussi un instrument de progrès social. Le dirigeant a le devoir de témoigner du sens civique de son entreprise, et les cadres doivent calculer les conséquences publiques de leurs décisions.

Le président Wickenden nous disait dans sa conférence: "La qualité de professionnel est un contrat implicite de servir la société en contrepartie de l'honneur, des droits et de la protection que la société accorde à la profession. A travers tous les rapports professionnels passe un triple fil de responsabilité: responsabilité envers les collègues, responsabilité envers les clients et responsabilité envers le public."

"Le métier de faire des chaussures ou de construire des maisons, dit un auteur, n'est pas en soi plus dégradant que celui de guérir les malades ou d'enseigner les ignorants. Il est aussi nécessaire et partant aussi honorable. Il convient tout autant qu'il soit lié par des lois ayant pour objet de faire respecter les normes du service professionnel. Il importe au même titre qu'il soit affranchi de la grossière subordination des normes morales aux intérêts financiers."

Que notre activité s'appelle un métier, un emploi, un commerce ou une profession, cela n'a guère d'importance en réalité. Ce qui compte vraiment c'est d'avoir trouvé le rôle que nous devons jouer, d'accomplir le travail pour lequel nous sommes le mieux doués, de combler un besoin essentiel et de faire honneur à nos obligations.