



LA BANQUE ROYALE DU CANADA

BULLETIN MENSUEL

VOL. 44 NO. 1

SIÈGE SOCIAL: MONTRÉAL, JANVIER 1963

La décision dans la conduite des affaires

LA CONDUITE D'UNE ENTREPRISE CONSISTE essentiellement à prendre des décisions. Son objet propre est de faire des choix entre les divers moyens que l'on peut prendre pour atteindre une fin.

Fait assez paradoxal, malgré tous les progrès techniques de notre époque, l'avenir réservé aux hommes doués d'un talent spécial pour prendre des décisions ou versés dans l'art de l'administration demeure toujours aussi prometteur qu'autrefois.

La pratique des affaires dans une économie comme la nôtre exige non seulement de l'imagination et du courage, mais aussi de la prévoyance et du jugement. Seul l'homme qui sait faire entrer toutes ces qualités dans ses décisions contribue vraiment au progrès de l'entreprise dont il fait partie.

Le principe fondamental de la conduite des affaires est en somme assez simple à énoncer: l'administrateur commercial a pour rôle de découvrir et de définir les problèmes, de les analyser, de trouver des solutions éventuelles, de choisir la meilleure et de faire mettre sa décision à exécution.

Le monde est plein de gens qui se déroberont aux responsabilités de ce genre. Ceux qui les recherchent, et c'est le petit nombre, deviennent des chefs. Ils savent très bien qu'il y a au moins une chance, si faible soit-elle, pour que la décision qu'ils prennent pour régler un problème soit mauvaise, mais ils n'ignorent pas non plus qu'ils peuvent réduire cette possibilité au minimum en observant certaines règles et méthodes.

On lit sur l'un des murs de l'*Engineering Societies' Library*, à New-York, l'inscription suivante: "L'administration commerciale est l'art et la science de la préparation, de l'organisation et de la conduite du travail humain employé pour maîtriser les forces et utiliser les ressources de la nature au profit de l'homme." Pour s'acquitter de ce mandat, le directeur commercial doit peser les risques et les avantages à attendre de chacune des solutions possibles. Puis, sa décision prise, il doit donner des ordres bien clairs et exercer la fermeté nécessaire pour en assurer la mise en œuvre.

Prendre des décisions n'a jamais été une tâche facile, même pour les chefs très compétents, mais l'histoire est le récit des faits et gestes des hommes et des femmes qui ont excellé dans cet art. Les affaires sont quelque chose de compliqué, non seulement en elles-mêmes, mais aussi à cause des influences et des contraintes extérieures. Le directeur commercial a besoin de toutes les qualités d'un homme d'État pour voir son entreprise dans tous ses rapports. Il doit connaître les buts et les programmes de sa société, les ressources sur lesquelles il peut compter, les possibilités de ceux qui mettront ses décisions en pratique, puis élaborer des plans qui tiennent compte de tous ces éléments.

C'est un principe de base que la décision doit être adaptée à la solution du problème. Rien ne sert de s'attaquer à un char de combat avec un arc et une flèche, et il serait insensé de faire la chasse aux moineaux avec un fusil de gros calibre.

De vastes connaissances

Les décisions importantes sont au-dessus de la portée des gens qui n'ont qu'une connaissance restreinte des faits et des influences auxquels sont soumises les questions qui en font l'objet. Il faut, en effet, disposer pour cela d'une excellente mémoire, capable de synthétiser l'expérience et les connaissances acquises, et de la faculté de les rattacher d'une façon intelligente aux problèmes du moment.

Notre esprit ne peut raisonner utilement sans les points de comparaison que nous fournissons l'expérience et l'étude. Lorsque nous avons plusieurs choses en tête, notre imagination les passe en revue, les évalue, ajoute des ingrédients de son cru et quelquefois retranche, assemble le tout avec ordre et prend une décision. En quoi consiste ce don si envié que nous appelons le "jugement" sinon à pouvoir faire un rapprochement entre un fait que nous venons de découvrir et un principe ou une idée approprié à la circonstance et enfoui depuis longtemps dans les archives de notre mémoire, et de réaliser leur union avec profit.

L'homme d'affaires ne doit jamais cesser d'accroître son fonds de savoir et d'intelligence, mais il ne

faut pas que cette tâche soit une corvée. Après les fatigues et les trépidations de la journée, ce sera pour lui une détente et un enrichissement que d'occuper ses heures de loisir à des passe-temps qui l'obligeront à réfléchir, comme la lecture de classiques (les *Pensées* de Marc-Aurèle ou les *Entretiens* d'Épictète, par exemple, qui renferment beaucoup d'idées utiles pour ceux qui pensent avant de prendre des décisions) ou les spectacles de cinéma documentaire.

Il serait tout à fait absurde de se représenter la force de décision sous les traits caricaturaux de l'homme qui frappe sur son pupitre, rêve debout devant sa fenêtre, se promène de long en large dans son bureau, avale force comprimés d'aspirine ou porte une serviette humide autour de la tête. Il y a cependant une chose à laquelle on peut ajouter foi dans une certaine mesure: celui qui prend des décisions importantes n'a pas toujours l'humeur douce. Il est pressé de toutes parts, il court des risques, il s'acharne à la tâche de faire appliquer ses idées, l'incompétence lui fait parfois perdre patience.

Certaines sociétés ne tiennent aucun compte des tensions qu'impose la conduite d'une entreprise. Elles surchargent leurs administrateurs commerciaux de détails au lieu de les en décharger pour leur permettre de consacrer leurs talents de spécialistes à des choses importantes.

Cas où la prudence s'impose

Il est nécessaire, au sein de l'agitation qui caractérise la vie des affaires, de délimiter la portée de nos problèmes et d'établir des priorités. Résoudre des difficultés mécaniques, ce n'est pas du tout la même chose qu'arriver à une décision sur une ligne de conduite où des êtres humains, des budgets et des marchés se trouvent en cause.

C'est surtout lorsqu'on s'aventure en terrain inconnu ou que l'on aborde une question nouvelle qu'il importe de consacrer patiemment du temps et de la réflexion à nos décisions. Les décisions sont faciles au directeur des ventes qui a vieilli dans le métier, à condition qu'elles ne portent que sur des facteurs qui lui sont familiers. Lorsqu'intervient un nouvel élément ou que le directeur pénètre dans un domaine qu'il ne connaît pas, il doit prendre le temps de s'orienter.

La faculté de décider implique le danger de faire fausse route; c'est là une possibilité inhérente à la décision. Et faire fausse route implique une certaine sanction, ce qui est inhérent à l'erreur. Les conséquences d'une décision font partie de l'ensemble du problème au même titre que ses autres éléments. Nous devons mettre les risques et les avantages en balance, sans nous laisser décourager par les uns ni éblouir par les autres.

Cela suppose de la prévoyance. Le directeur commercial est soumis à des tribulations que ne connaît généralement pas l'ouvrier: il éprouve un sentiment continu d'inachèvement. Sa mission n'est jamais

terminée. Son initiative le pousse à envisager la prochaine tâche avant d'avoir fini celle qui est sur le métier, et il doit conserver son équilibre pour les mener toutes deux à bon terme.

Le fait d'élaborer un plan d'action ne suffit pas à lui seul pour réussir. La valeur d'un plan dépend de sa raison d'être, des fins auxquelles il servira, des difficultés qu'il est destiné à surmonter, difficultés résultant des caprices du sort, de l'activité des concurrents et des fantaisies de la nature humaine. Mais sans un plan, si flou soit-il, il est impossible d'arriver à des décisions intelligentes.

L'arbitre doit annoncer les "prises" et les "balles" à l'instant même où elles ont lieu. Mais il se peut que la seule rapidité ne compte pas pour beaucoup au niveau supérieur de la conduite d'une entreprise, où l'apport d'un membre du personnel de direction consiste parfois à prendre deux ou trois décisions importantes par mois.

Ce n'est pas à dire qu'il faut débattre ou laisser mijoter indéfiniment chaque problème. Nous sommes beaucoup trop enclins, semble-t-il, à agiter un fanion rouge devant les idées nouvelles, comme on le faisait autrefois au passage des locomotives à vapeur. Somme toute, il vaut mieux prendre une décision rapidement et péremptoirement, après avoir bien réfléchi, que de s'y attarder trop longtemps et perdre ainsi son élan et son enthousiasme.

D'ailleurs, il n'est pas nécessaire, pour prendre une bonne décision, de posséder tous les faits. Mais il est essentiel de savoir quels sont ceux qui nous manquent, afin de tenir compte des lacunes éventuelles et décider du degré de rigidité qu'il convient de donner à ses ordres.

Les arguments qui militent en faveur de la temporisation sont plutôt rares. Les entreprises seraient paralysées si la direction apportait sans cesse des retards prolongés à prendre les décisions nécessaires. En plus de faire perdre du temps aux employés, les lenteurs inutiles nuisent au travail d'équipe et affaiblissent la confiance du personnel.

Il y a, cela va sans dire, des circonstances où il faut remettre à plus tard, où la sagesse commande de réserver sa décision jusqu'à plus ample informé. Ce qu'il faut éviter, c'est d'agir ainsi par caprice ou négligence.

On peut aussi remettre à plus tard pour gagner du temps, comme le fait Pénélope dans l'*Odyssée*. Pendant la longue absence d'Ulysse, les prétendants l'assiégèrent de leurs demandes en mariage. Leur opposant un refus constant, elle promit de faire un choix lorsque la toile qu'elle brodait serait terminée; mais elle défaisait, la nuit, tout le travail du jour, évitant ainsi de prendre une décision. Au bout de vingt ans, Ulysse revint et chassa les prétendants.

Calculatrices et comités

Les directeurs commerciaux d'aujourd'hui et de demain seront appelés à prendre des décisions com-

portant une infinité de considérations. Mais, malgré tous les services que pourront leur rendre les appareils électroniques et les comités, c'est toujours à eux, et à eux seuls, qu'il incombera de faire le choix définitif entre les divers moyens possibles.

Les auxiliaires mécaniques sont d'un usage de plus en plus courant. Ils facilitent la réunion des données et le calcul des quantités. Mais sur un marché où joue la concurrence, l'entreprise qui aura le plus de succès dans les affaires sera toujours celle dont les directeurs sauront le mieux jongler avec les facteurs qualitatifs, que les machines restent incapables de digérer.

Le résultat des calculs en grande série dépend des connaissances, du discernement et de l'intelligence des hommes qui alimentent les cerveaux électroniques en données brutes et qui évaluent les renseignements recueillis. La machine ne peut ni poser le problème, ni décider ce qu'il faut demander, ni fixer les buts, ni établir des règles. Elle demeure très utile cependant pour analyser le problème et présenter des possibilités de solution. Grâce à elle, les faits font place aux conjectures et aux généralités, et le directeur dispose d'un excellent instrument pour arrêter sa décision.

Tout le monde connaît la ballade de l'*Apprenti sorcier*, brillamment mise en musique par Paul Dukas. L'apprenti ayant découvert le secret par lequel son maître métamorphose un balai en valet, commande au balai d'aller puiser de l'eau. Mais il ne sait pas comment l'arrêter, et le balai enchanté continue à déverser ses seaux d'eau dans la pièce. Ce n'est qu'à l'arrivée du magicien que tout rentrera dans l'ordre.

Si le directeur commercial d'aujourd'hui ne sait pas qu'il y a des choses que les machines ne peuvent pas faire et qu'il lui appartient à lui de formuler les problèmes, d'analyser, de juger et de décider, il sera, comme l'apprenti sorcier, victime de son propre sac à malice.

Le recours aux comités a aussi ses dangers. Il est vain de prendre une décision seul lorsqu'on a le temps et la possibilité de consulter des gens particulièrement bien renseignés. Ce serait laisser se gaspiller de précieux talents. Mais une entreprise ne saurait prospérer sous la direction d'une parlote.

Le rôle d'un comité consiste en quelque sorte à tourner autour d'une question, sans rien décider, afin d'en découvrir tous les aspects, de dégager les faits et de faire jaillir les idées. Il reste ensuite au directeur à juger la valeur relative de ce qui s'est dit, à apprécier les solutions proposées et à prendre la décision.

La décision proprement dite

Le directeur d'entreprise qui veut acquérir l'habitude de prendre des décisions aussi sages que fructueuses aurait intérêt à s'inspirer de la méthode suivante: (1) faire une étude générale de la situation et en dégager le problème; (2) formuler le problème; (3) mettre de l'ordre dans son problème; (4) procéder avec soin aux recherches préparatoires; (5) écarter les idées précon-

ques; (6) examiner les faits; (7) concevoir une solution et le pousser jusqu'à sa conclusion.

Il s'agit en premier lieu de rechercher le véritable problème, d'élaguer tous les détails étrangers. La multitude des données peut en imposer, mais seuls les faits qui se rapportent au problème à résoudre méritent considération.

Il est très bien d'avoir une idée d'ensemble de la situation et de voir comment les parties se tiennent, mais les bons directeurs ont la faculté de ramener tout le problème à sa plus simple expression. Mendel, à qui nous sommes redevables des premiers travaux sérieux sur l'hybridation, n'a pas suivi l'exemple de ses prédécesseurs en se contentant de connaissances sommaires; il a étudié chaque plante séparément.

Pour qu'un problème devienne intelligible, il faut le formuler. Il n'existe aucune recette magique pour prendre des décisions, mais celui qui a soin au préalable d'exposer son problème avec ordre a plus de chances d'arriver au bon résultat que celui qui s'en remet à l'improvisation.

En préparant notre décision, nous devons aussi savoir faire la distinction entre les tâches qui n'exigent que la mise à contribution des méthodes connues et celles qui, sortant de l'ordinaire, nécessitent des mises au point et une attention particulière. Par exemple, s'il y a à un certain moment une avalanche d'enveloppes, le service d'expédition du courrier sait qu'il en viendra à bout grâce à un surcroît de travail et peut-être à des heures supplémentaires. Mais si le nombre des plaintes au sujet des erreurs dans les adresses devient exceptionnellement élevé, tandis que les commandes non exécutées s'accumulent sans cesse, il existe vraiment un problème.

Ce contretemps sera surmonté si la personne responsable en saisit la véritable nature, en mesure la portée réelle, décide ce qu'il faut faire et prend tout de suite les moyens pour y remédier. Il s'agit en somme de décomposer un gros problème en petits éléments faciles à aborder et de ramener ainsi une difficulté plus ou moins vague à une forme précise et concrète.

Une méthode analogue, recommandée par certains auteurs, consiste à coucher par écrit le problème qui exige une décision, puis à diviser sa feuille de papier en deux colonnes et d'y inscrire les points "pour" et les points "contre". Celui qui se donne la peine de faire cette opération d'une façon sérieuse et franche ne peut guère prendre une mauvaise décision.

Les problèmes bien agencés

Les directeurs commerciaux faciliteront considérablement leur tâche en commençant par mettre de l'ordre dans leurs projets et leurs problèmes avant de s'attaquer à la décision. La plupart des problèmes demandent à être examinés à la lumière des questions de ce genre: Pourquoi cela est-il nécessaire ou souhaitable? Quel résultat peut-on en attendre? Comment y arriver? Qui s'en chargera? Qui en profitera? Quels en sont les inconvénients éventuels?

La supériorité en matière de décisions suppose sans doute une solide préparation, mais elle exige aussi la connaissance de toutes les hypothèses. Lorsque vous arrivez à une conclusion provisoire, essayez résolument, mais sans parti pris, de la démolir. Demandez-vous: "Qu'est-ce qui arriverait si . . . ? Cette décision tient-elle compte de telle et telle éventualité? Votre raisonnement empruntera ainsi la rigueur et la force de la méthode et de l'esprit scientifiques.

Sans jamais perdre de vue le but final, il importe de surveiller les détails, surtout dans les phases préliminaires de l'opération. "En répétant une œuvre musicale, aurait dit un jour le grand chef d'orchestre Toscanini, les passages importants vont le plus souvent tout seuls; ce sont les phrases ou les lignes que l'on prétend sans importance qui exigent une étude attentive."

Le directeur d'entreprise a besoin de souplesse d'esprit. Il doit avoir de l'enthousiasme, mais ne jamais manifester un zèle qui l'empêcherait de voir la réalité. Il reconnaît que son opinion sur une question n'est qu'un intermédiaire entre l'ignorance et l'intelligence. C'est la lumière qui se fait graduellement. Changer d'avis en présence de nouveaux faits devient alors un signe de vitalité et de progrès.

Au cours de sa délibération, le directeur fera bien de laisser vagabonder un peu son esprit. Toute pensée créatrice, y compris la recherche scientifique, a sa source dans le subconscient. Le message transmis à la "conscience" est parfois conçu en termes assez vagues et demande certes à être précisé. Mais cela n'a rien de mystérieux: c'est un phénomène de tous les instants dans notre vie. Ce qui importe, c'est de s'en rendre compte, afin d'en tirer tout le parti possible.

Vient enfin le moment de pousser la décision envisagée jusqu'à sa conclusion. Cette dernière opération consiste à contrôler chacune des étapes qui ont abouti à la décision et à en prévoir les effets éventuels.

Après avoir recueilli, vérifié et étudié les faits, et pesé les conséquences, il ne reste plus qu'à prendre sa décision. L'exemple suivant illustre bien l'absurdité de l'hésitation. La célèbre fable attribuée au philosophe français de douzième siècle, Buridan, nous montre un âne également pressé par la faim et par la soif et qui, se trouvant à égale distance entre un seau d'eau et un picotin d'avoine, meurt entre les deux parce qu'il ne sait pas par lequel commencer.

Le résultat final

Ayant bien posé notre problème, rassembler les données, peser le pour et le contre, consulter les spécialistes, vérifier nos renseignements, analyser les causes et les effets, nous en sommes arrivés à une décision. Que s'agit-il de faire ensuite?

Le malheur, ce serait de croire que la tâche est terminée. Les décisions ne sont pas faites pour être classées, mais pour être exécutées. Une idée est née, s'est développée et est devenue une décision. Le direc-

teur se doit maintenant de contribuer à sa mise à exécution.

Il n'est plus temps à ce stade de regarder en arrière. Celui qui a pris une décision se trouve en quelque sorte dans l'obligation de fermer les yeux à la possibilité d'un échec. En agissant ainsi, il inspire confiance à tous ceux qui sont chargés de donner suite à sa décision, depuis ses adjoints jusqu'aux contremaîtres et aux employés.

Ce serait certes une erreur que de s'obstiner dans une voie lorsque des faits nouveaux et importants viennent infirmer nos calculs, mais il ne faut jamais changer d'idée simplement parce que des obstacles se dressent devant nous. Une route peut être rocailleuse et difficile sans pour cela aller dans une fausse direction.

Veillez à ce que votre décision soit clairement annoncée. A moins de mettre de l'ordre et de la cohésion parmi les idées et les faits épars qui lui ont servi de base, le directeur ne peut s'attendre à une action féconde de la part du personnel. Les employés doivent savoir où ils vont, ce qu'ils ont à faire et ce que signifiera pour eux la décision prise par la direction.

Le directeur d'entreprise a une mission d'orientation à accomplir. Il doit non seulement fixer les buts, mais aussi montrer comment y parvenir. Le temps n'est plus où les desseins et les voies de l'entreprise étaient un secret pour les ouvriers.

Les problèmes techniques qui se rattachent aux décisions du directeur sont relativement simples en comparaison des problèmes humains.

Il se peut, par exemple, qu'une de ses décisions modifie le statut apparent des employés, et il est étonnant de voir combien un homme ne manque jamais d'être vexé et profondément affligé par tout ce qui semble porter atteinte à l'idée qu'il est en droit de se faire de son importance ou de son utilité.

Voilà l'une des raisons pour lesquelles il est si important de consulter au préalable tous ceux qui se ressentiront de la décision prise. C'est un excellent moyen de profiter de leur expérience et de leurs idées, et de les faire participer à la ligne de conduite qui pourra être adoptée.

Un directeur énergique et décidé n'est ni une brute ni un être isolé. La nécessité de faire partie intégrante de l'effectif de l'entreprise s'applique aussi à la direction, ainsi qu'on l'a souligné à la Conférence d'étude du duc d'Edimbourg à Oxford. Le directeur doit trouver le temps de se tenir en rapport avec ses subalternes et de faire de fréquentes visites dans les ateliers. C'est la seule façon dont il pourra apprécier l'état d'esprit de son équipe, capter son intérêt et s'assurer sa collaboration dans la mise à exécution de ses décisions. Les émotions et les mobiles humains ont leur rôle à jouer dans la solution des problèmes.

Chose certaine, toute décision, une fois prise, ne vaut que ce que valent les gens qui sont chargés de l'appliquer. Le résultat final dépend de leur enthousiasme, de leur compétence et de leur compréhension.