



LA BANQUE ROYALE DU CANADA

BULLETIN MENSUEL

SIÈGE SOCIAL: MONTRÉAL, MAI 1955

Le sentiment de la responsabilité

QUAND les diplômés de 1955 feront leurs demandes d'emploi, le service du personnel accordera plus d'attention aux candidats qui se seront montrés capables, pendant leurs années de collège ou d'université, d'accepter des responsabilités. A ceux, par exemple, qui auront fait partie du conseil des étudiants ou de la rédaction du journal de l'école ou qui auront participé à l'organisation des sports ou des affaires de leur classe ou de leur institution. Les employeurs prendront de préférence les jeunes gens qui, d'une manière ou d'une autre, sans cela nécessairement avec beaucoup d'éclat, auront fait preuve qu'ils ne craignaient pas les responsabilités.

Il faut toutes sortes de gens pour faire marcher les affaires. Un homme peut très bien se débrouiller sans pour cela être capable de diriger, même quand il occupe une situation importante. Le fait est que les jeunes gens — aussi bien que les hommes et les femmes de la classe de '45 ou de '35 — capables d'assumer la responsabilité de diriger, d'organiser et d'expédier les affaires, sont peu nombreux et par conséquent très recherchés.

Aucun service commercial ou industriel ne peut marcher tout seul. Il faut un chef. Même dans un orchestre composé d'excellents instrumentistes il faut un directeur. Quelle que soit la virtuosité des musiciens, ils ont besoin du bâton du chef d'orchestre pour jouer à l'unisson.

Quelles sont les qualités nécessaires pour être capable de prendre des responsabilités? Ce sont l'intelligence, la connaissance du cœur humain, l'imagination, l'énergie, l'enthousiasme, la rapidité dans la décision, et de bonnes manières. Un proverbe dit qu'une armée de moutons menée par un lion vaut mieux qu'une armée de lions menée par un mouton.

Genres de responsabilités

On distingue deux sortes de responsabilités dans les affaires: le sens des responsabilités de l'homme qui est

en train de faire son chemin, et le sens des responsabilités de celui qui est arrivé au faite de sa carrière. Les années et le succès apportent un sentiment de responsabilité générale qui remplace l'esprit personnel d'aventure.

Un jeune homme qui débute dans les affaires a trois moyens de prouver qu'il est capable d'endosser des responsabilités: premièrement, accepter la responsabilité de ses propres actes; deuxièmement, démontrer qu'on peut compter sur lui en ce qui concerne l'argent, les marchandises ou les tâches qu'on lui confie; et troisièmement, prouver qu'il sait exécuter les ordres généraux sans instructions supplémentaires.

En sa qualité d'être sociable, dont l'existence et le bonheur dépendent de ses rapports avec d'autres êtres humains, l'homme a des responsabilités envers la société aussi bien que dans son travail journalier. Nous avons tous un nombre plus ou moins grand de grosses ou petites obligations selon nos talents et notre situation. L'adresse et le savoir peuvent mener à la catastrophe sans le balancier de la responsabilité sociale.

Il faut se tenir en contact avec son milieu et agir honnêtement envers son prochain. L'homme honorable ne se considère pas le centre de l'univers et ne relègue pas tous les autres êtres humains à des rôles secondaires dans le drame personnel de son existence.

Tout le monde a des charges de famille. Dans l'ordre pratique, cela signifie pourvoir au confort et à la santé de la famille, payer les dettes, faire des économies et accroître le bien-être des membres de la famille quand on le peut.

Mais toutes ces responsabilités dans les affaires, envers la société et la famille, reposent sur nos responsabilités envers nous-mêmes. Il faut être réellement courageux pour accepter d'être responsable de tout ce qu'on fait, pour ne pas chercher à éviter les conséquences mais vouloir les prendre sur soi. Cela demande de la patience, du courage et de la confiance en

soi, trois qualités qui paraissent essentielles pour prendre des responsabilités dans n'importe quel domaine de la vie.

Nos actes sont régis par notre conscience et nous obéissons tous à un code personnel. Nous commettons tous des fautes, mais nous reculons devant certaines choses. Notre code les interdit. D'un autre côté, notre personnalité s'enrichit du bien que nous faisons et auquel nous consacrons nos efforts.

Ceux qui trouvent la tranquillité d'esprit dans l'obéissance à leur code personnel, et dont les actions inspirent le respect et la confiance, n'ont pas à briguer les faveurs pour faire leur chemin dans la vie. Ils acquièrent petit à petit la considération et l'honorabilité.

Dans les affaires

Dans les affaires, comme dans la vie, il est essentiel d'apprendre à obéir. Celui qui ne connaît pas l'importance de se conformer à des instructions n'est pas digne de commander.

Les chefs de service ont le droit de s'attendre à l'obéissance, mais ils doivent penser à la nécessité de renforcer le moral de leurs subordonnés. Pour cela ils leur laissent une certaine liberté d'action et encouragent l'initiative. Dans un de ses romans, Walter Scott fait dire à son héros: "Je voudrais bien que mon père me laisse un peu plus de liberté d'action, ne serait-ce que pour me procurer le plaisir de faire de mon propre gré ce qui lui est agréable."

Chacun doit accepter des responsabilités dans son propre domaine et selon sa capacité. Il y a une grande différence entre le rôle d'un subordonné et le rôle de son supérieur. Le contremaître prend sur lui beaucoup de choses auxquelles ne saurait se hasarder un ouvrier.

Il est généralement entendu dans les affaires que l'employé rend compte de son travail à son chef et que c'est à celui-ci qu'incombe la responsabilité de faire faire le travail et de préparer les plans d'exécution.

Il est dangereux d'aller trop loin comme il est arrivé à Churchill. Il écrit dans ses Mémoires: "Ma carrière était ruinée temporairement en 1915 à cause des Dardanelles, et une entreprise suprême fut abandonnée, parce que j'avais essayé d'exécuter une opération militaire de première importance tandis que j'occupais une situation subordonnée. Il est imprudent de tenter pareilles entreprises."

Ne comptez pas sur les autres

Adoptez comme principe de ne pas vous appuyer sur votre chef ou vos collègues.

Dans les affaires, aucun ouvrier, jeune ou vieux, n'a le droit de s'attendre à des faveurs de la part du contremaître, et celui-ci a parfaitement raison d'utiliser les ouvriers à l'avantage de la compagnie et selon la compétence avérée de chacun.

Au contraire, l'employé ambitieux cherche à apprendre la technique et les raisons de son travail. Il imite son chef, de façon à comprendre ses décisions et les raisons qui le font agir. Il ne lui donne aucune occasion de surveiller son travail pour s'assurer qu'il s'en acquitte parfaitement.

Quand il devient chef lui-même, il se trouve dans des circonstances quelque peu différentes. Il faut alors qu'il apprenne à surveiller de près un travail accompli par ses subordonnés, et à faire preuve de vigilance sans toutefois porter atteinte à l'autorité qu'il leur a déléguée.

On peut résumer ainsi la responsabilité du chef de service: organiser le travail, donner à chaque subordonné des instructions précises, et contrôler les résultats. Il a des problèmes importants à résoudre, mais il sait s'entourer de conseillers intelligents et de bons ouvriers pour exécuter le travail qui conduit à leur solution.

La responsabilité n'est pas synonyme de dictature. La persuasion est un atout indispensable pour gagner la bonne volonté des ouvriers. Ce n'est pas une méthode abstraite de discussion ou de démonstration. C'est plutôt l'art de découvrir les intérêts essentiels des gens, et de leur faire comprendre les moyens dont ils disposent et les besoins à satisfaire. C'est un moyen reconnu et éprouvé de faire faire le travail à la perfection et avec ardeur, ce qui est en somme le but du chef de service.

La responsabilité du chef et de l'ouvrier ne s'arrête pas à l'exécution du travail. Il faut y mettre tout son talent et s'efforcer de faire le travail encore mieux, d'évoluer pour ainsi dire, dans notre propre intérêt et celui de nos employeurs.

La responsabilité est une chose vivante, qui croît ou dépérit. Sa croissance chez l'ouvrier se manifeste par le perfectionnement d'un procédé ou du rendement de sa machine, par les économies effectuées au moyen de meilleures méthodes, ou par des suggestions à son chef quand leur application dépasse la portée de son champ d'action.

Une obligation de ce genre est proportionnée aux aptitudes de chacun. Quiconque tient à être considéré digne de confiance est moralement obligé de faire de son mieux quel que soit son emploi. Les gens de talent, du fait que noblesse oblige, y sont particulièrement tenus. C'est pour eux non seulement une question d'obligation envers les autres mais envers eux-mêmes.

Handicaps

Il y a des gens qui évitent les lourdes responsabilités et il y a de nombreuses raisons pour cela.

Les uns sont paresseux. Ils mettent leur confort personnel au-dessus des nécessités de leur tâche, de sorte qu'ils n'éprouvent pas les profonds sentiments et ne partagent pas la largeur de vue qui poussent d'autres hommes à s'acquitter de leurs responsabilités.

D'autres sont indifférents. Il n'y a rien de plus exaspérant que de voir des employés ou des ouvriers qui se laissent vivre et qui font juste le travail qu'on leur donne.

D'autres sont sans idéal ni ambitions. Au lieu de se dire: Comment puis-je mettre mes qualités ou mon talent au service de cette compagnie, ils demandent: "Quel est votre plan de pension? Est-ce que je recevrai des augmentations régulièrement?" Ils préfèrent une pitance assurée à la chance de se débrouiller en liberté par leurs propres moyens. Ils sont comme la vache qui, menant une vie bien ordonnée et sans souci du lendemain, pense que les cerfs et les chevreuils sont des vagabonds sans feu ni lieu.

D'autres sont égoïstes. Quand un homme, jeune ou vieux, n'éprouve plus que "l'envie" de réussir au lieu d'en avoir "la volonté", il est sur le point de s'apitoyer sur son propre sort et de perdre le sentiment de la responsabilité.

D'autres sont timides et manquent de confiance en soi. Si vous attendez pour agir que toutes les chances soient de votre côté, vous ne tenterez jamais rien. "Qui ne risque rien, n'a rien" dit le proverbe. La timidité affaiblit la volonté, et l'homme timide refuse d'engager sa responsabilité dans une entreprise sauf quand il a des associés susceptibles de partager le blâme en cas d'insuccès.

Obstacles au progrès

Outre les défauts qui empêchent les gens de profiter des avantages que leur procurerait une part de responsabilité dans les affaires, certaines tournures d'esprit militent contre ceux qui prennent des responsabilités.

Le danger pour le chef de service, c'est qu'il est tout seul. Il est privé de l'effet salutaire que produit le frottement journalier à toutes sortes de gens. Il est enclin à s'habituer à l'idée de sa propre importance que ne rachète aucun sentiment d'humilité. Il lui arrive de devenir tellement imbu de ses responsabilités qu'il en perd la notion de la réalité. Parfois, il devient arrogant, suprême défaut.

L'arrogance est beaucoup plus dangereuse que la simple vanité. "C'est, dit lord Beaverbrook dans son récent ouvrage *Don't Trust to Luck*, le sentiment de compétence et de pouvoir qui ne connaît pas de frein." L'homme qui connaît la valeur réelle du pouvoir est satisfait, comme Robespierre, d'en posséder l'essence sans paraître en désirer le rang et l'apparat.

Un homme de ce calibre sait qu'il n'y a peu de principes absolus dans la nature ou la vie humaine. Il ne considère pas les jugements de certains hommes comme entièrement bons et d'autres comme entièrement faux, mais prend le juste milieu qu'aucun n'est entièrement vrai et aucun entièrement faux. De cette manière il est moins porté à l'arrogance et à l'abus du pouvoir.

Chacun de nous a besoin de l'appui de ses collègues pour arriver au succès, mais ce n'est pas une raison pour demander constamment comment nous devons accomplir la tâche qui nous a été confiée. Celui qui dit, "Dois-je-faire ceci ou cela?" essaie simplement de rejeter la responsabilité sur les autres et de se mettre à couvert.

L'homme intelligent s'occupe de produire des résultats dans son domaine au lieu d'inventer des prétextes. Les "excuses" sont en si mauvaise odeur que beaucoup de chefs refusent de les écouter, et que des ouvriers qui commettent des erreurs s'abstiennent d'en donner des explications même quand celles-ci sont vraies et raisonnables.

La pratique de la responsabilité

La pratique est le seul moyen d'acquérir le sentiment de responsabilité. Cela demande de l'imagination pour voir les nouvelles perspectives qui s'ouvrent devant nous; de la perception, pour reconnaître les occasions favorables; et du jugement, pour décider quelle est la façon dont on veut vivre. Voici une petite expérience à la fois intéressante et instructive. Prenez un problème, simple ou difficile, qui se présente dans votre travail journalier, et au-dessus de vos fonctions et de vos responsabilités actuelles. Recueillez les faits pour et contre; jugez-les à votre manière, puis décidez ce que vous feriez si vous en aviez le choix; comparez votre résultat avec ce que votre chef a décidé; repassez l'enchaînement de votre raisonnement pour voir si ce qui est arrivé quand la décision a été adoptée vous fait changer d'idée.

Celui qui cherche à se rendre digne d'un poste comportant la responsabilité apprend à analyser avec soin et patience les questions auxquelles il doit répondre. Il s'habitue à distinguer rapidement entre le nécessaire et le superflu. Il étudie les motifs qui font agir les hommes et juge les possibilités et les probabilités avec précision et sans parti pris.

Le groupe est la meilleure école du monde pour cet apprentissage. Dans un groupe discipliné, les caractères nerveux et irritables sont mal à l'aise. Les membres apprennent à dissimuler leurs antipathies et leurs désappointements et à garder leur sang froid. Ils s'instruisent sur place. Ils débarrassent leur esprit de nombreux préjugés et se préparent ainsi à raisonner juste à mesure qu'ils travaillent à leur avancement.

Les postes de responsabilité demandent du courage. Tous les hommes ont du courage jusqu'à un certain point, mais on peut cultiver le courage comme toutes les autres qualités.

Le chef qui tient à obtenir des résultats ne s'expose pas aux dangers les yeux fermés. Au contraire, il étudie soigneusement la situation, s'assure qu'il possède l'autorité nécessaire, et agit comme si le résultat ne faisait aucun doute. On ne peut pas toujours attendre d'avoir tous les atouts dans la main.

Le plus grand courage consiste à prendre une décision et en accepter la responsabilité. Nelson répondit à l'Amirauté: "C'est sur moi seul que repose le blâme pour l'ignorance qui a causé mon erreur de jugement"; Northcliffe dit à ses subordonnés: "Mieux vaut se tromper que de ne prendre aucune décision"; et Churchill, quand on paraissait douter de la sagesse de ses décisions, dit à la Chambre des Communes: "C'est parce que tout va mal et menace d'aller encore pire que j'exige un vote de confiance".

Justice et jugement

Celui qui est responsable du travail de ses subordonnés doit prendre garde que personne sous ses ordres ne souffre d'injustice ou ne soit lésé. Il montre en cela la même largeur d'esprit que Gengis-Khan envers un de ses généraux qui avait perdu une bataille. Gengis-Khan alla avec lui sur le champ de bataille, lui demanda ce qui était arrivé et lui montra ses erreurs.

Les chefs ne perdent pas de temps à chercher les fautes, mais prennent toutes les précautions possibles pour qu'elles ne se reproduisent pas à l'avenir. En même temps, ils ne poussent pas la générosité au point d'oublier d'être justes, car en pardonnant trop facilement aux coupables ils pourraient faire tort aux "bons."

Chester L. Barnard, président de la Fondation Rockefeller, disait il y a quelques années aux diplômés du *Massachusetts Institute of Technology*: "La capacité de faire preuve de jugement au moment nécessaire est, comme le discernement, inséparable de l'idée de responsabilité. Tout le monde peut parier à coup sûr. Mais peu de gens sont à la fois capables de bien juger et de courir le risque de ne pas se tromper."

Pour bien juger, l'homme chargé de responsabilités s'appuie sur des exemples. Il aura souvent à se lancer dans l'inconnu, sans carte ni boussole, mais quand il trouvera des points de repère, ou les récits de voyageurs plus ou moins dans le même cas, il s'en servira. Il profitera des leçons de l'expérience en les adaptant aux circonstances du moment. Mais, après tout, chacun est libre de commettre ses propres erreurs, et c'est là le plus important facteur dans l'acquisition du sens des responsabilités.

Esprit de suite

La suite dans les idées est généralement une chose excellente. Mais l'homme d'affaires qui se vante de ne jamais changer d'idée ne prouve pas pour cela qu'on peut compter sur lui. Il y en a de plus sages qui sont toujours prêts, quand ils voient qu'ils se sont trompés, à changer d'opinion sans crainte des critiques.

Pour être logique, il faut réfléchir soigneusement, comparer notre conduite d'aujourd'hui avec celle d'hier et avec celle des autres, par rapport au présent et au passé. La vérité change avec les temps et les pays. "Vérité en deçà des Pyrénées, erreur au delà" disait-on au siècle de Louis XIV.

Celui qui sait accepter des responsabilités avoue qu'il est incertain quand il n'est pas sûr. Il ne prétend pas tout savoir. Il reconnaît la justesse des arguments contre la décision qu'il se prépare à prendre aussi bien que la solidité de sa position. Il ne fait pas de promesses qu'il ne peut pas tenir.

L'homme de cette trempe se rendra compte que son devoir l'oblige à accepter des responsabilités, et cela à son tour le conduira au pouvoir et au commandement. C'est ce qui sépare la médiocrité de la renommée. Mais si grand que soit le succès d'un homme dans la vie, il reste toujours responsable de faire faire le travail; c'est une tâche qu'il ne peut pas déléguer, même s'il le voulait.

Le genre de responsabilité que nous cherchons n'arrive pas toujours à point nommé. L'occasion se présente souvent à l'improviste, quand on s'y attend le moins. Nous pouvons la hâter par le travail, par l'endurance, par les sacrifices, par l'observation, par l'étude. Cela suppose la volonté de faire des choses désagréables si c'est notre devoir, et la volonté de ne pas faire des choses agréables que nous ne devons pas faire.

Avant de décider de chercher des positions pleines de responsabilités, il est bon de suivre le conseil de F. C. Haddock dans *Power of Will*: apprenez en quoi consiste ce que vous vous proposez de faire; apprenez ce que signifient l'échec et le succès; connaissez quelle est votre faiblesse et quels sont vos pouvoirs; comparez un moyen d'action avec un autre; et comprenez bien, avant de partir, la manière de procéder. Puis, partez sans vous arrêter.

La question d'accepter les responsabilités que nous impose la vie est, après tout, une simple affaire. Quand arrive le moment de répondre à l'appel, il ne s'agit pas de faire de belles phrases mais de prendre une décision. En face d'une situation ou d'une entreprise, la question se pose: sommes-nous prêts ou non à en accepter la responsabilité? D'après la logique la plus élémentaire, on ne peut pas accepter et en même temps ne pas accepter la responsabilité.