



LA BANQUE ROYALE DU CANADA

BULLETIN MENSUEL

VOL. 48, No 8

SIÈGE SOCIAL: MONTRÉAL, AOÛT 1967

La fonction de chef de service

TOUTE ENTREPRISE COMMERCIALE exige une administration efficace de ses travaux quotidiens, une gestion intelligente de ses affaires financières ainsi qu'une conduite ordonnée des relations avec les employés. Il y a plus d'entreprises qui échouent, disent les économistes, par suite des bévues et des faiblesses de l'administration que pour toute autre cause.

Mais d'autres groupements ont aussi besoin de personnes douées de qualités administratives pour pouvoir fonctionner sans difficultés et avec succès. C'est le cas, par exemple, des écoles, des églises, des associations et des familles. Chacun est forcé de jouer le rôle de chef à un moment ou à un autre, à titre de père ou de mère, d'instituteur, de contre-maître ou de directeur.

Les principes sont foncièrement les mêmes, qu'il s'agisse d'administrer une armée, un pays, un service d'une grande entreprise commerciale ou une maison de banlieue. Les administrateurs sont des gens qui font en sorte que les choses se déroulent au mieux pour atteindre les buts désirés. Ils créent, organisent et mènent les projets à bonne fin.

C'est là une fonction spécialisée. L'administrateur doit être capable de diriger non seulement les choses et les personnes, mais aussi les situations, en mettant en pratique certains principes fondamentaux.

Il existe trois paliers d'administration dans les affaires: la haute direction, qui établit les programmes; les cadres moyens, qui en assurent l'application; les cadres inférieurs, qui dirigent le personnel d'exécution. Le chef de service ou de division est un peu comme le timonier sur un navire. Il reçoit les instructions nautiques de ses supérieurs, puis il se tient de pied ferme à la barre, tournant le gouvernail tantôt d'un côté, tantôt de l'autre et faisant appel à la fois à son habileté, à sa technique et à son flair pour maintenir son cap.

Il est impossible d'administrer un service avec succès sans connaître l'ensemble dont ce service fait partie. Le directeur d'une subdivision technique ou d'employés de bureau doit être au courant de ce qui se passe autour de lui s'il veut que son service s'adapte bien aux autres éléments de l'entreprise. Il doit savoir

exactement ce que ses chefs attendent de lui en ce qui concerne l'action et les efforts nécessaires pour atteindre le but commun.

Les affaires s'effectueront sans heurt et de façon compétente si les fonctions sont clairement définies pour chaque poste de direction et constamment tenues à jour. Le mot "fonction" comprend les responsabilités, l'autorité et les relations: les responsabilités envers l'entreprise, l'autorité au sein du service et les relations avec les autres services.

Les qualités de chef

L'administrateur appartient à l'une des espèces les plus rares au monde: celle des chefs. Chacun des membres de son personnel a intérêt, de la façon la plus immédiate et la plus pratique, à ce que sa direction soit de bonne qualité.

Amener un groupe à comprendre un problème compliqué et s'assurer de sa collaboration pour le résoudre constituent l'une des formes les plus élevées de l'administration, et la plus enrichissante. Cela vous classe à la fois comme personne influente et comme homme d'action.

Un air affairé et une voix autoritaire ne prouvent pas que la direction est bonne. Le véritable chef ne dit pas "allez-y", mais "allons-y"! Il marche en tête jusqu'au bout, et toujours un pas en avant des autres.

Le dictateur pourra faire ressortir, avec preuves à l'appui, certains avantages de ses méthodes, telles la rapidité d'action et la vigueur dans l'exécution, mais les arguments qui militent contre l'acceptation de la dictature l'emportent de loin sur ces avantages. Au lieu de gagner les gens à sa cause, le dictateur favorise les sentiments de malaise, de colère, d'apathie et de désespoir. Il n'a d'amis que ceux qui le craignent.

L'administrateur compétent réalise des choses. Il est le gardien des intérêts de l'entreprise. Il a des connaissances techniques, une grande largeur de vues, un haut sentiment de l'honneur, ainsi que l'intelligence et la compréhension des relations humaines. Ce n'est pas simplement un homme habile, mais un être supérieur.

Les hommes qui ont la force intellectuelle et morale nécessaires pour être de bons chefs manifestent une franche tolérance à l'égard de la race, de la couleur, des croyances, de la nationalité et des particularités de leurs semblables. Par contre, ils ne tolèrent pas dans leur propre cas des traits de caractère comme la maussaderie, l'impatience, les écarts de tempérament, les attitudes de *prima donna*, l'arrogance, le favoritisme ou l'inconséquence.

L'une des qualités décisives du chef est la capacité de prendre des risques importants avec un calme relatif.

L'administrateur ne peut être une personne soumise, comptant sur les autres pour le conduire par la main, ni un homme lent à agir, attendant le coup de fouet de l'autorité pour l'arracher à son inertie. Il porte en lui son énergie.

Il est souple. Il examine et réexamine le rendement de son service à la lumière de l'évolution des circonstances. Il saisit l'essentiel, décide ce qu'il faut faire, indique clairement à tous les intéressés ce qu'il a l'intention d'accomplir et comment il va s'y prendre, puis fait en sorte que ses collaborateurs poursuivent le travail.

L'art de l'administration

L'administration est une tâche professionnelle. Les visionnaires sont des gens qui laissent voguer leurs idées dans les nuages sans chercher à les mettre en valeur. L'imagination féconde de l'administrateur est guidée par un esprit méthodique, qui envisage les possibilités, analyse les difficultés et contrôle l'exécution. C'est à la fois un rêveur qui trace une nouvelle voie et un tambour qui incite ses employés à s'y engager.

L'administrateur doit être un organisateur. La bonne organisation est l'âme même du succès dans les affaires. Elle suppose la répartition des tâches et des fonctions entre les sections et entre les divers employés, de manière à assurer un rendement élevé, ainsi qu'une production et des services en quantité et de qualité suffisantes, en temps voulu, par les meilleures méthodes et au plus bas prix. Il est du devoir de l'administrateur de déceler toute discordance entre les possibilités de rendement de l'employé et son rendement réel, et de veiller à réduire l'écart entre les deux.

L'administrateur qui prend une division ou un service qui végète et réussit à le rendre productif éprouve un sentiment d'exaltation peu banal.

Il est évident que si tout cela pouvait se faire à coups de manuels d'instructions, l'administrateur n'aurait besoin d'aucune qualité spéciale. Les règles et les directives sont utiles jusqu'à un certain point, mais elles ne donnent pas le ressort nécessaire pour mettre les choses en branle, ni le courage et la vigueur voulus pour montrer le chemin parmi les difficultés et les obstacles, ni la compétence requise pour mener le travail à bonne fin.

Le maniement des gens

Si les entreprises commerciales échouent à cause de la médiocrité de l'administration pourquoi les administrateurs échouent-ils? Rarement à cause de leur incompétence technique; le plus souvent en raison d'un manque d'aptitude à travailler avec d'autres êtres humains.

La compréhension des hommes constitue l'un des éléments de base des fonctions de l'administrateur. C'est ici que son intelligence exerce son activité la plus élevée et trouve sa plus grande satisfaction.

Il existe quatre règles essentielles pour guider l'administrateur: traiter ses employés comme des êtres humains; mettre leurs désirs en valeur; leur montrer comment faire; critiquer de façon constructive. Ces principes témoignent d'une qualité importante: ils démontrent que l'administrateur désire vraiment utiliser les talents de ses employés.

L'administrateur a besoin de perspicacité, c'est-à-dire de cette espèce de vue stéréoscopique ou à trois dimensions des personnes et des événements. Avec les yeux seuls, il trouvera des choses à reprendre dans le travail d'un employé; grâce à sa perspicacité, il remontera à la cause du mal. Il s'agit là de ce que les psychologues appellent l'empathie, qui est la connaissance intuitive des sentiments et des idées des autres.

On peut en dire long sur un chef de service en observant ceux qui travaillent pour lui. Sont-ils heureux dans leur emploi? Montrent-ils toujours de la bonne volonté? Sont-ils affranchis de la tension du travail? Donnent-ils l'impression d'être fiers de travailler dans tel service, pour telle entreprise?

La stratégie de l'administrateur consiste entre autres choses à reconnaître comme il se doit les succès de chacun. Il loue à haute voix — c'est-à-dire où les autres peuvent l'entendre — et blâme en douceur et en particulier. Il ne félicite pas au hasard et ne distribue pas les compliments à profusion. L'employé le sait quand il a fait du bon travail; si vous louez chacun de ses efforts, il a tôt fait de s'apercevoir que c'est une tactique de votre part et il fait peu de cas même des louanges qui sont méritées.

Soyez plutôt l'administrateur qui tient à ce que chaque employé réussisse, qui l'aide à réussir et qui se réjouit de ses succès. C'est le contre-pied de la tendance beaucoup trop fréquente qui consiste à faciliter les choses. L'employé heureux doit être un employé productif. Il ne faut pas encourager les employés à devenir satisfaits au point de ne plus considérer le travail comme une chose agréable dans la vie.

Considérations sur le rang

La récompense de votre travail ne consistera pas à obtenir un certain titre, mais à bien administrer dans l'intérêt de l'entreprise. L'administrateur peut atteindre ce résultat sans faire étalage de son autorité ni acqué-

rir un complexe de supériorité qui le poussera à s'entourer de témoignages évidents du haut rang qu'il revendique. N'attachez pas trop d'importance à votre titre, mais veillez à ce que vos employés sachent bien que vous vous acquitterez de vos responsabilités.

Jusqu'à quel point un administrateur doit-il faire preuve d'esprit démocratique? Il devra parfois s'associer avec ses employés et être un exemple de courtoisie et de bienveillance. Il lui faudra cependant conserver la dignité de son rang.

Il permettra aux autres de partager la vedette et il saura leur attribuer une part du mérite. Certains chefs supposent à tort que le travail ne sera bien fait que s'ils le font eux-mêmes. Ce refus de se faire remplacer est vain et stérile.

La délégation de pouvoirs est plus facile pour l'homme qui a un sens aigu des résultats finals. Il perçoit distinctement son objectif et s'efforce de l'atteindre avec l'aide des autres tout en donnant des directives et des instructions claires et fermes.

Cela exige de bonnes communications, dans les deux sens, entre le chef et l'employé. Le bon administrateur est celui avec lequel les employés se sentent libres de discuter de choses importantes au sujet de leur travail. L'employé qui a quelque chose à dire aime à croire qu'il sera entendu. Cela le confirme dans son opinion que son travail joue un rôle important dans l'entreprise.

Le dialogue est la clé du travail harmonieux dans un service. Ce que vous savez au sujet du travail et que vos employés ignorent mais devraient savoir ne peut que nuire au travail ou le retarder. Il y a aussi des choses que vos employés savent et que vous n'avez pas encore découvertes. La solution consiste à dire promptement et clairement à vos employés ce qu'ils doivent connaître et à écouter avec intérêt ce qu'ils ont à dire à propos de leurs fonctions.

Veillez en particulier à donner des explications lorsqu'il s'agit d'introduire un nouvel état de choses. On ne réussit pas souvent à mettre des plans en pratique sans les avoir assimilés mentalement. Prévoyez les objections éventuelles et mentionnez-les dans votre exposé, de même que les raisons. En considérant le changement du point de vue de l'employé, vous verrez quelles sont les choses qu'il importe de préciser pour lui permettre de saisir les bons côtés de votre projet.

Si un subordonné fait une suggestion, dites-lui quelles mesures vous avez prises et pourquoi. Si sa suggestion n'est pas adoptée, il acceptera cette décision en pleine connaissance de cause si vous lui montrez que les motifs du refus sont clairs et valables. Ce qui blesse, ce n'est pas le refus d'accepter une idée, mais le fait de l'écarter sans étude ni discussion.

Faut-il poser des questions ?

C'est un signe de force, et non de faiblesse, de reconnaître que l'on ne sait pas toutes les réponses. La

recherche est nécessaire même dans les bureaux ou les ateliers voués aux tâches les plus routinières. Celle-ci doit viser à établir une solide organisation et à la tenir à jour, de façon à assurer la meilleure exécution possible du travail.

La recherche peut consister simplement à demeurer à l'écoute, à observer l'activité de votre personnel, et à vous demander: "Quel est le résultat de tout ce travail? Est-ce que tout cela est nécessaire?" Les questions, même si l'on n'obtient pas les réponses immédiatement, sont précieuses parce qu'elles supposent l'existence d'un autre point de vue. L'un des grands ennemis de la bonne administration est de croire que les choses sont très bien comme elles sont.

Un problème est une difficulté qui se pose à l'intelligence, et dans les affaires tous les problèmes sont des problèmes d'administration.

Le secret de résoudre les problèmes est de réunir et d'analyser les faits, d'isoler les éléments essentiels et de les rassembler en un tout coordonné et significatif. Il se peut que vos supérieurs et votre personnel admirent votre solution comme une lumineuse intuition, mais vous savez, vous, qu'elle est l'aboutissement de recherches approfondies et laborieuses, des documents étudiés et des plans élaborés.

Gardez de l'ordre dans vos pensées même en cas d'urgence. Vous devez connaître les pressions, les tensions, les contraintes que comporte la fonction administrative, mais vous pouvez les réduire au minimum en veillant à toujours envisager vos problèmes clairement et dans leur totalité, et à les aborder avec confiance et optimisme. Le tatillonnage est une entrave d'importance. Tous les jours des administrateurs qui s'acquittent avec calme et succès des responsabilités les plus lourdes doivent partir pour l'hôpital à cause de futilités auxquelles ils n'ont pas appris à faire face.

Décisions et discipline

La prise des décisions, dont il a été question dans notre *Bulletin* de janvier 1963, et la discipline, qui a fait l'objet de celui de mai 1958, sont des fonctions capitales de l'administration.

Le temps n'est pas encore venu où l'on peut confier le soin de prendre des décisions aux machines et à leurs techniciens. Les décisions administratives se fondent avant tout sur le jugement. Les machines produisent des faits, tout comme les instruments d'un avion fournissent des renseignements, mais le pilote doit les interpréter pour résoudre ses problèmes.

Le maintien de la discipline dans les affaires est une obligation bien définie et indiscutable de l'administration. Il doit exister des règles, mais elles ne doivent pas conduire à l'enrégimentation, qui détruit la personnalité, uniformise la pensée et l'action, et étouffe l'enthousiasme.

Certains chefs imposent des mesures de discipline rigoureuses, non pas parce qu'elles sont nécessaires, mais parce qu'ils estiment qu'il est bon que leurs

employés apprennent à obéir. Cela rappelle la coutume spartiate selon laquelle on châtiât régulièrement les enfants, non pas parce qu'ils avaient fait quelque chose de mal, mais pour leur enseigner à supporter la douleur.

Soyez ferme lorsqu'il s'agit de faire observer les principes auxquels vous croyez, mais cédez sur les questions d'usage qui n'influent en rien sur le succès de votre service. Ne perdez pas votre temps à chercher les petites bêtes et faites clairement comprendre que votre surveillance a pour but non seulement de découvrir le mauvais travail, mais aussi de mettre le bon travail en lumière.

Soutenez l'employé mal assuré et encouragez-le à s'améliorer. L'administrateur ne se distingue pas en flanquant les gens à la porte, mais bien plutôt en les guidant et en les formant.

Le moral

Par-dessus tout, soyez juste. La tyrannie dégrade non seulement ceux qui la subissent, mais aussi ceux qui l'exercent, et la partialité est de la dynamite pour le chef qui s'y laisse aller.

Le bon moral dans un service ne s'impose pas plus qu'il ne s'achète; il faut le mériter. C'est le fruit de la bonne administration, soutenue et persévérante.

Le moral est l'attitude émotive de l'employé vis-à-vis de son travail. On peut le mesurer d'après la satisfaction de quatre besoins fondamentaux: le sentiment de la sécurité, le sentiment de l'accomplissement, le sentiment de la justice et le sentiment de la participation. Un administrateur peut se regarder droit dans les yeux s'il répond affirmativement à cette question: "Ai-je délibérément fait quelque chose aujourd'hui pour améliorer les relations avec les employés dans mon service et contribuer à accroître le sentiment de satisfaction de mon personnel à l'égard de son travail?"

Une tâche sans fin

L'administration n'est pas une chose que l'on apprend et dont on possède l'art pour toujours. L'explosion des connaissances en ces dernières années exige que les administrateurs continuent à apprendre et à réapprendre.

Instruisez-vous tous les jours. Il est utile d'avoir des connaissances, même sommaires, sur toutes sortes de questions. Il se peut que celles-ci soient étrangères à votre spécialité, mais elles créeront un climat et des possibilités de progrès. Un esprit bien meublé vous permet de penser par vous-même. Il vous donne de l'envergure.

On trouve beaucoup de choses dans les livres. Parmi les nombreux ouvrages de consultation qui sont à la disposition du chef de service du XX^e siècle, il convient de mentionner, à titre indicatif, le *Manuel du chef d'entreprise*, par J. Romeuf et J. P. Guinot (P.U.F., 1960); *Devenez chef d'entreprise*, par J.

Brun-Ros (Aubanel, 1956); *Principes et pratiques de la direction du personnel*, par P. Pietri (éd. de l'entreprise moderne, 1956); la *Direction des ventes et ses représentants*, par R. G. Thomas (Dunod, 1963).

Dans un programme de perfectionnement des cadres, à l'Université de Buffalo, on a utilisé comme document d'étude les *Bulletins mensuels* ci-après de la Banque Royale: Comment se documenter, Expansion des affaires, Stratégie dans nos rapports avec les gens, Amélioration et simplification du travail, Pour se faire comprendre, La rédaction d'un article, L'analyse d'un problème, La vente de vos marchandises.

Quant aux grandes sources d'inspiration, les réponses à un questionnaire établi par une revue commerciale et portant sur 49 titres d'œuvres littéraires classiques, sont assez révélatrices. La moyenne dans le cas des cent chefs d'entreprise interrogés fut de 26.4 livres; un directeur en avait lu 42 sur 49. Les dix premiers livres sur la liste étaient les suivants: la *Bible*, *Hamlet* de Shakespeare, les *Oeuvres* d'Aristote, *Illiade* d'Homère, *l'Origine des espèces* de Darwin, *la Divine Comédie* de Dante, *la République* de Platon, *Faust* de Goethe, les *Classiques* de Confucius, *le Paradis perdu* de Milton.

Ce qu'est en un mot l'administration

L'administration ne consiste pas à avoir un esprit autocratique, ce qui conduit au gouvernement arbitraire; elle se fonde sur le jugement, la raison et la connaissance des gens.

C'est l'une des fonctions les plus intéressantes qui soient, parce qu'elle oblige l'administrateur à diriger les créatures les plus difficiles de la terre: les hommes et les femmes. Et il doit le faire en respectant l'équité, en s'efforçant de comprendre les problèmes du personnel et en se familiarisant avec les principes et les méthodes des affaires. Il lui faut tracer des plans, organiser, diriger et surveiller de façon à tout mobiliser au profit de son entreprise.

Ce n'est pas une vie de facilité, quel que soit le titre qui s'y attache. Il existe toutefois un rapport entre l'effort et la récompense.

L'administrateur se juge par la qualité et l'efficacité de son action dans des conditions changeantes. Il doit éviter ce qui est inopportun avec autant de diligence qu'il recherche ce qui est opportun. Comme le chef de bord de Saint-Exupéry, dans *Vol de nuit*, il peut se dire: "Si je me laisse aller, si je laisse les événements bien réglés suivre leurs cours, alors, mystérieux, naissent les incidents."

En fin de compte, quand on a lu les livres et les traités sur la manière de s'y prendre, vient le moment de passer à l'action. Rappelez-vous ce que l'amiral lord Hawke, commandant du *Royal George*, disait à son pilote à la bataille de la baie de Quiberon en 1759: "Vous avez fait votre devoir en me signalant le risque; maintenant amenez-moi bord à bord avec le vaisseau amiral français".