



LA BANQUE ROYALE DU CANADA

BULLETIN MENSUEL

VOL. 49, No 7

SIÈGE SOCIAL: MONTRÉAL, JUILLET 1968

Les qualités de l'homme d'affaires

MALGRÉ SA BANALITÉ APPARENTE, le truisme "méthodique comme les affaires" est, à la réflexion, chargé de signification. Il évoque les qualités de compétence, de loyauté, de probité, ainsi que le sens des valeurs qui caractérisent l'homme d'affaires digne de ce nom.

La sphère d'activité à laquelle il se rapporte comprend un large éventail d'occupations humaines, où sont représentés les professions, les carrières et les métiers les plus divers. Elle suppose chez ceux qui l'ont choisie l'art de gagner sa vie et de dépenser son argent de la façon la plus profitable. C'est un domaine où les cerveaux, qu'ils soient humains ou électroniques, ont besoin d'être aiguillonnés.

On ne peut devenir un excellent homme d'affaires simplement parce que c'est une éventualité qui nous sourit. Il faut en acquérir le désir par l'étude et la pratique, afin d'apprendre à faire face non seulement aux menus problèmes des affaires quotidiennes, mais aussi aux complications dont ils s'accompagnent quelquefois.

Cela demande une connaissance solide du principe fondamental des affaires, qui consiste à essayer de tirer bénéfice des opérations tout en assumant le risque de subir des pertes. Il faut aussi avoir le sens des affaires afin de savoir apprécier la valeur réelle des articles ou des services que l'on recevra en échange de ses propres marchandises ou de ses propres services. Tout engagement de fonds, qu'il s'agisse d'un paquet d'actions d'une grande société ou d'un pain de savon pour l'évier de la cuisine, repose sur l'espoir que le placement rapportera un profit.

Il faut plus que l'esprit de concurrence pour réussir dans les affaires. La seule intelligence ne suffit pas non plus. Quelqu'un peut obtenir une haute note dans les tests de connaissances, d'aptitudes, etc., mais fuser comme de la poudre humide quand il s'agit de traiter une affaire. Même si l'on connaît par cœur les principes économiques, il importe de savoir quand et comment les appliquer.

Cet art se développe par la pratique et par l'adaptation de ce que l'on apprend tous les jours à son acquis et à son milieu personnel. Les connaissances dont on s'enrichit par la lecture et l'étude ne sont pas encore la

sagesse, mais il faut les utiliser pour en arriver à de sages décisions. Le dictionnaire nous dit que la sagesse est "la qualité qui permet de porter des jugements sains et de manier les faits avec sagacité". Elle comporte des jugements de valeurs, et, en jugeant les valeurs, nous devons nous garder avec soin de la fantaisie, du caprice et des préjugés.

Le rôle de l'imagination

Ce n'est que lorsque nous avons réuni un grand nombre de faits d'une exactitude indubitable et que nous avons appliqué notre esprit à les ordonner de façon pratique que commence le rôle de l'imagination. Celle-ci est une condition *sine qua non* pour l'homme d'affaires. Elle met à contribution les expériences d'hier pour prévoir les événements de demain et transformer les conjectures nébuleuses en idées profitables. Quiconque utilise son imagination sait que celle-ci peut être formée et guidée, et que l'on peut intentionnellement y emmagasiner des données qui serviront de canevases à son action inventive.

A titre d'exercice d'imagination, examinez les données que vous avez recueillies au sujet d'une ligne de conduite quelconque et prenez le temps d'en estimer la valeur éventuelle. Exprimez-les ensuite sous une forme nouvelle ou même ancienne, vous ménageant ainsi plusieurs voies à explorer. Modifiez l'ordre des données et des termes, et tentez d'établir de nouveaux rapports entre les choses. C'est là la méthode que suivent beaucoup d'inventeurs, de publicitaires, d'artistes et de chercheurs.

Enfoncez de temps en temps la barrière de l'usage établi. Au lieu d'exécuter une tâche ordinaire de la façon habituelle, mettez de côté les pratiques, les méthodes et les techniques acquises. Commencez à réfléchir à partir du point de départ. Vous aboutirez peut-être ainsi à une méthode ou à un procédé simplifié, ou encore à une façon plus économique de faire un travail aussi bon; peut-être même découvrirez-vous quelque chose d'entièrement nouveau. Quel que soit le résultat obtenu, vous vous serez livré à un exercice original, qui égayera votre journée de travail.

Naturellement, il faut user de discernement. Il y a

des choses dans lesquelles vous êtes versé, mais cela ne veut pas dire que vous serez aussi compétent dans d'autres secteurs. En perfectionnant votre art du discernement, vous parviendrez à choisir les domaines où vous êtes le plus apte à penser et travailler avec fruit. Toute œuvre est forcément limitée. Aucun artiste ne peut peindre toute la création; il doit se restreindre aux dimensions de sa toile. Comme l'a dit un écrivain, l'universalité aboutit au néant.

Le travail méthodique

Toutes ces qualités — le sens des affaires, l'acquisition du savoir, l'utilisation de l'imagination, la fraîcheur d'idées, le discernement — sont nécessaires à la bonne administration des affaires de toutes sortes. Les opérations sont conduites avec intelligence par ceux qui savent miser sur les hypothèses voulues au moment voulu et confronter la plausibilité de leurs hypothèses avec le risque.

Les connaissances acquises et stockées d'une façon méthodique permettent à un homme de s'acquitter de ses fonctions de façon à contribuer à sa propre réussite. Il y a une différence entre le savoir spécialisé et le savoir méthodique. Le savoir spécialisé est borné; le savoir méthodique peut être vaste comme le monde, et ses éléments se combinent pour former le savoir général nécessaire aux affaires.

Cette distinction a été illustrée d'une façon frappante, il y a plusieurs années, dans un débat de la Chambre des communes, où un député demanda si Donald Gordon, qui venait d'être nommé président de la Commission des prix, avait de l'expérience dans la production et la distribution des denrées alimentaires ou autres produits de consommation. Le ministre des Finances répondit: "La présidence de la Commission des prix et du commerce en temps de guerre ne consiste pas à produire et à distribuer des denrées alimentaires ou autres produits de consommation, mais demande plutôt une grande expérience en matière de direction et d'administration."

La méthode facilite l'organisation. Napoléon disait: "Lorsque je veux conclure une question, j'en range le dossier et j'en prends une autre. Je ne les mêle jamais, et jamais non plus elles ne me tracassent ni ne me fatiguent."

Le travail courant peut sembler assommant à certaines personnes, mais il est la base du succès des opérations. Il vient un moment où la théorie et les principes directeurs aboutissent à l'arrêt vive de l'action directe, et si la base n'a pas été bien établie par l'organisation et les préparatifs courants, on ne peut escompter une réussite certaine.

Le sens commun

Après avoir fait preuve d'ingéniosité dans la recherche des renseignements, ordonné nos connaissances, distingué l'utile de l'inutile, il est temps de mettre le sens commun à contribution. Ce n'est pas tout d'être brillant; il faut aussi avoir du bon sens.

Le sens commun a ses racines dans l'expérience. Il

projette un faisceau de lumière sur le problème à résoudre de manière à en révéler les points faibles et à en faire ressortir les possibilités.

Le sort d'une affaire ne se règle pas d'après l'oscillation des aiguilles sur les lignes rouges et noires des cadrans, mais par la décision du responsable. Une fois les faits techniques établis, les aspects économiques relevés et appréciés, les problèmes de production analysés et les facteurs humains bien pesés, il faut décider de pousser l'opération ou d'y renoncer.

Vous devez savoir où vous adresser pour obtenir de l'aide. Il y a des moments où vous douterez de votre propre jugement, où votre expérience semblera lamentablement à court des moyens nécessaires. Mais vous aurez eu soin de vous constituer des sources de renseignements et d'établir des contacts avec des personnes auxquelles vous pourrez faire part de ce qui vous inquiète.

Si votre décision ne paraît pas judicieuse et convenable aux yeux des autres, examinez-la de nouveau depuis le début. Il n'y a rien de déshonorant à repenser un problème, mais il est désastreux de suivre une mauvaise direction.

C'est à ce stade que votre courage décidera des événements. Le courage consiste à savoir comment se comporter dans les circonstances dangereuses. La timidité est un grave désavantage, car elle fait hésiter au moment où il importe d'aller de l'avant.

La bravoure a du bon, mais la vie des affaires n'est pas faite pour les gens qui sont inconscients du danger. Il faut savoir discerner si la voie où nous nous engageons est hasardeuse. L'homme courageux aime la lutte, mais, s'il allie la sagesse au courage, il ne l'accepte qu'après avoir exploré le terrain avec soin et les yeux grands ouverts. Il a alors toutes les chances de sortir victorieux de l'épreuve.

L'enthousiasme

Dans le cours normal des affaires, la ténacité doit faire place à l'enthousiasme si l'on veut obtenir les meilleurs résultats. La passivité est nettement incompatible avec les affaires, qui éveillent l'idée du mouvement, de l'énergie, de l'exploration. L'enthousiasme manifeste en quelque sorte notre attachement à un but. Il permet de franchir la crête qui sépare le succès de l'échec.

Il y a même des circonstances où il faut s'enflammer. L'officier qui enfonce sa badine sous son bras et s'avance calmement vers l'ennemi à la tête de ses troupes n'agit pas par vaine ostentation; il fait ce qu'il doit pour entraîner ses hommes.

Lorsque le besoin s'en fait sentir, vous devez exiger une action immédiate. Certains procédés classiques des affaires font perdre beaucoup de temps. L'homme d'affaires n'aime pas parler pour le plaisir de la chose; il veut agir et entreprendre. C'est pourquoi certaines sociétés imposent une limite de temps aux réunions de comité, alors que certains parlements éclairés fixent aussi des bornes aux discours.

Tout en utilisant les services de nombreux auxiliaires et employés, un homme doit demeurer capable de se débrouiller. La confiance en soi n'est pas de la prétention, mais la certitude de la réussite que confère le sentiment de l'action bien organisée, étayée par la richesse des ressources que l'on porte en soi. Dans plusieurs de ses sonnets, qui ont été pour lui la seule occasion de parler de lui-même, Shakespeare déclare avec assurance que ce qu'il écrit est immortel.

Vous avez le devoir de donner votre pleine mesure, même "si cette mesure" est deux fois mieux que ce que l'on attend de ceux qui vous entourent. En attendant, en compagnie de Caruso, le signal d'entrer en scène, au *Metropolitan Opera* de New York, Edith Mason crut remarquer que le plus adulé des ténors tremblait. Elle lui demanda donc avec incrédulité: "Avez-vous le trac?" Caruso répondit: "Madame les autres chanteurs doivent chanter à la perfection; Caruso doit chanter mieux encore." Napoléon, lui aussi, avait conscience de sa valeur. Quand on lui annonça que les troupes ennemies étaient trois fois plus nombreuses que les siennes, il répliqua: "J'ai cinquante mille hommes, avec moi, cela fait cent cinquante mille."

S'acquitter de ses obligations

Mener les affaires à bonne fin n'est pas tout dans la vie. L'homme doué d'une intelligence remarquable ou qui dispose de possibilités particulières a des obligations envers la société. Son honneur même lui commande ici de faire par devoir ce que d'autres citoyens font par nécessité.

Lorsqu'un homme d'affaires transmet des instructions, il ne peut pas faire comme le garçonnet qui se sauve après avoir lancé une pierre. Étant un responsable, il doit veiller à ce que ses instructions soient exécutées et soutenir ceux qui accomplissent le travail, car il est comptable des résultats de leurs efforts.

Des situations difficiles surgiront, la tourmente sera quelquefois violente, mais son empire sur lui-même lui permettra de conserver toute la rectitude de son jugement, la maîtrise de ses nerfs et la lucidité de son esprit.

Il trouvera parfois du soulagement en se moquant de lui-même, ce qui est un excellent moyen de surmonter les tribulations. Lorsque vous faites une table dans votre atelier de bricolage et que vous vous apercevez que l'un de ses pieds est plus court que les trois autres; lorsque vous additionnez une colonne et constatez que ce n'est pas la bonne; lorsque vous soutenez avec force que quelqu'un a pris le dossier que vous cherchez et que vous le trouvez dans le tiroir de votre pupitre, que pouvez-vous faire de plus que rire de vous-même?

Vous vous méfiez d'autre part des influences qui tendraient à vous rendre prétentieux. En voici quelques petits exemples: la secrétaire qui vous dit toujours que vous écrivez des lettres magnifiques; le comptable qui remarque que vous êtes très rapide en calcul; le rédacteur de publicité qui vous consulte au sujet d'une illustration parce que "vous vous y connaissez telle-

ment bien en formes". Ces petites flatteries, innocentes en elles-mêmes, sont autant de facteurs qui sont de nature à miner votre sens de l'objectivité.

S'améliorer sans cesse

Le succès à long terme exige une amélioration continue. Les affaires tomberaient dans le marasme si elles n'avaient pas à leur service des gens avec des idées nouvelles et ayant l'audace de les mettre à l'essai.

Il importe en tout premier lieu que vous ayez confiance dans votre capacité de bien exécuter une tâche, et ensuite que vous recherchiez une meilleure façon de l'accomplir. Imposez-vous de temps en temps un bref examen de conscience, afin de vous assurer que votre production est satisfaisante dans les circonstances actuelles. Ce qui représentait une bonne production, dans les affaires il y a cinq ans n'est peut-être plus suffisant aujourd'hui; de même les lumineuses idées nouvelles d'il y a quelques années ont peut-être besoin d'être relimées. Mesurez votre rendement. Correspond-il à la norme que vous fixeriez pour d'autres dans un cas analogue?

Étudiez les choses en les examinant personnellement ou en consultant ceux qui les connaissent. Beaucoup d'hommes d'affaires grignotent un sandwich à leur pupitre sans interrompre leur travail ou se précipitent à la salle à manger des chefs ou à la cafétéria pour parler boutique avec les mêmes gens tous les jours.

Il faut se maintenir à la page. Certaines personnes sont tellement en retard sur les progrès de leur spécialité qu'elles se prennent pour des chefs de file. Il importe d'avoir assez de souplesse d'esprit pour s'adapter, et cela exige de la largeur de vues.

Sachez ce que vous voulez. Prenez le temps de vous demander si vous avez manifesté jusqu'ici, dans votre ligne de conduite, le souci de l'action féconde ou le désir de la domination pour elle-même. Jugez des valeurs et des possibilités d'après ce critère. L'ambition ne consiste pas à lutter pour la préséance à un changement de feu de circulation, mais dans la volonté de progresser en se perfectionnant sans cesse.

Exercez votre autorité à bon escient

L'homme d'affaires ne peut se permettre de cesser d'apprendre même s'il possède à fond les procédés de son métier; il y a toujours des êtres humains à mieux connaître.

Certaines personnes très intelligentes et ingénieuses, capables d'élaborer d'excellents projets et de bien organiser le matériel d'usine et de bureau, ignorent absolument comment s'y prendre pour intéresser les autres à leurs idées ou les amener à mettre leurs plans à exécution.

Il n'est pas nécessaire d'effectuer une analyse freudienne de la nature des motifs cachés, invisibles et inconscients de ceux avec qui vous faites des affaires, mais vous devez savoir quel est le but qu'ils ont en vue dans l'opération qui vous intéresse.

Il ne suffit pas d'être complaisant et affable envers

vos amis; il faut aussi être aimable avec ceux qui vont à l'encontre de vos désirs. Cette obligation ne consiste pas à afficher une familiarité de commande, ce qui est on ne peut plus répugnant. Elle ne saurait se limiter non plus aux vigoureuses poignées de main et aux cartes de Noël. Il importe, pour bien s'en acquitter, d'avoir du tact.

Le tact est, en toute circonstance, une qualité essentielle de réussite dans la vie. C'est le sentiment des convenances et de la mesure à observer en présence de certaines situations, de certaines passions et de certains intérêts, ainsi que la délicatesse de comportement qui consistent à respecter la dignité des autres et à éviter de les blesser ou de leur causer des désagréments. Prenons-en comme exemple le bal où les lumières furent éteintes pendant que l'on jouait le nouvel hymne républicain parce que, comme l'a dit un chef républicain, "il s'agissait d'une réunion mondaine où l'on ne voulait pas voir quels étaient ceux qui ne se lèveraient pas."

L'autorité de l'homme d'affaires avisé est claire pour tous, et elle n'en est pas moins respectée parce qu'il s'abstient scrupuleusement de l'utiliser lorsque ce n'est pas nécessaire. On ne parvient pas à la notoriété dans les affaires en trônant comme un souverain couronné ni en exerçant une tyrannie légalisée.

L'homme au sommet de la hiérarchie doit s'y connaître en organisation, en production, en comptabilité, en vente et en financement. Mais il doit aussi savoir diriger. Un voilier peut être battu dans une course, non pas faute de vent, mais à cause de la faiblesse de la main qui tient le gouvernail.

Jusqu'à quel point importe-t-il que les autres apprécient votre œuvre? En principe, cela n'a aucune importance, à moins que l'appréciation de votre rôle de dirigeant ne vous soit nécessaire pour atteindre votre but et non pas uniquement pour flatter votre vanité. Ceux qui insistent pour faire reconnaître leurs services et qui considèrent leur dignité comme une chose sacrée démontrent qu'ils ne méritent pas ce qu'ils réclament. En fait, ce qui compte beaucoup plus que les hommages publics, c'est la conviction intime de sa propre valeur.

Affrontez l'adversité avec courage

Tout homme d'affaires doit savoir supporter l'adversité avec patience et même l'accueillir de bon cœur, car elle le poussera à réaliser des dépassements dont il ne se croyait pas capable. "L'adversité, a écrit Chateaubriand, est pour moi ce qu'était la terre pour Antée: je reprends des forces dans le sein de ma mère."

Les philosophies que les hommes prennent pour guides dans leur vie et leur travail comptent parmi leurs biens les plus précieuses. Dans bien des cas, le succès ou l'échec d'une société ou d'une entreprise quelconque dépend du caractère, des dons et des principes philosophiques d'un seul homme, d'un homme qui sait exactement ce qu'il faut faire pour être à la hauteur de sa tâche.

L'homme d'affaires ne doit pas permettre que les idoles de l'arrivisme remplacent chez lui les idéaux de ce que les hommes devraient être. Il devra s'assurer que les moyens qu'il adopte pour atteindre ses fins sont appropriés, convenables et en accord avec son tempérament et ses principes. Jamais il ne fera quoi que ce soit dans les affaires qui pourrait porter atteinte à sa dignité.

Toute œuvre est d'une fragilité inquiétante si elle ne repose pas sur des principes durables. La réussite dans le monde des affaires peut très bien se concilier avec l'observation des règles de vie les plus saines et de la distinction fondamentale entre le bien et le mal.

L'honnêteté

L'homme intègre exerce une grande influence dans la société. Il est irremplaçable comme tel. C'est le type d'homme à qui les autres accordent instinctivement leur confiance, parce qu'il est le type d'homme dont le but est de vivre strictement comme il pense qu'il devrait vivre.

Toutes les plus belles maximes de la morale actuelle existaient, il y a des milliers d'années, dans les livres sacrés de l'Égypte. Voici un extrait de la prière suppliante d'une âme au jour du jugement: "Je n'ai ni dit de mensonges, ni usé de tromperies, ni surchargé les serviteurs de travail, ni encouragé les querelles, ni fait pleurer personne, ni réalisé de gains frauduleux, ni pris injustement les terres des autres, ni falsifié les poids et les mesures, mais j'ai donné à manger à ceux qui avaient faim, à boire à ceux qui avaient soif et des vêtements à ceux qui étaient nus."

Ces préceptes nous rappellent que les opérations commerciales ont des conséquences sociales et que le souci de l'intérêt public est un devoir incontestable des hommes d'affaires.

Toujours à travers les âges, la vie humaine a fait fond, et avec raison, sur le sentiment instinctif d'obligation, de la part des plus richement doués, envers leurs concitoyens. Dans le message radiodiffusé qu'il adressait à son peuple, de Grande-Bretagne et des autres pays, à la suite de son couronnement, le roi George VI formulait ainsi ce noble devoir: "La plus haute distinction est de servir les autres."

Il est donc permis à l'homme d'affaires d'avoir une haute idée du rôle qu'il exerce dans la société. Les affaires sont une activité virile et durable, et leur stabilité est d'une importance capitale dans la structure de la vie canadienne.

Les hommes d'affaires ne reçoivent pas de bruyantes acclamations. Des milliers d'entre eux reposent dans nos cimetières, après avoir fait plus pour leur pays que beaucoup de conquérants, de soldats et de chevaliers qui dorment sous des mausolées. Ces hommes n'ont pas cherché à briller. Comme les athlètes, les comédiens et les hommes d'État de l'ancienne Grèce, pour qui la couronne d'olivier avait plus d'attrait que toutes les voluptés des rivages enchanteurs de la Méditerranée, ils se sont contentés de remplir du mieux qu'ils pouvaient la mission qu'ils se croyaient tenus d'accomplir.