



# LA BANQUE ROYALE DU CANADA

## BULLETIN MENSUEL

SIÈGE SOCIAL, MONTRÉAL, OCTOBRE 1951

### POUR DEVENIR UN CHEF

L'AMBITION de la plupart des jeunes gens est de devenir un chef d'entreprise, car le directeur d'une grosse affaire occupe une place prééminente dans la vie économique et sociale du Canada. Notre prospérité nationale et individuelle dépend dans une grande mesure de notre succès dans le domaine de l'industrie, du commerce et de la finance sous la direction d'hommes capables.

Tout le monde n'est pas né pour être chef, mais on le devient par l'application et le travail, en étudiant les méthodes requises et en se perfectionnant.

Un bureau richement meublé et une plaque gravée sur la porte ne suffisent pas pour faire un chef. Cela exige, entre autres choses, du tempérament, de l'énergie et une bonne santé. Un chef a toujours des problèmes. Il doit connaître son métier, faire preuve de bon jugement et diriger le travail de ses subordonnés. Il a besoin d'imagination et de courage.

La valeur d'un chef est déterminée par ses qualités particulières. Il n'est pas payé pour le travail qu'il fait, mais pour la somme de ses efforts — son enthousiasme, ses capacités spéciales, ses connaissances, son expérience et son jugement.

Naturellement, il faut qu'il soit intelligent, quoique les plus capables diffèrent parfois grandement sous ce rapport. Mais ils possèdent tous au plus haut degré la faculté d'organiser et de prévoir. Ils sont habitués à prendre des faits ou des événements apparemment isolés et à reconnaître les rapports qui existent entre eux.

On peut dire que ce ne sont pas les grandes qualités intellectuelles, l'âge ou les relations qui comptent de nos jours. Le chef d'entreprise appartient à une nouvelle sphère, dans laquelle le développement de ses facultés est la clé du succès.

#### *Le choix d'un chef*

Le problème dans les affaires est d'engager de bons employés, de les garder, et d'en faire de bons chefs. Les résultats comptent plus que les préférences dans ce choix: qu'a fait cet employé? comment l'a-t-il fait? qu'est-il capable de faire aujourd'hui?

Les années de service ne donnent pas à elles seules le droit au titre de chef. C'est, incontestablement, un avantage, mais encore faut-il que l'employé en ait profité intelligemment pour être capable d'apercevoir beaucoup de choses qui ne sont pas apparentes à tout le monde. Il faut qu'il soit presque doué de clairvoyance pour naviguer sans accident à travers les dangereux écueils économiques. Il faut qu'il soit capable de faire bon ménage avec ses supérieurs et ses subordonnés.

Par-dessus tout, il faut qu'un chef soit capable de mener. Aucune entreprise ne marche toute seule. Elle a besoin d'un chef à la tête qui mène la procession.

Un chef n'accomplit pas lui-même des résultats, mais il inspire tous ceux sous ses ordres. C'est l'effet moral qui compte. Les employés travaillent plus volontiers pour le chef qui est ferme dans ses convictions, et qui réaffirme mercredi ce qu'il a dit lundi. Le chef d'entreprise doit être doué d'un sens d'harmonie intérieure, dont il fait preuve dans ses jugements basés sur de bons raisonnements, et dans son attitude à l'égard de ses affaires et de la société.

#### *Confiance et maîtrise de soi*

Le chef doit avoir confiance en son propre jugement. Il n'arrivera jamais à rien s'il faut qu'il demande des conseils avant d'agir, s'il laisse les décisions à ses supérieurs, ou s'il demande comment exécuter un ordre. La confiance qu'il éprouve en lui-même est la mesure de ses possibilités, et aucun homme ne dépasse les limites qu'il s'impose lui-même.

Cette confiance en soi doit être réelle. On peut arriver à bluffer les autres, mais rien n'est plus dangereux que de se bluffer soi-même par vanité ou par ignorance de ce qu'on est capable de faire.

Outre la confiance en soi, solidement fondée sur la réalité, il faut être maître de soi. Aucun succès dans la vie n'est possible sans maîtrise de soi-même. Elle nous permet de nous adapter aux changements perpétuels, à faire face à l'imprévu, et à vaincre efficacement les difficultés.

C'est une des qualités les plus difficiles à acquérir. Ceux qui vivent dans des circonstances plus humbles peuvent se livrer à des actes de violence, chercher querelle à leurs voisins, donner libre frein à leurs passions, mais cela est interdit à un chef car sa réputation en souffre et cela fait oublier ses autres qualités.

La prudence est essentielle à un chef. Evidemment, celui qui ne prend jamais de chances ne court pas le risque d'endommager sa réputation, mais il ne fera jamais de miracles. Ce n'est pas le genre de prudence que nous voulons dire. Un chef qui est sage, réfléchit mûrement et longuement à un projet avant d'en confier l'exécution à ses subordonnés.

### *Courage*

Le chef a également besoin de courage. Un grand nombre de brillants projets n'ont abouti à rien parce que leur auteur n'a pas eu le courage de ses convictions.

Dans les débuts, il convient au jeune chef d'entreprise de prendre quelques petites chances pour acquérir le sentiment de confiance que donne l'habitude d'exercer son initiative. Le courage dont il a besoin n'est pas simplement le manque de peur. Celui qui voit clairement tous les risques auxquels il s'expose et décide néanmoins d'aller de l'avant, fait réellement preuve de courage.

La forfanterie ne vaut pas mieux que la lâcheté. Courir des risques sans réflexion n'est pas une marque de vrai courage.

Un chef doit savoir prendre des décisions. Nous sommes constamment appelés à choisir entre ceci et cela. Une décision est toujours inévitable, car même en décidant de ne rien faire nous avons fait un choix.

Il n'est pas nécessaire de prendre rapidement une décision après l'autre, quoique cela paraisse naturel chez quelques chefs. Ce qui est plus important est d'être capable de décider sagement sans trembler.

Ce qui compte pour l'avancement est le fait qu'un employé a l'habitude de *prendre des décisions* au lieu de demander à ses chefs *ce qu'il doit faire*. Celui qui dit: "Voulez-vous que je fasse ceci ou cela?" essaie de se faire couvrir par son chef. D'excellentes qualités par ailleurs peuvent faire ignorer certaines défaillances, mais l'employé qui manque de confiance en soi et de décision ne fera jamais un bon chef.

Il va sans dire qu'un bon chef doit être un bon administrateur. Dans beaucoup d'entreprises cela est plus important que les connaissances techniques. Un

bon administrateur est capable d'organiser une entreprise et de la faire marcher avantageusement et harmonieusement.

Le bon chef laisse ses émotions à la maison, et seule sa famille est au courant de ses changements d'humeur. Il est triste d'entendre la secrétaire d'un chef dire aux employés: "N'allez pas chez lui ce matin, il est dans une de ses mauvaises humeurs."

### *La question d'âge*

Il se peut que le besoin de tant de qualités ait contribué à faire préférer pour le poste de chef les employés auxquels les années de service ont conféré un certain degré de coordination. L'âge, en soi, n'est ni un détriment ni un avantage. Beaucoup de chefs sont loin d'être finis à soixante-cinq ans, tandis que d'autres ont ruiné des affaires avant quarante ans.

L'homme mûr éprouve, peut-être sans raison, un sentiment d'envie à l'égard d'hommes plus jeunes. Il n'a pas leur allégresse, leur insouciance, leur air de trouver la vie bonne. Mais d'un autre côté il a de l'aplomb, l'habitude du monde et la connaissance du coeur humain; ce sont là des appoints que, naturellement, ceux qui sont plus jeunes n'ont pas encore acquis.

Qu'un homme paraisse trop jeune ou trop vieux pour son âge dépend non pas de la date de sa naissance mais de la maturité et de la souplesse de son esprit. Rien n'empêche le jeune chef d'acquérir la maturité nécessaire pour réussir, et celui qui est plus âgé d'adopter une plus jeune disposition d'esprit et de continuer à faire encore mieux son chemin dans la vie.

### *La responsabilité de la firme*

Les qualités personnelles d'un homme, si grandes qu'elles soient, ne comptent pour rien sauf dans le milieu qui leur convient. Rien n'est plus désappointant pour un chef digne de ce nom que d'en recevoir le titre sans l'autorité. Le poste ne devrait pas être considéré comme une récompense; il est donné à un employé dans le seul but de lui permettre d'assumer des responsabilités.

Chaque employé d'une firme doit savoir exactement de quoi il est responsable, en quoi consiste sa propre autorité, et la part de chacun dans la direction. Un chef a le droit d'être consulté.

Beaucoup de maisons trouveraient avantage à faire un inventaire sous ce rapport. Le progrès dans le domaine économique, comme dans le domaine politique, consiste à remplacer le chaos par l'ordre et la méthode. Impossible d'y arriver sans faire des plans. Considérons si les buts et les programmes de la firme ont été définis. La question paraît académique, mais sans claire définition, comment les chefs de service peuvent-ils combiner leurs efforts? Comment s'attendre à leur collaboration ou à celle de leur personnel? Comment s'assurer que leur temps et leurs efforts sont bien employés? Comment éviter le trop commun désappointement que cause l'abandon d'un projet quand la firme se montre incertaine de son utilité?

## *Le facteur humain*

Il convient à un chef de ne pas faire ce qu'un employé peut bien faire à sa place. S'il s'occupe de tous les plus petits détails, il se fait tort à lui-même et fait tort à ses employés. Il n'a pas le temps de s'occuper de questions plus importantes, de faire des plans d'avenir et veiller aux améliorations. En outre, il se tue au travail.

Naturellement, il ne faut pas exagérer. Un bon chef n'aime pas se décharger de tout, y compris la responsabilité de faire bien marcher son service. Ceux qui font ainsi ont probablement obtenu leur poste par faveur ou par accident, au lieu de le gagner par leur propre mérite.

De tous les problèmes qu'un chef est appelé à résoudre, celui des rapports humains l'emporte de beaucoup sur les difficultés techniques.

Aucun traité de psychologie n'enseigne tout ce qu'un chef doit connaître à ce sujet. Il est bon d'étudier, mais seules la pratique et l'expérience donnent de bons résultats.

Il faut un homme supérieur pour traiter les petits employés de manière à gagner et conserver leur respect et leur affection. Il faut un homme qui, au lieu de se plaire à tomber sur le dos des incompetents, donne un coup de main à la ronde pour que tout marche efficacement. L'intérêt qu'il porte à ses semblables est le vrai signe d'un bon chef.

Il est également nécessaire de faire bon ménage avec les autres chefs. Le jeune ou nouveau chef est souvent tenté d'en faire à sa tête plutôt que de paraître trop complaisant. Il devrait, au contraire, accueillir gracieusement les marques d'amitié ou les offres de service, chercher à comprendre les problèmes de ses collègues, leur faire sentir qu'il s'intéresse vivement à leur travail, et accepter de bon coeur même les remarques désagréables, si son bon sens lui dit qu'elles sont pour son bien.

La production d'une entreprise, sous le rapport de la quantité et de la qualité, dépend après tout de l'esprit de corps du personnel.

Quelques parties de plaisir ne suffisent pas à faire naître cet esprit de corps. Il faut que chaque employé soit intéressé au succès de l'entreprise et y mette du sien. Le maréchal Sir William Slim, chef de l'Etat-Major Général Impérial, a dit à ce sujet: "Il faut qu'une armée ait des généraux pour la diriger, mais si les généraux sont les seuls à montrer des signes de grandeur, elle remportera peu de victoires."

## *Eloges et reproches*

Tous les bons chefs cherchent à inspirer le dévouement au lieu de la peur. Le meilleur moyen pour cela est par des éloges et des encouragements. Il n'est pas nécessaire de distribuer les compliments à la pelle, mais d'un autre côté il ne faut pas les refuser parce qu'un employé n'en mérite qu'une cuillerée.

Pourquoi attendre des miracles avant de faire des compliments. Un petit mot d'encouragement ne peut que pousser un employé à faire mieux. La vieille idée que "tout va bien si je ne vous fais pas de reproches" n'est plus de mise aujourd'hui. Le chef qui n'adresse la parole à ses employés que pour les gronder prend un mauvais moyen de s'en faire aimer.

Il faut garder une juste mesure dans les reproches. Les bons chefs s'efforcent de ne pas humilier leurs employés, et évitent de les mettre en mesure d'admettre qu'ils ont tort. Nous lisons dans une tragédie grecque: "Notre hiérarchie, depuis longtemps accoutumée à la grandeur, sait user son pouvoir avec douceur."

Ceux qui aspirent au poste de chef compromettent leurs intérêts s'ils prennent l'habitude de critiquer leurs supérieurs, sauf face à face. Aucun homme n'est sans défaut, mais les imperfections sont d'autant plus apparentes que l'homme est plus en vue.

Il est également sage d'éviter de critiquer les subordonnés. Un employé toujours en butte aux reproches n'a aucune tranquillité d'esprit et perd toute envie de s'appliquer à son travail. Quand un employé se trompe, il a besoin d'aide. Le seul objet de lui montrer son erreur est le mettre sur la bonne voie.

## *Formation des subordonnés*

Le chef avisé est toujours à la recherche de subordonnés capables de le débarrasser des détails, de le remplacer en cas d'absence et de l'aider à faire des plans.

Quand un service cesse de fonctionner efficacement en l'absence du chef, c'est qu'il est mal dirigé. Tous les chefs de service devraient pouvoir s'absenter même en temps de crise. Autrement, le chef n'a pas de bons subordonnés, ou bien il prend trop sur lui.

## *Le repos*

Il y a certaines précautions à prendre en faisant son chemin dans les affaires.

Ce qui distingue généralement les bons chefs est la facilité apparente avec laquelle ils s'acquittent de leurs fonctions. Celui qui est toujours pressé montre par là qu'il n'est pas à la hauteur de sa tâche. C'est celui qui est paresseux ou incompetent qui est toujours trop occupé pour prêter l'oreille aux conseils.

La hâte use le corps et le système nerveux. Malgré la presse des affaires, il est bon parfois de mettre les freins. Beaucoup trop de chefs s'imaginent qu'ils peuvent ignorer les questions de santé, de loisir et de repos. Leur travail et les intérêts de l'entreprise priment tout, et ils se disent qu'ils auront toujours le temps de se reposer ensuite. Ils se tuent ainsi à la tâche, et inutilement dans la plupart des cas.

Ce n'est que lorsque le corps est en excellent état que l'esprit fonctionne bien. Quand un homme est fatigué au point de pouvoir à peine lire son journal à la fin de la journée, son travail en souffre forcément le lendemain. Quand il devient nerveux et impatient, c'est généralement qu'il a trop forcé la machine humaine et qu'il a besoin de repos.

## *Méfions-nous des flatteurs*

“Mon Bon Monsieur”, dit le Renard, “apprenez que tout flatteur vit aux dépens de celui qui l’écoute.” L’humilité sied aux plus grands. Cela ne veut pas dire qu’il faut s’avilir ou être trop débonnaire. Edison a exprimé ainsi cette idée: “Je n’ai pas de conclusion à soumettre; je m’occupe simplement à m’instruire.” Et Robespierre dit que c’est “la prudente résolution d’être satisfait de posséder l’essence du pouvoir, sans paraître en désirer le rang et les apparats.”

Quand un chef s’aperçoit qu’il a un flatteur dans son bureau, il est temps de se méfier. Rien de plus juste que ses subordonnés lui disent qu’ils sont fiers de lui, mais sans dépasser la mesure. Dès qu’il se montre sensible à la flatterie, il court le danger de devenir vaniteux, de perdre la maîtrise de soi-même, et finalement, d’abandonner tout effort de perfectionnement.

Celui qui se repose sur ses lauriers cesse de faire des progrès. C’est une maladie insidieuse dont les symptômes sont l’indécision et la léthargie mentale, et dont les effets sont l’arrêt du développement et l’inanition intellectuelle.

Un bon chef doit savoir maintenir l’équilibre entre la fatuité et l’excès de modestie. Quand nous nous sentons gênés, mécontents, chatouilleux, cherchons tout de suite la source du mal. Gardons une sage mesure entre le sentiment de supériorité et celui d’infériorité.

L’idéal est de combiner la modestie et la vanité, et d’acquérir une saine confiance en soi-même, et garder ainsi le juste milieu que les psychologues appellent l’ambiversion. Pour y arriver, il faut s’aguerrir, s’instruire, acquérir la maturité, ne pas se laisser dominer par ses sentiments, et cultiver la santé du corps et de l’esprit.

Il faut par conséquent continuer à apprendre. Malheur au chef qui s’imagine qu’il sait tout. Un bon ouvrier est au sommet de l’échelle quand il connaît son métier, mais la direction des affaires exige des connaissances toujours nouvelles.

Le chef devrait partager son temps entre le travail et la réflexion. La réflexion forme l’esprit. Un poste de chef demande un esprit cultivé et, parfois, dix minutes de concentration de la part d’un esprit cultivé et habitué à réfléchir, valent mieux que des années d’application au travail.

## *La mesure du succès*

Le succès d’un chef se mesure au résultat de ses efforts. Son champ d’action n’a pas de bornes. Il sent toujours qu’il reste beaucoup de territoire à conquérir, et le territoire déjà conquis lui paraît de plus en plus petit chaque année. Il n’a jamais fini son ouvrage, il n’a pas plus tôt achevé une tâche qu’il s’attaque à une

autre, et il sent quelquefois le besoin de s’assurer s’il est à la hauteur de ses fonctions à ses propres yeux et à ceux de la société.

Dans son chemin vers le succès, il est soumis à de rudes épreuves. Tant qu’il est en bonne santé physique et intellectuelle, il prend plaisir à la lutte. Il aime mieux agir en dépit plutôt qu’en faveur des circonstances. Il s’accommode d’une atmosphère de rivalité et de trouble. En bon ouvrier, il ne craint même pas les échecs, car ils lui apprennent à les éviter à l’avenir.

Les occasions d’accomplir quelque chose qui en vaut la peine sont nombreuses pour ceux qui savent les saisir. Les occasions, comme la fortune, frappent de temps en temps — et parfois souvent — à notre porte. Elles s’offrent aux gens en proportion de leurs capacités, de leur désir et de leur volonté d’agir, de leurs connaissances et de leur empressement d’en profiter. Ce sont là des qualités à la portée de chacun de nous au pays.

Ce qui compte dans la vie d’un homme est le nombre d’occasions dont il profite. Les petits esprits attendent les grandes occasions, sans se préparer à les saisir aux cheveux quand elles arrivent. L’homme avisé saisit les petites au fur et à mesure qu’elles se présentent.

## *Réelle satisfaction*

Gardons-nous de la suffisance, et de l’habitude de prendre les choses comme elles sont. Elles ne donneront jamais cette claire vision du perfectionnement moral et matériel qui est la marque et le symbole du vrai chef. Elles nous indiquent, quand nous les remarquons chez un homme, qu’il est content d’imiter les méthodes de l’an dernier ou d’il y a cent ans, de vous regarder sévèrement par-dessus ses lunettes et de dire automatiquement “Non” à tout ce qui est nouveau. C’est un esprit négatif, dont il ne faut rien attendre que la stagnation et la détérioration.

S’il y a une chose dont le jeune chef et celui qui a fait son chemin doivent tenir compte, c’est ceci: le bon chef d’entreprise éprouve plus de satisfaction à accomplir une tâche qu’à contempler le résultat. L’exaltation que donne le sentiment de mettre un projet à exécution est beaucoup plus réelle que l’achèvement et le prestige. Ce n’est pas un “jeu”, comme on se plaît à l’appeler parfois, mais une manière d’agir et de penser qui est à la fois le crédo et la récompense du chef d’entreprise.

En ce qui concerne les vues du chef et son but dans la vie, il a besoin d’idéalisme et de perspective. Il importe qu’il se trace un but honorable, fondé sur une honnête évaluation de ses qualités, et qu’il obéisse fidèlement aux règles qu’il s’est fixé. Il éprouvera, naturellement, la sensation de ne jamais atteindre son but, mais en accomplissant chaque jour sa tâche quotidienne, il s’en rapprochera continuellement.