



LA BANQUE ROYALE DU CANADA

BULLETIN MENSUEL

Vol. 38, No. 10

SIÈGE SOCIAL: MONTRÉAL, OCTOBRE 1957

La fonction de chef

LE BESOIN de direction est aujourd'hui plus pressant que jamais dans toutes les sphères de la société. Toutes les branches de l'activité humaine — gouvernement, affaires, professions libérales, beaux-arts, arts mécaniques, etc. — réclament des têtes dirigeantes.

Mais diriger n'est pas synonyme de dominer. Le monde ne manque pas de gens qui aspirent à la dictature. Le chef ou le directeur n'entre pas dans cette catégorie. Il recherche l'action pratique dans une intention salutaire.

Il suffit de jeter un coup d'œil sur le passé pour se convaincre que l'histoire des nations et des industries se fonde en somme sur les exploits individuels. On retrouve dans chaque événement important un chef audacieux, un but ou une fin et un obstacle. Durant fait dire à l'un de ses personnages, dans *The Mansions of Philosophy*: "Les masses ne font pas grand-chose . . . elles se laissent conduire par les hommes supérieurs."

Une société florissante est une société où il est permis aux chefs de percer, dans toutes les classes de la population. Le mécanicien qui a un aide sous ses ordres est un chef. L'employé de bureau qui a une secrétaire est un chef. Dans leur sphère, ces chefs ont les mêmes responsabilités, les mêmes possibilités de faire valoir leurs talents et les mêmes motifs de contentement que le chef d'un gouvernement.

Dans un pays comme le Canada, il semble que les qualités de chef peuvent aussi bien germer dans l'humble logis de l'ouvrier que dans la somptueuse maison du riche. Le fait de recevoir son instruction dans une école rurale ou dans une modeste école urbaine n'empêche pas un homme de devenir un chef. Ce qui caractérise le chef, c'est l'habileté personnelle, le jugement et la perspicacité, l'initiative et l'énergie.

Inutile aux fainéants d'ambitionner la fonction de chef. Il y a des êtres inertes qui se contentent toute leur vie de compter sur les autres, qui attendent pour agir

d'être forcés de le faire. Ils ne sont pas du bois dont on fait les chefs.

Les chefs visent haut

Comment les hommes parviennent-ils à se hisser au premier plan et à y demeurer? En élevant les normes selon lesquelles ils se jugent eux-mêmes et dont ils veulent qu'on se serve pour les juger. Ils visent haut, non seulement pour eux-mêmes mais pour le groupe qu'ils dirigent. Ils s'emploient énergiquement à accroître leur savoir et leur compétence afin d'atteindre les normes qu'ils ont établies.

L'adoption de hautes normes d'appréciation est la base de tout progrès humain. L'amour de la qualité est essentiel chez un chef. Il a, ainsi que le disait le Dr Wilder Penfield de sir William Osler, en mai dernier, "le souci du travail bien fait, comme l'ébéniste qui promène ses doigts sur une surface polie ou un joint invisible pour vérifier une dernière fois l'œuvre de ses mains."

Le chef, qu'il soit dans les affaires ou l'administration, porte en lui ce sens de l'idéal, cette espèce d'intuition de ce qui pourrait être. Il agit bien parce qu'il a une idée précise du rôle qu'il va jouer et des résultats qu'il recherche.

Le chef doit aussi être un homme digne de confiance. Il tient toujours parole. C'est, comme le disait un voyageur de son compagnon, l'homme avec qui l'on peut chasser le tigre dans l'obscurité, car à quelque moment que l'on tende le bras, on est toujours sûr de sentir sa présence.

Mais pour inspirer confiance, il faut accepter des responsabilités. Le chef prendra conseil de ses collaborateurs, mais il suivra la ligne de conduite que son esprit considère comme bonne. Une telle attitude exige naturellement une grande confiance en soi. Cela suppose que le chef s'est exercé à surmonter la crainte de faire des erreurs. Il a depuis longtemps perdu

l'habitude de compter sur ses parents, ses professeurs ou ses contremaîtres pour le tirer d'embarras.

Entreprendre avec succès une carrière comportant des fonctions de chef demande aussi du courage. Quand un homme a choisi le rôle qu'il veut jouer dans la vie, qu'il a la certitude de faire le travail pour lequel il est le mieux doué et qu'il est convaincu de remplir une tâche essentielle, il lui faut posséder le courage nécessaire pour aborder les problèmes qu'il doit résoudre.

S'il a confiance en lui-même, il sera assez courageux pour fonder son action sur des probabilités s'il ne peut s'appuyer sur des certitudes, et employer toute son énergie à en assurer le succès. L'une des marques du grand chef est de se sentir suffisamment sûr de lui-même pour consacrer son attention au bien-être de ses subordonnés et à la perfection de son travail au lieu de toujours regarder au-dessus de lui pour s'assurer qu'on l'approuve.

La discipline personnelle

Les chefs doivent naturellement s'astreindre à une discipline plus sévère que les autres. Ceux qui brillent par leur rang doivent aussi briller par leur force de caractère.

Aussi n'est-il pas étonnant de voir que la plupart de ceux qui ont été reconnus comme de véritables chefs étaient des gens qui avaient d'abord appris à obéir. L'homme qui ne s'est pas habitué à rendre service aux autres avec empressement éprouvera de la difficulté à imposer son autorité à ses inférieurs.

Les jeunes gens qui aspirent aux postes de direction feraient bien, dans leur propre intérêt, de s'exercer à faire face aux situations désagréables. Un moraliste nous conseille à tous de faire de temps en temps certaines choses uniquement parce que nous aimerions mieux nous en exempter.

En plus de bien faire ce qu'il a à faire, le chef doit avoir de l'initiative, c'est-à-dire être capable d'imaginer et de réaliser des choses nouvelles. La cible qu'il vise est une cible mobile.

Dans le domaine de la direction, il est essentiel de toujours aller de l'avant. Le chef ne peut pas établir un procédé et s'attarder paresseusement à en regarder l'application. Il ne saurait se contenter de voir les nouvelles tendances et d'en tirer parti. Il doit plutôt tenir son imagination bien en éveil, afin de concevoir des idées et de créer lui-même des tendances.

Beaucoup de malheureuses histoires viennent s'ajouter, chaque année, aux annales des affaires parce que des chefs cèdent à la routine et se contentent d'être des gérants. Lorsqu'un chef commence à se relâcher ou à suivre le courant, il est déjà arrivé au terme de son perfectionnement et de sa contribution à l'expansion de son entreprise.

Le véritable chef est tellement passionné pour son travail qu'il a peine à attendre le lendemain pour se mettre à l'œuvre. Mais il n'est pas impétueux. Il sait équilibrer ses élans émotifs par une saine réflexion. Son excès d'effort témoigne de sa conviction du fait que si un homme n'entreprend pas plus que ce qu'il est capable de faire il ne fera jamais tout ce qu'il peut faire. Son enthousiasme stimule son énergie.

Voilà pourquoi on trouve tant de chefs d'entreprises commerciales à la tête des œuvres sociales. Il faut absolument des chefs dans tous les domaines de la vie sociale et dans toutes les organisations sociales, et c'est à cause de leur expérience et de leur perspicacité que l'on sollicite si souvent les services des directeurs de compagnie, des cadres supérieurs et des contremaîtres pour organiser les campagnes locales ou nationales destinées à opérer certaines réformes ou à recueillir des fonds.

Le choix des collaborateurs

Quelque variés que soient les aspects de la fonction de chef, il existe cependant certains principes fondamentaux dont on s'accorde en général à reconnaître la nécessité. Le chef doit avoir des convictions sincères au sujet de son entreprise et de la place qu'il y occupe, et posséder la force morale nécessaire pour entraîner les autres à le suivre avec confiance.

Les hommes avisés choisissent les personnes qui doivent travailler avec eux, et en particulier leurs collaborateurs immédiats, en raison de leurs aptitudes spéciales. Ils veulent que leurs adjoints soient différents d'eux-mêmes, qu'ils soient capables de faire des choses que le chef ne peut faire lui-même. Aucun chef, que ce soit dans le gouvernement, les affaires ou un autre secteur d'activité, ne voudra s'entourer d'exécutants sans initiative s'il tient à se décharger de la besogne, à avoir le temps de faire des plans pour l'avenir et à pouvoir s'absenter quelques jours ou quelques semaines avec la certitude que ses adjoints réussiront à se tirer d'affaire.

La tâche du chef consiste à faire faire du travail par d'autres personnes, de telle sorte que le succès de leurs efforts rejaillisse sur lui-même. Il devine à quel moment un adjoint est prêt à faire un nouveau pas en avant, et il règle la mise en scène de façon que l'action de ses subordonnés contribue pleinement à atteindre la fin qu'il se propose.

Ce qui constitue la mission la plus délicate de celui qui commande, c'est qu'il doit savoir conduire sa barque de manière à être mêlé à tout et à prescrire en détail ce que chacun doit faire, d'une part, et à relâcher suffisamment les rênes, d'autre part, pour permettre à ses adjoints de se former à l'école de l'expérience, même au risque de commettre des erreurs.

Une fois qu'il leur a confié le travail, le chef doit faire confiance à ses collaborateurs. Sa mission exige qu'il ait le courage et la volonté d'appuyer entièrement ses subordonnés.

Plus un chef est dynamique, plus il lui est nécessaire de maîtriser l'irritation qui monte en lui lorsque les travaux subissent des retards, restent en panne ou sont mal faits. Il doit en rechercher patiemment la cause et être accueillant aux idées d'amélioration. En tant que pivot de l'entreprise, il doit savoir écouter avec profit, c'est-à-dire repousser impitoyablement toute vaine excuse et écarter tous propos inutiles, mais discerner le point important dans ce que ses employés ont à dire.

Les rapports avec les employés

Le chef doit traiter avec des êtres humains, dont chacun a ses caractéristiques et ses particularités propres.

Quel que soit l'angle sous lequel on étudie la fonction de chef, on en arrive inévitablement à la conclusion que l'art d'être chef est l'art de former des hommes. Dans sa conception la plus haute, c'est l'art d'amener les gens à travailler pour soi lorsque rien ne les oblige à le faire.

Durant toute sa vie active, le chef se voit surchargé de devoirs envers son entreprise, envers sa collectivité et envers lui-même. Mais aucun d'entre eux n'est plus important que ses devoirs envers ses employés. On tient pour une maxime que quiconque est sous l'autorité d'un homme est également sous sa protection.

Le contremaître ou le directeur qui tyrannise ses employés affirme son incompetence. Il applique la discipline à la lettre parce qu'il ne sait pas faire autrement. Il refuse d'écouter le point de vue de ses subordonnés de crainte qu'ils n'aient raison et qu'ils ne lui fassent ainsi perdre la face. Son attitude arrogante provoque la dissension et dessert son entreprise.

Le chef qui conçoit sa tâche à la façon d'un moniteur ou d'un entraîneur réussira beaucoup mieux. Il éveillera l'intérêt, enseignera, aidera, corrigera et enflammera. Il recherchera le talent particulier de chaque employé. Son personnel collaborera avec lui au maintien de la discipline pour le bien de l'équipe. Il fera abstraction de lui-même pour encourager les progrès de ceux qu'il dirige. Il créera dans son groupe un sentiment d'effort commun, orienté vers un but déterminé.

Directives et renseignements

Quel que soit son champ d'activité, le chef trouvera un avantage inappréciable à coucher avec précision sur le papier ses plans et ses directives. Cela lui évitera de s'écarter des sentiers de la logique et l'aidera à préciser à ses adjoints les buts vers lesquels doivent tendre leurs efforts. Ce n'est qu'après avoir bien

façonné ses plans qu'il pourra passer avec sûreté à l'adoption des méthodes et des moyens appropriés.

Il ne s'agit pas de vouer un culte à une série de règles ni d'obliger les employés à en faire autant. Les règles, les directives et les plans ne peuvent servir de guides que pour les cas généraux et les circonstances ordinaires. Tout en tirant parti des avantages des directives écrites, le chef surveillera tout particulièrement les cas spéciaux et les circonstances qui font exception à la règle. Cela entre dans ses attributions de chef.

Les directives et les plans sont plus ou moins inutiles s'ils ne sont pas connus de tous les intéressés. Il faut que chacun sache quelle est sa position et ce qu'on attend de lui. Les adjoints doivent avoir une idée précise du travail à faire, ainsi que de leur rôle particulier dans l'exécution de la tâche. En sa qualité de commandant de la VIII^e Armée, lord Montgomery établit la règle qu'il convenait de faire connaître le plan de campagne à chaque soldat.

La solution des problèmes

Le chef compétent ne sombre pas dans le désarroi lorsqu'un problème surgit, car il a appris certains principes généraux qui lui permettent de faire face à une difficulté sans s'affoler.

Comme dans tout travail bien conçu, la simplicité a ici une grande importance. Il s'agit d'abord de bien saisir le problème et d'en ordonner les parties sans tarder, puis de rechercher les renseignements requis pour en trouver la solution, de faire le nécessaire, selon l'importance et la complexité du problème, d'en analyser les éléments et enfin d'esquisser et de vérifier dans son esprit les diverses réponses.

Pour régler un problème de main de maître, le chef doit à la fois voir les choses dans leur ensemble et dans leurs diverses parties. Le fait de mettre stupidement l'accent sur un élément quelconque constitue l'une des pratiques les plus funestes des chefs de gouvernement comme des chefs d'entreprise. La compagnie qui pousse la production et néglige la mise sur le marché verra ses stocks augmenter et ses bénéfices de vente diminuer. L'usine qui concentre ses efforts sur les ventes et ne s'occupe pas assez de la production perdra des clients parce qu'elle ne pourra pas satisfaire leurs désirs. En matière de production comme de distribution, le chef doit équilibrer la qualité et les frais.

Le chef dirige l'entreprise tout entière. Il lui faut donc la largeur de vues nécessaire pour envisager les choses sous leur vrai jour et bien saisir leurs rapports. Plus un homme occupe un haut rang dans la direction, plus il doit accroître son envergure et développer sa

faculté de pénétration. Il ne doit pas s'attacher aux détails ni se contenter de gratter l'écorce des arbres sans jamais regarder la forêt dans son ensemble. Il doit surveiller de près ses bêtes noires et ses dadas.

Il va sans dire que, pour les détails comme pour la conduite générale de l'entreprise, le chef fondera ses appréciations sur des faits exposés avec précision et exactitude. Il exigera des analyses et non des généralités; des réalités et non des opinions. Ramenant les problèmes les plus complexes à leur plus simple expression, il verra immédiatement ce qui est important et écartera l'accessoire. Cette capacité d'enlever la gangue pour découvrir les véritables valeurs constitue l'une des qualités essentielles du chef.

Les décisions

L'administration consiste à prendre des décisions après avoir analysé certains problèmes. Chaque décision comporte un élément de risque. Le chef doit avoir l'audace d'affronter les aléas de son propre jugement.

Il s'apercevra souvent qu'il est plus important de mettre les choses en branle que de s'assurer qu'elles réussiront parfaitement. Il constatera également qu'il faut prendre bien des décisions en se basant sur des données incomplètes. Après avoir fait de son mieux pour organiser le service de renseignements qui s'impose et l'avoir exploité dans la plus grande mesure possible, il devra quand même assumer la responsabilité de prendre des décisions et s'aventurer dans des sentiers inconnus en se guidant sur les lumières de son jugement et de son expérience.

Le chef doit être un créateur et un innovateur. Mais ses fonctions ne s'arrêtent pas là: il doit aussi mener les projets à bonne fin et, grâce à son imagination, à son ingéniosité et à son courage, surmonter les difficultés inattendues et imprévisibles.

Récapitulation

Il ressort de ce qui précède qu'une certaine prudence s'impose dans l'évaluation des qualités de chef par l'analyse mécanique ou les questionnaires dits "papier-crayon".

Aucune énumération de caractéristiques ne saurait donner une juste idée de la puissance de pénétration qui jaillit dans l'esprit d'un grand chef en présence des problèmes, des dangers et des conflits idéologiques.

Le jeune homme qui entre dans la vie active avec l'idée de devenir un chef dans une carrière ou une entreprise quelconque trouvera de précieux conseils dans le classique bien connu des professions commerciales, *Business and the Man*, premier volume de la série de l'Alexander Hamilton Institute.

Au temps de l'adolescence des hommes qui occupent aujourd'hui des hauts postes de direction dans tous les

milieux, les histoires des enfants pauvres qui devinrent célèbres avaient une grande vogue. Il se peut que ces récits ne disent plus rien à notre génération blasée, mais il n'en demeure pas moins que c'est encore avec les principes qui ont permis à ces jeunes garçons de se distinguer que l'on fait des chefs.

Aucune puissance au monde, que ce soit à l'école, à l'université ou ailleurs, ne peut prendre un commis à son pupitre ou un mécanicien à son établi et en faire un chef de service. L'avancement personnel s'obtient par l'initiative et la persévérance. L'homme doit encore aujourd'hui s'élever par ses propres moyens, même s'il jouit à notre époque de beaucoup d'avantages que ne connaissaient ni son père ni son grand-père.

Les sacrifices nécessaires

Nul ne devra s'engager dans la voie qui conduit à la carrière de chef sans faire le compte de ce qu'il lui en coûtera. Certes le métier de chef offre de nombreuses compensations — il attire même irrésistiblement certains hommes — mais c'est un métier difficile et où l'on se sent souvent bien seul.

Il suffit d'entrer, un jour de travail, dans le bureau d'un chef industriel, politique, religieux ou autre pour perdre l'illusion que la fonction de chef est une sinécure. Mais le grand patron n'a pas l'impression de se sacrifier lorsqu'il travaille seize ou dix-huit heures par jour. C'est de cette façon, plutôt que d'une autre, qu'il a décidé d'employer son temps.

Les attaques dont le chef est victime, dans les affaires, la politique ou la vie sociale, sont vieilles comme la nature humaine. Elles émanent, comme autant de petites voix malveillantes, de la peur, de l'envie, de l'ambition et de l'égoïsme. Le seul moyen de les éviter est de rester dans l'obscurité.

Le chef doit avoir le courage et la force de surveiller attentivement la concurrence et de tenir le volant de l'organisation d'une main ferme quand la route est malaisée et le succès incertain. Les échecs font partie du métier, à condition qu'on en reconnaisse l'utilité formatrice. Un philosophe a dit avec bonheur que le plus important dans la vie n'est pas de faire fructifier ses bénéfices. N'importe qui peut en faire autant. Le tout est de savoir profiter de ses pertes.

En dernière analyse, il appartient à chacun, jeune ou vieux, de décider s'il veut être un chef. Un esclave romain, qui devint l'un des grands maîtres de l'école stoïcienne disait ceci: "C'est vous, et non pas moi, qu'il importe de faire entrer en ligne de compte dans l'examen de la question, parce que c'est vous qui savez qui vous êtes, quelle est votre valeur à vos propres yeux et à quel prix vous vous évaluez, car les hommes s'évaluent à divers prix."