

L'HOMME D'AFFAIRES

BIBLIOTHEQUE DU SEMINAIRE DE  
CHICOUTIMI J. M. J.

Bibliothèque du  
Moulin des Gauthier  
Laterrière

*Josette et Maurice Villeneuve*

FIDES À L'ÉTRANGER  
C.P. 258b, SAO PAULO, Brésil  
19, rue Dareau, PARIS-XIV<sup>e</sup>, France

5

L'HOMME D'AFFAIRES

BIBLIOTHEQUE DU SEMINAIRE DE  
CHICOUTIMI J. M. J.

Bibliothèque du  
Moulin des Gauthier  
Laterrière

*Josette et Maurice Villeneuve*

FIDES À L'ÉTRANGER  
C.P. 258b, SAO PAULO, Brésil  
19, rue Dareau, PARIS-XIV<sup>e</sup>, France



## TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE .....	9
AVANT-PROPOS .....	13
CHAPITRE I — LES AFFAIRES, CHAMP D'ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE.	21
1) Le phénomène social ; 2) Les caracté- ristiques professionnelles.	
CHAPITRE II — LES FONCTIONS DE DIRECTION.	43
1) L'homme d'affaires-type ; 2) Ses qua- lités physiques, psychologiques et morales, intellectuelles.	
CHAPITRE III — LES FONCTIONS AUXILIAIRES.	73
1) Les fonctions spécialisées : comptabilité, statistique, actuariat, vente, publicité, agence des relations industrielles, agence des rela- tions extérieures, représentation commer- ciale à l'étranger, secrétariat ; 2) Les fonctions courantes.	

- CHAPITRE IV — LA FORMATION DE L'HOMME  
D'AFFAIRES. 121
- 1) Le problème de l'orientation ; 2) La  
formation générale et professionnelle.
- CHAPITRE V — LES CANADIENS FRANÇAIS  
ONT-ILS LE SENS DES AFFAIRES ? 153
- 1) Pourquoi le milieu humain canadien-  
français produit-il moins de personnalités  
d'hommes d'affaires que le milieu anglo-  
canadien ou américain ? 2) Influence cul-  
turelle et sociale ; influence déprimante du  
milieu économique ; 3) Conditions de re-  
dressement.

5

L'HOMME D'AFFAIRES

BIBLIOTHEQUE DU SEMINAIRE DE  
CHICOUTIMI J. M. J.

## DU MÊME AUTEUR

*Instruction ou éducation ?* L'École Sociale Populaire, 1931.

*La politique qu'il nous faut*, A.C.J.C., 1932.

*L'Oeuvre de la colonisation*. L'École Sociale Populaire, 1933.

*La Législation ouvrière et le régime social dans la province de Québec*. La Commission Rowell-Sirois, 1939.

*Invitation à l'étude*. Fides, 1943.

*La Force conquérante de la Coopération*. Le Conseil supérieur de la Coopération, 1943.

*Le Scoutisme et notre problème national*. Les Éditions Servir, 1943.

*L'Homme d'affaires*. Fides, 1944.

EN COLLABORATION, DANS LA COLLECTION  
DES « ÉTUDES SUR NOTRE MILIEU »

*Notre Milieu*, 1942.

*L'Agriculture*, 1943.

*La Forêt*, 1944.

*Les Pêcheries*, 1945.



7  
BIBLIOTHÈQUE  
ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

ESDRAS MINVILLE

# L'HOMME D'AFFAIRES

*Deuxième édition*  
*Cinquième mille*

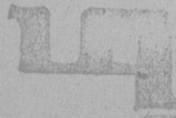


25 est, rue Saint-Jacques  
Montréal  
1945

8

HF  
5500  
M668  
C.2

68558



Bibliothèque  
A CHICOUTIMI

## PRÉFACE

*On fait de l'orientation professionnelle depuis des années. Platon bien avant Pascal en voyait la nécessité. Avec le temps, les méthodes ont changé : plus systématiques depuis les premières années du vingtième siècle, elles sont devenues scientifiques avec les progrès de la psychologie appliquée. Nos éducateurs ont toujours prodigué aux élèves leurs meilleurs conseils et les ont assistés à l'entrée dans le monde du travail. À l'école primaire surtout, on se fait gloire de trouver un emploi aux diplômés de chaque promotion et l'on ne manque pas d'encourager ceux qui le peuvent à poursuivre des études plus avancées. Au niveau du secondaire, davantage depuis quelques années, on se préoccupe d'éclairer les finissants sur les carrières possibles : des conférenciers de marque sont invités à parler aux philosophes des exigences et des promesses que présentent les diverses professions parmi lesquelles ils vont faire leur choix. Initiatives louables, sans aucun doute. Mais ce ne doit être là qu'un commencement.*

*Qu'il y ait plus à faire, le contact des jeunes nous l'apprend sans laisser d'équivoque. Les lumières qu'on leur donne comme en passant, et le plus souvent d'une façon impersonnelle, laissent dans leur perplexité le plus grand nombre des hésitants ; plusieurs de ceux qui ont été pris par la magie d'une conférence ou bien hypnotisés par les courants d'idées poussant tantôt vers les sciences, tantôt vers le commerce, tantôt ailleurs, découvrent après un an d'études, parfois avant, qu'ils ne sont « pas faits pour cela », sans savoir au juste les aptitudes qu'ils possèdent. Ils refont alors leur choix encore à tâtons, mais ils recommencent les études avec crainte ; les difficultés, inévitables en quelque chemin où l'on s'engage, sont grossies par le sentiment d'insécurité qui envahit de plus en plus ; ces jeunes entrent dans un cercle vicieux et la vie apparaît sombre... Ce tableau n'est pas une fantaisie, c'est une réalité ; sans dire qu'elle se fabrique en série, elle est assez fréquente pour inciter à y remédier. On ne signale ici que le mal des individus ; mais il ne faudrait pas, pour cela, oublier le mal social qui découle de semblables situations. Que faire ?*

*Ce que fait et ce que suggère l'auteur des pages auxquelles nous avons l'honneur d'introduire le lecteur.*



*D'abord, il faut fournir à l'élève matière à réflexion. Monsieur Minville lui présente le monde des affaires avec ses complexités, ses exigences. On connaît des monographies professionnelles des différentes carrières libérales comme des différents métiers ; il n'existait pas, certainement pas en français, d'aperçu synthétique semblable au présent ouvrage ; il faut en remercier monsieur Minville. Ceux qui font de l'orientation lui en seront très reconnaissants ; leur travail s'éclairera des précieuses lumières qu'il fournit ; leurs recommandations s'appuieront sur son autorité indiscutée. Et nos jeunes gens qui veulent faire leur vie dans les affaires vont pouvoir baser leurs ambitions sur une étude sérieuse du monde où ils s'engagent. Nous venons de dire « étude » ; c'en est une que de prendre une vue claire des affaires. Le guide est sûr, qu'on le suive.*

*Il restera à l'étudiant à se connaître. On trouvera dans les pages que l'on va lire l'expression d'un désir auquel il importerait beaucoup de répondre au plus tôt : que chaque élève ait, à l'école, du moins au collège, un dossier, non pas quelconque, mais renfermant le fruit d'observations méthodiques et objectives. Il y a déjà ici et là quelques tentatives en ce sens. Nos maîtres s'entraînent peu à peu à faire rendre à ces dossiers tout ce que l'on peut en attendre. Ce n'est pas là travail des plus faciles ;*

*il demande au moins une initiation ; autrement, les documents perdront leur valeur. Les mesures en psychologie ont fortement contribué à l'avancement de l'orientation professionnelle scientifique. Si les appréciations du caractère n'ont pas encore connu le succès des mesures de l'intelligence, elles ont quand même leur mérite ; mais elles supposent ou bien des observations ou bien une interprétation que ne peuvent donner que ceux qui y ont été entraînés. Nos Instituts pédagogiques et notre Ecole Normale Secondaire se chargent de nous donner ces maîtres. Il y a donc progrès. Nous souhaitons que d'autres, comme monsieur Minville, contribuent à l'accélération de ce progrès.*

I. LUSSIER, *ptre,*  
Diplômé de l'Institut d'Orientation  
Professionnelle de Paris.

## AVANT-PROPOS

Depuis vingt-cinq ou trente ans, il s'est fait chez nous un gros effort pour détourner une partie de la jeunesse instruite des professions libérales vers les carrières techniques et commerciales. Non sans succès d'ailleurs, puisque nos écoles spécialisées ont vu croître d'une année à l'autre leurs effectifs, que de nouvelles ont dû être créées et que les plus anciennes envisagent pour bientôt des réaménagements et des agrandissements. Le mouvement semble donc lancé, le courant bien établi vers des carrières qu'il y a quelques années encore on qualifiait de nouvelles — bien que certaines d'entre elles soient vieilles comme le monde.

Mais avant de pousser plus outre et pour établir ce mouvement sur des bases saines, il conviendrait, nous semble-t-il, de revenir sur l'idée même qui l'a déclenché, et de nous demander si nous en avons jusqu'ici sondé suffisamment les exigences et si en l'agitant pour elle-même, simplement parce qu'elle répondait à un besoin réel, nous en avons tiré tout le bénéfice désirable, davantage si nous n'avons

pas pris le risque de causer certains dommages en orientant à faux une partie de la jeunesse.

En effet, il ne suffit pas de remplir telles écoles de jeunes gens ; il faut y conduire ceux qui sont aptes aux carrières auxquelles elles préparent. Or si les besoins sociaux peuvent éclairer la jeunesse arrivée au moment de choisir une carrière, être pour elle une indication, en revanche l'orientation d'un jeune homme se détermine pour d'autres motifs que les besoins sociaux eux-mêmes, et surtout pour d'autres motifs que le degré d'urgence d'un besoin social donné. Il ne suffit donc pas que telle situation sociale sollicite le concours immédiat d'un plus ou moins grand nombre de spécialistes pour que les autorités de toutes catégories se croient justifiées d'insister sans distinction auprès de la jeunesse, et pour qu'un jeune homme choisisse la carrière correspondante tout simplement parce qu'on l'assure que le succès et l'avenir sont de ce côté.

C'est pourtant un peu ce qui s'est produit chez nous touchant les carrières économiques. Le besoin, personne ne le conteste, était réel et l'intention en tous points excellente. Il fallait provoquer un renouveau dans l'orientation de la jeunesse, créer un mouvement vers les carrières que notre société en pleine transformation ouvrait aux jeunes générations. Mais la nouveauté et la spécialisation même



des carrières qui s'ouvraient ainsi posaient le problème du choix des plus aptes. Peut-être n'était-il pas, pour des raisons diverses, opportun de s'y arrêter au début. C'était déjà une tâche assez lourde que de frapper l'attention, de créer l'opinion, provoquer le mouvement. Quoi qu'il en soit et si excellents qu'aient pu être les motifs qui ont dans le temps inspiré l'action, il semble établi qu'une certaine proportion de la jeunesse a suivi le courant nouveau plus ou moins à l'aveugle, sans être en état de fournir elle-même les véritables raisons de son choix.

Eh bien, c'est ce qu'il s'agit désormais de corriger et c'est pour contribuer au redressement, ou si on le préfère, à l'assainissement du mouvement qui porte ainsi une partie croissante de notre jeunesse vers les carrières économiques — mouvement dont on ne saurait d'aucune manière, répétons-le, discuter l'à-propos — que nous avons entrepris cette étude sur les carrières commerciales, leur nature, leurs exigences. Nous sommes loin, et nous tenons à le déclarer tout de suite, d'avoir épuisé le sujet. Peut-être en avons-nous saisi quelques-unes des données principales et pourrons-nous jeter dans la discussion certaines idées utiles à de nouvelles études, à de nouvelles recherches. Nous n'ambitionnons pas plus pour le moment.

\*  
\* \*

Le problème étudié dans cet ouvrage est important du point de vue de l'homme mais aussi de la nation. On l'a dit et répété bien des fois : si nous voulons comme peuple consolider nos positions, nous mettre en état de réaliser pleinement notre vocation nationale, donc de porter à leur plus haut degré d'épanouissement les valeurs de culture et de civilisation dont nous sommes les dépositaires, il va nous falloir améliorer notre situation économique, parvenir à une autonomie assez large pour nous soustraire, touchant l'une des nécessités les plus irréductibles de nos effectifs humains, à la dépendance de l'étranger.

Or ce redressement, ne l'attendons pas des peuples voisins — notre cas échappe à leurs préoccupations — ni de la politique seule, encore moins d'un miracle, mais d'abord et avant tout de l'effort de nos esprits et de nos mains. Il sera œuvre d'hommes adaptés par le tempérament, les dispositions profondes de leur personnalité aux exigences des diverses fonctions de la vie économique et qui l'accompliront du fait même qu'ils atteindront au succès dans leurs propres carrières. Il nous faut donc des hommes d'affaires : commerçants, indus-

triels, financiers, plus nombreux et plus puissants. C'est la première condition. Mais si leur action doit avoir la portée nationale que nous en attendons, il importe — et c'est la deuxième condition, aussi vitale que la première — que ces hommes ne s'écartent pas par leur tour d'esprit, leur conception générale de la vie, en particulier des affaires et de leur rôle dans la vie sociale et nationale, des données de fond de notre culture et de notre philosophie sociale.

Le problème économique, sujet à des solutions définies quant à sa fin spécifique, n'est pourtant pas autonome. Il est un des aspects du problème plus haut de la vie nationale — et cela pour tous les peuples sans exception, le nôtre comme les autres. Et c'est en fonction de celui-ci qu'il doit être résolu, donc que doivent être formés les hommes dont c'est précisément le rôle de le résoudre. Eh bien, la solution du problème économique ayant ses exigences propres procédant de techniques d'application universelle, c'est par ses modalités variables qu'elle s'adapte au cas particulier de chaque peuple ; et c'est à découvrir celles qui sont le plus en accord avec les intérêts nationaux que doivent être dressés les hommes d'affaires.

Dans le dernier chapitre du présent ouvrage, nous indiquons comment le problème psychologique et

pédagogique du recrutement et de la formation des hommes d'affaires se rattache directement aux valeurs de culture et de civilisation qui sont l'essence même de notre vie nationale. Il s'agit aujourd'hui de corriger les mauvais effets d'une fidélité culturelle qui, faute de s'interpréter elle-même avec suffisamment de rigueur en regard des faits, ou mieux peut-être, d'interpréter plus justement le milieu dans lequel elle s'affirme en regard de ses propres exigences, a compromis l'une des conditions de sa pérennité. Mais il faut prendre garde, en modifiant l'interprétation, de ne rien abandonner d'essentiel — car, du point de vue national, le relèvement économique qui en résulterait serait plus désastreux que notre infériorité actuelle.

Répetons-le : l'étranger ne nous fournira ni solution ni recette. Nous pouvons, nous devons même l'observer, lui emprunter certaines techniques et méthodes de travail — à la condition que ces emprunts n'aillent pas jusqu'à forcer l'adaptation de l'homme, donc à la condition de les repenser nous-mêmes en fonction de notre personnalité, de nos besoins et de nos moyens. La préparation aux affaires, par delà l'initiation professionnelle et pour lui servir de fondement et de guide, doit donc sans cesse ramener l'attention au problème économique comme il se pose chez nous, dans notre milieu géographique et



humain. Faute de cette sorte de constante polarisation et de dressage corrélatif des esprits, la multiplication des techniciens de toute catégorie n'entraînera aucune conséquence vraiment heureuse pour la nation. Celle-ci, en effet, est une synthèse, et c'est en accord par l'esprit et la forme avec le tout que ses diverses branches d'activité doivent être organisées. Si l'une d'elles échappe à cette ordination parce que les hommes chargés d'en assurer le fonctionnement ne savent ou ne veulent s'adapter aux intérêts supérieurs de l'ensemble, tout l'édifice est compromis. (7964)

Et nous sommes ainsi ramenés, pour en souligner l'un des aspects fondamentaux, au problème central de l'éducation, dont nous parlons longuement au cours des pages qui vont suivre. Il faut que nos hommes d'affaires, comme les autres classes sociales, aient le sens des intérêts nationaux, que spontanément ils choisissent dans l'exercice de leur propre activité professionnelle la ligne de conduite la mieux adaptée à l'esprit de notre culture et de notre civilisation, la plus conforme par conséquent aux exigences de fond de notre vie nationale. Il ne s'agit pas d'imiter tel ou tel peuple dont les succès semblent plus ou moins éclatants. Il s'agit de bâtir nous-mêmes en toute originalité. Question d'hommes, question d'éducation, qui, dans l'état présent de la

science pédagogique et de la science économique chez nous, demanderont de longs travaux de recherche et d'adaptation. Mais, rassurons-nous, ce sont les travaux de cette sorte qui assurent la vigueur et la grandeur d'un peuple.

## CHAPITRE I

LES AFFAIRES, CHAMP D'ACTIVITÉ  
PROFESSIONNELLE

Contrairement à ce qu'on est généralement enclin à penser — par besoin de simplification sans doute — les affaires ne sont pas une profession, mais une fonction sociale d'une immense portée et d'une diversité presque infinie. Elles sont en elles-mêmes un monde qui s'étend autant dire à toutes les branches de l'activité, à toutes les manifestations de la vie, et utilise pour ses fins la gamme entière des aptitudes humaines dont il joue selon son clavier propre. D'une part, il n'est autant dire personne qui ne puisse se prétendre de quelque façon homme d'affaires ; d'autre part, il n'est aucun talent que les affaires ne puissent d'une manière ou d'une autre utiliser — même ceux qui sont le plus éloignés de l'esprit des affaires. De sorte que dire d'un homme qu'il est engagé dans les affaires, c'est indiquer son champ d'activité, mais ce n'est même pas laisser soupçonner le caractère technique ou professionnel de son occupation.

Du point de vue qui nous occupe ici, les affaires doivent être envisagées sous deux aspects principaux ; sous l'angle social ou du point de vue de leur composition, de leur structure interne ; sous l'angle professionnel ou du point de vue des techniques qu'elles utilisent ou mettent en œuvre. Et le jeune homme qui les étudie comme objectif professionnel doit garder ces deux aspects en vue.

## I

Comme phénomène social les affaires embrassent tout l'économie et résultent elles-mêmes de l'enchevêtrement, de la compénétration d'une multitude de fonctions que les économistes reclassent en trois grandes catégories :

- a) La production des biens — industrie extractive et industrie manufacturière ;
- b) Les échanges — commerce, finance ;
- c) La production des services — transports, communications, entreposage.

Chacune de ces divisions, comme nous venons de l'indiquer, se ramifie en une foule de spécialités, extraordinairement diversifiées et particularisées et qui, tout en supposant chez celui qui les exerce à peu près les mêmes qualités psychologiques fondamentales, mettent cependant en œuvre des méthodes

et des procédés plus ou moins différents, et donc supposent en pratique une certaine adaptation de l'homme.

Est commerçant celui qui fait habituellement des actes de commerce, c'est-à-dire achète en vue de revendre avec bénéfice. Cette définition empruntée à notre code civil est exacte, mais très générale ; elle convient à des commerçants de tailles et de types bien différents. L'épicier établi à l'angle d'une rue dans la banlieue de nos grandes villes et qui débite pour quelques centaines de dollars de produits par semaine ou par mois est commerçant ; mais est aussi commerçant le propriétaire ou le directeur général d'un grand magasin à rayons qui, lui, écoule chaque jour pour des milliers de dollars de marchandises réunies dans son magasin, des quatre coins du monde. De l'un à l'autre, il y a toute la différence du petit au très grand, d'une part, du commerce spécialisé au commerce général d'autre part.

Le commerce se présente sous des aspects très divers. Ainsi on distingue généralement le commerce de gros et le commerce de détail, le commerce général et le commerce spécialisé, le commerce intérieur et le commerce extérieur. Quant au commerce spécialisé, il en existe presque autant de types sinon que de produits, du moins que de catégories de

produits commerçables : commerce de l'alimentation, de la quincaillerie, de la nouveauté, de la confection pour hommes et pour femmes, de la mercerie, des fourrures, de la joaillerie et bijouterie, etc., etc. Les techniques dans l'un et l'autre cas diffèrent, et l'homme d'affaires engagé dans tel commerce spécialisé ne saurait du jour au lendemain passer à un autre ou prendre la direction d'un magasin à rayons; de même celui qui se livre au commerce intérieur, même s'il recrute sa clientèle hors de sa localité, dans plusieurs provinces, ne saurait sans adaptation s'engager dans le commerce extérieur; de même encore, il y a une technique du commerce de gros et une technique du commerce de détail. Et ainsi de suite. Si le passage de l'une à l'autre n'entraîne pas une adaptation de la personnalité supposant l'acquisition et la mise en œuvre d'aptitudes psychologiques particulières, il exige au moins une adaptation technique, qui elle-même suppose des dispositions d'esprit, et de sérieux et parfois longs efforts.

Et que dire de l'industrie ? L'industriel, c'est celui qui transforme une matière brute inutilisable ou d'un emploi limité comme telle, en un produit propre à la consommation ou à une consommation plus étendue. La définition s'applique aussi bien au petit fabricant de portes et de châssis, comme on le



rencontre un peu partout dans les villes et les campagnes, et dont le chiffre d'affaires s'élève à quelques milliers de dollars par année qu'au propriétaire ou directeur général d'une grande usine métallurgique ou d'une fabrique de pâtes et de papier dont la production annuelle se chiffre par millions de dollars.

L'industrie est encore plus diverse et plus différenciée que le commerce. L'économiste distingue l'industrie extractive et l'industrie manufacturière ; l'une qui produit les matières premières, comme l'agriculture, la pêche, l'exploitation forestière, l'industrie minière ; l'autre qui transforme la matière brute en articles de consommation. En fait, la distinction est loin d'être tranchée et certaines industries extractives, comme l'industrie minière et l'industrie forestière, doivent donner à leurs produits un certain degré de façonnage. Ces industries-là entrent dans le cycle proprement dit des affaires. Et nous pourrions dire la même chose de l'agriculture qui, par le truchement de coopératives, dispose de ses produits sur le marché.

Quant à l'industrie manufacturière, c'est la diversité même, et profondément différenciée d'un type à l'autre. Les chaussures, la bière, le papier, les poutres d'acier, les automobiles, les produits pharmaceutiques, etc., etc. : autant de types différents

d'industries exigeant l'application de procédés totalement étrangers les uns aux autres, et donc une certaine adaptation de l'homme. L'industriel, d'ailleurs, diffère comme type professionnel du commerçant, en ceci, qu'à ses fonctions propres, de caractère technique, il ajoute celles du commerçant : achat, vente, administration. Outre les aptitudes psychologiques et intellectuelles du commerçant, il doit posséder celles du technicien rompu au maniement des procédés scientifiques qui sont aujourd'hui l'essence même de l'industrie.

On nomme financier celui qui fait le commerce des capitaux sous toutes leurs formes : effets de commerce, instruments de crédit, valeurs mobilières, « papiers » de toutes natures qui se négocient aujourd'hui sur le marché financier. Le vendeur à commission qui distribue annuellement pour quelques milliers de dollars d'obligations, s'assurant ainsi un revenu de quelques centaines de dollars, est financier, tout comme le grand banquier qui traite chaque année pour des millions de dollars d'affaires sur toutes les places du monde. Le secteur financier comporte des différenciations internes beaucoup plus accentuées encore que le commerce et l'industrie. La banque, le courtage, l'assurance, l'administration en fiducie sont autant de branches profondément dissemblables de la finance. En lui-même, comme type professionnel,

le financier diffère plus du commerçant et de l'industriel que ces deux derniers entre eux. La nature même de ses opérations n'a en somme rien de commun avec celles du commerce et de l'industrie, et par suite, ses techniques et ses procédés. Au sein même de la finance, le banquier et l'assureur sont aussi éloignés l'un de l'autre, comme occupations et comme techniques, qu'ils le sont du commerçant. La spécialisation des assurances entraîne même de profondes différenciations techniques : vie, feu, vol, etc. Un homme d'affaires versé, mettons dans l'assurance-feu, ne peut donc du jour au lendemain s'établir dans l'assurance-vie, ou dans le commerce des valeurs, ou dans la banque. Il lui faudrait refaire son apprentissage.

Ce que nous avons écrit du commerce, de l'industrie et de la finance, s'applique à la production des services. Les transports sont terrestres, maritimes, aériens ; les transports terrestres se subdivisent en transports ferroviaires et routiers. Les communications sont télégraphiques, téléphoniques, radiophoniques. Outre les transports et communications, on rencontre dans ce secteur d'autres services comme l'entreposage, les agences de renseignements, de publicité, etc. Or ces divers services, intimement mêlés aux affaires et aussi indispensables à leur vie que l'industrie et le commerce eux-mêmes, sont aussi

différents les uns des autres, tant par la fin à laquelle ils répondent respectivement que par leur organisation et leurs techniques, qu'ils le sont des institutions financières et commerciales. Répétons-nous donc ce que nous avons dit à propos des autres branches des affaires : l'homme d'affaires engagé dans la navigation, par exemple, peut-il sans adaptation passer à la radiophonie ou à l'assurance-feu, ou au commerce des chaussures ? Il est évident qu'un réapprentissage est nécessaire dans chaque cas.

Les affaires sont donc faites de l'ensemble hétérogène et pourtant consubstantiel dont nous venons d'indiquer les dominantes : commerce, industrie, finance, services de toutes sortes, fonctionnent en étroite corrélation. C'est de cet enchevêtrement, chaque jour à la fois plus diversifié et plus intimement lié, que résulte ce qu'on appelle la vie des affaires.

La diversification ne s'arrête pourtant pas là. Chaque branche des affaires est représentée dans chacun de ces secteurs par une multitude d'entreprises de taille variable. Or chaque entreprise est elle-même le résultat de la coordination de fonctions très différenciées, les unes importantes, les autres moins, en définitive, toutes indispensables à sa vie. Et cela nous conduit à envisager les affaires sous le deuxième aspect signalé plus haut : l'aspect professionnel, le seul en vérité qui donne prise à l'orientation.

## II

Considérées comme agglomérat de faits sociaux, les affaires ne peuvent être objet d'orientation proprement dite. On ne s'oriente pas vers l'industrie ou le commerce, à plus forte raison, vers telle branche de l'industrie ou du commerce : l'industrie de la chaussure ou le commerce des meubles, par exemple. On s'y engage si les circonstances particulières de sa vie s'y prêtent. Le problème est ailleurs : dans le type professionnel des multiples occupations des affaires.

Or envisagées comme champ d'activité professionnelle, les affaires, précisément parce qu'elles ne sont pas une profession définie, posent un problème d'orientation plus difficile que n'importe quel autre type de carrière. D'une part, elles ont des exigences générales, impérieuses que nous analyserons au chapitre suivant : pour s'engager dans les affaires, il faut avoir déjà reconnu si l'on possède les qualités correspondant à ses exigences et à quel degré on les possède. D'autre part, elles sont socialement et professionnellement très diversifiées et chacune de leurs manifestations a ses exigences propres. Pour parvenir à l'exercice de ce qu'on est convenu d'ap-

peier, si imprécise que soit l'expression, le métier des affaires, il faut avoir, selon ses aptitudes et les circonstances particulières de sa vie, découvert sa voie dans l'enchevêtrement des multiples fonctions et, les dépassant les unes après les autres, s'être élevé aux fonctions de direction qui, seules, confèrent le titre et la qualité d'homme d'affaires. Étudions cela d'un peu plus près.

D'abord deux remarques préliminaires :

1) Les immenses progrès économiques du dernier siècle sont dus, comme chacun le sait, au concours de la science. Les découvertes scientifiques ont révolutionné la production, aboli les distances, mis à la disposition du plus humble travailleur des coins les plus reculés du globe des biens dont seuls les privilégiés de la fortune étaient autrefois en état de s'accorder le luxe. Elles ont en même temps bouleversé les conditions de vie : la nature même des occupations auxquelles on se livre dans les bureaux, les magasins, les usines, les ateliers exige un régime auquel jadis on ne songeait même pas et par suite des moyens d'existence différents, plus divers et plus abondants.

La multiplication des besoins, d'une part, celle des procédés de production et d'échange, d'autre part, ont entraîné la diversification des métiers, des fonctions et des professions. Une véritable floraison



de carrières, en certains cas hautement spécialisées, se sont ouvertes d'une génération à l'autre. Dans le seul secteur des affaires, le plus bouleversé par l'évolution dont nous venons de parler, le jeune homme choisit aujourd'hui entre mille une profession ou un métier que son congénère d'il y a un siècle choisissait entre dix.

Diverses conséquences découlent de là, dont deux au moins nous intéressent : a) la spécialisation même des fonctions les a jetées dans la dépendance l'une de l'autre, de sorte qu'il n'en est désormais pour ainsi dire aucune qui soit vraiment autonome ; d'où le caractère social du travail, de la plus prestigieuse jusqu'à la plus humble des professions ; b) la multiplication et la coordination des spécialités au sein même des affaires, d'une part ; d'autre part, la complexité et l'ampleur croissantes des institutions créées pour répondre à des besoins de plus en plus nombreux et variés ont changé en grande partie la nature du problème qui se pose à l'attention du jeune homme désireux de s'engager dans les affaires. Autrefois on s'établissait, et les circonstances particulières de sa vie, par exemple, son état de fortune ou ses relations familiales étaient le facteur le plus important de son choix ; aujourd'hui on *s'oriente* et si la situation de fait de chacun entre encore en ligne de compte, les aptitudes personnelles, d'ordre

psychologique et intellectuel, sont de beaucoup le facteur de détermination le plus important.

2) L'association étroite des sciences et des affaires, notamment dans les diverses branches de la production, les transports et communications, entraîne une association correspondante sur le plan professionnel des fonctions scientifiques et des fonctions commerciales et administratives. Bien des hommes de science, peut-être la majorité d'entre eux, sont aujourd'hui directement ou indirectement liés à une branche ou à l'autre de l'activité économique. Le commerce, l'industrie et même la finance ne sauraient se passer de leur concours. Nous dirions la même chose d'une foule d'auxiliaires, d'ouvriers spécialisés exerçant une profession ou un métier à caractère technique relevant plus de la discipline scientifique que des sciences économiques et commerciales.

À la rigueur, si on en considère la fin, on pourrait ranger ces métiers et professions parmi les carrières économiques. Mais si, comme c'est le cas actuellement, on les envisage plutôt sous l'angle pédagogique, il est évident qu'elles ne sauraient être classées sous ce titre. Pour les besoins de notre étude, nous laissons donc de côté les carrières techniques de la production des biens et des services : ingénieurs de toutes spécialités, chimistes, agronomes, ouvriers spécialisés, etc., pour nous en tenir aux carrières pro-

prement dites du commerce, de la finance et de la partie administrative et commerciale de l'industrie. En d'autres termes, nous ne nous occuperons ci-après que des fonctions dont l'exercice exige une formation économique et commerciale, laissant à d'autres le soin d'étudier celles qui, bien qu'économiques dans leurs fins et leur portée, exigent surtout une formation technique et scientifique. 1389

Même ainsi allégées, les fonctions commerciales, industrielles et financières pouvant être objet d'orientation restent encore nombreuses. En fait, le recensement des diverses spécialités du commerce, de l'industrie, de la finance et des services auxiliaires des affaires, en regard des aptitudes les plus communes chez les individus, conduirait peut-être à cette conclusion que, dans les affaires, il y a en somme un débouché pour tous les goûts et pour tous les talents. Et c'est probablement cette diversité qui induit tant de gens à penser que, à défaut de pouvoir s'orienter avec exactitude vers telle ou telle profession déterminée, on peut s'engager sans risque dans les affaires. Or le problème n'est pas si simple qu'il n'y paraît ainsi à première vue ; s'il est exact de prétendre qu'il y a place dans les affaires en somme pour tous les types de personnalité, en revanche, ce serait une grave illusion de croire que tous peuvent y réussir également, même y parvenir

L'homme d'affaires — 3

BIBLIOTHEQUE DU SEMINAIRE DE  
CHICOUTIMI J. M. J.

à une certaine sorte de succès. Tout dépend des aptitudes, des qualités de tempérament, de caractère et d'esprit qu'on y apporte.

Si on les examine dans leur ensemble, on constate que du point de vue exigences professionnelles, les diverses fonctions dont le jeu combiné donne naissance aux affaires, peuvent se classer en trois groupes principaux :

1) Celles qui n'exigent qu'une personnalité ordinaire et une formation plus ou moins avancée, qui s'exercent dans toutes les entreprises et dans toutes les branches des affaires, et que nous désignerons sous la dénomination générale de fonctions courantes : commis, teneur de livre, employé subalterne de bureau et de magasin.

2) Celles qui exigent de leur nature une formation générale et professionnelle avancée et qui ont tendance à s'instituer en professions distinctes au sein même des affaires ; nous les appellerons fonctions spécialisées.

3) Enfin, celles qui, ainsi que nous l'avons déjà noté, confèrent véritablement le titre et la qualité d'homme d'affaires, les fonctions de direction.

Notons : a) Que ces diverses fonctions ont, en somme, bien qu'à des degrés variables d'un groupe à l'autre, et à l'intérieur des groupes d'une fonction à l'autre, les mêmes exigences fondamentales quant

aux aptitudes que l'homme doit apporter et qu'ainsi les affaires en elles-mêmes nécessitent déjà une première orientation générale ; b) Qu'elles ressortissent toutes à l'un ou à l'autre des deux types psychologiques que les orientateurs professionnels appellent : 1) les intravertis (comptabilité, administration) ; 2) les extravertis (vente, publicité) ; c) Que les fonctions courantes ou spécialisées, à quelque type psychologique qu'elles ressortissent peuvent être en elles-mêmes une carrière ou n'être qu'une porte d'entrée dans les affaires et une série de paliers successifs vers les fonctions de direction. On peut, en effet, accéder aux plus hauts postes du commerce, de l'industrie ou de la finance en débutant comme simple commis ou comme auxiliaire spécialisé. Les exemples ne manquent pas dans notre propre monde d'hommes qui, partis de peu, voire de rien, se sont taillé dans les affaires une place de tout premier plan. Le tout est de posséder assez de ressources, de vigueur internes pour dépasser les fonctions du début, puis les postes intermédiaires jusqu'aux fonctions de direction.

Les affaires présentent, en effet, une particularité très importante du point de vue où nous nous plaçons : l'homme d'affaires progresse dans sa carrière à l'inverse de l'homme de profession libérale dans la sienne. L'avocat, le médecin, débudent généra-

lement par la pratique générale du Droit et de la Médecine. Selon leurs aptitudes propres ou les circonstances particulières de leur vie, ils se spécialisent avec le temps : très peu nombreux, même aujourd'hui, sont ceux qui choisissent une spécialité dès l'université. Mais s'il existe telle chose que la pratique générale du Droit ou de la Médecine, on ne saurait parler de pratique générale des affaires, du moins pour le débutant. Un jeune homme serait, en effet, mal venu de se prétendre, au sortir de l'école, également apte aux fonctions de l'administration, de la vente, de la publicité, de la comptabilité, et cela dans l'une ou l'autre des diverses branches des affaires. Il débute forcément par une spécialité, qu'il s'agisse de la plus modeste des fonctions courantes ou d'une fonction technique. Cette spécialité du début, il la dépasse, à mesure que s'enrichit son expérience, pour accéder successivement à des fonctions plus hautes et plus larges. Plus il s'élève dans la hiérarchie des fonctions et plus en même temps s'agrandit son cercle d'horizon. Il accède ainsi, d'étape en étape, au sommet. Bref, cependant que l'homme de profession libérale procède dans sa carrière du général au particulier, l'homme d'affaires, lui, procède selon le mouvement inverse, du particulier au général.

Or ce n'est pas tant par son habileté technique



que par ses qualités générales de caractère et d'intelligence qu'il s'élève ainsi. Si un jour il accède à la direction de sa maison et si, comme cela se produit souvent, il est invité à siéger au conseil d'administration d'une ou de plusieurs autres entreprises, ce sera non pas à cause de sa valeur technique de comptable ou de vendeur, par exemple, mais à cause de sa valeur d'homme d'affaires, faite d'un ensemble de qualités psychologiques et morales. Eh bien, nous le répétons, il ne se classe véritablement homme d'affaires que ce jour-là. Sa compétence technique lui aura permis de prendre racine dans les affaires, peut-être de gravir les premiers échelons ; ses qualités de caractère auront fait le reste. Bref, le succès en affaires, c'est d'abord une question de personnalité.

Nous insistons sur la haute importance de ce processus d'évolution : on ne saurait s'orienter avec quelque certitude vers les affaires si on ne l'a pas observé. Cette orientation s'accomplit en deux étapes préliminaires : a) vers les affaires considérées comme champ d'activité professionnelle et exigeant un certain tour d'esprit, un ensemble de qualités d'ordre psychologique et moral dérivés de l'éducation ; b) vers telle ou telle spécialité ressortissant à l'un ou à l'autre des deux grands types psychologiques. Pour les uns, la spécialité du début sera une car-

rière en elle-même : ils resteront toute leur vie, commis de magasin, employés subalternes de bureau. Pour les personnalités plus fortes, plus riches, cette spécialité ne sera qu'une porte d'entrée vers les fonctions supérieures, spécialisées ou de direction. Si le jeune homme est doué de toutes les qualités du chef d'entreprise, il s'acheminera — ses aptitudes techniques lui servant en quelque sorte d'appui et de guide — vers les fonctions de direction ; si, bien doué, il lui manque cependant l'une ou l'autre des qualités du chef d'entreprise, il s'acheminera plutôt vers une fonction spécialisée et deviendra alors une autorité technique, un de ces auxiliaires de grand style sur lesquels les chefs d'entreprises eux-mêmes doivent s'appuyer. Il restera à l'emploi d'une maison d'affaires ou s'établira à son compte, mais dans ce dernier cas, à titre de technicien et non à proprement parler d'homme d'affaires.

### III

Au jeune homme placé en face du problème capital de son orientation, la vie économique offre un choix nombreux, sinon facile. S'il s'y engage à bon escient, il n'a pas à craindre d'être un moment donné entravé dans le déploiement de son initiative et de sa personnalité. Quand il aura réussi, se sera

élevé même très haut dans une branche ou dans l'autre des affaires, il constatera que ses chances d'avancement n'ont pas diminué, qu'elles ont peut-être même augmenté dans la mesure où ses propres moyens d'action se sont multipliés et perfectionnés : fait d'expérience courante. Il n'est pas de branche d'activité où l'horizon s'élargit plus et plus vite. Dès que l'homme d'affaires parvient à dépasser et comme à déborder les cadres de sa spécialité, le champ est virtuellement sans limite qui s'offre à son initiative. On le voit siéger au conseil d'entreprises aussi nombreuses que diverses, et son expérience est précieuse dans les œuvres sociales aussi bien que dans l'administration publique.

À une condition, cependant, nous le répétons : d'apporter les qualités requises et de bien choisir sa voie dès le départ. Nous ne dirons donc pas aux jeunes gens de nos écoles et de nos collègues : « Le pays a besoin d'hommes d'affaires plus nombreux, plus instruits : orientez-vous vers le commerce, l'industrie ou la finance, l'avenir est de ce côté ». Nous leur dirons plutôt : « Orientez-vous selon vos aptitudes, les virtualités de votre tempérament, de votre caractère, de votre esprit. Celui-là sert le plus efficacement son pays qui se réalise le plus complètement lui-même, c'est-à-dire qui se perfectionne selon la ligne profonde de sa personnalité. En affaires