

comme en toute autre branche d'activité, ce qui compte, c'est la qualité, non la quantité. Mais si, ayant bien réfléchi sur vous-mêmes, vous constatez avoir les ressources voulues, eh bien, n'hésitez pas : allez au commerce, à l'industrie, à la finance, à telle branche des affaires qui s'offrira immédiatement à vous. Vous ferez un succès de votre carrière et vous servirez d'autant plus efficacement la société que — c'est un fait — elle a plus grand besoin dans ce domaine d'initiateurs et de chefs ».

Le problème de l'orientation ainsi entendu se pose surtout, il va sans dire, à ceux à qui la richesse même de leur personnalité permet d'aspirer aux fonctions de direction ou à la maîtrise dans l'une ou l'autre des spécialités techniques des affaires. Quant aux fonctions courantes, il ne saurait guère en être question à leur sujet. Or c'est précisément parce que ces fonctions sont variées et d'accès facile qu'on est d'une façon générale si porté à considérer les affaires comme un domaine où n'importe qui peut s'engager sans risque, même avec chance de réussite. Mais il y a succès et succès, et on s'en fait aisément une idée fausse. De plus, ce qui est succès pour les uns peut être faillite pour un autre. Personne, ni les intéressés comme individus, ni la société, ne peut s'accommoder du gaspillage des énergies humaines. Si tel jeune homme taillé pour

les grands rôles s'enlise dans des fonctions subalternes, tout le monde y perd. C'est cela qu'il s'agit d'éviter.

Dernière remarque et qui a son importance : les affaires étant le phénomène complexe que nous avons décrit, et la carrière des affaires ayant les exigences dont nous avons indiqué la nature, il est évident que les écoles, fussent-elles les mieux outillées, ne sauraient seules assurer complètement la préparation des jeunes gens qui s'y destinent. En premier lieu, les écoles ne créent pas la personnalité : elles la cultivent et, comme on l'a déjà fait remarquer, il n'est pas en leur pouvoir de « tirer une statue de marbre d'un bloc de plâtre ». Si le jeune homme dispose de ressources psychologiques et intellectuelles, l'école l'aide à se découvrir, puis à se perfectionner dans la ligne de ses virtualités. C'est là son rôle, et c'est dans ce rôle qu'elle doit s'efforcer d'entrer, car c'est ainsi qu'elle rend véritablement service.

En effet, à moins de le retenir un temps indéfini ou, à l'inverse, de tomber elle-même dans une spécialisation excessive au risque de stériliser la personnalité au lieu d'en provoquer l'épanouissement, l'école ne peut communiquer à un jeune homme toutes les connaissances techniques utilisables dans les affaires, ni même dans telle branche

des affaires. Il n'y a pas de profession qui doit et devra toujours s'en remettre davantage à l'apprentissage. Au lieu donc de faire porter ses efforts sur l'impossible tâche de tout enseigner, l'école doit les orienter vers la mise en valeur aussi parfaite que possible des ressources dont le jeune homme a reçu le dépôt. Le résultat sera naturellement proportionné à la correspondance du jeune homme.

De leur côté, les employeurs, qui volontiers critiquent les écoles, doivent savoir eux-mêmes aussi exactement que possible ce qu'ils attendent du jeune homme qu'ils destinent à telle fonction. S'ils ne connaissent pas les exigences de la fonction, comment peuvent-ils juger l'employé qui s'en acquitte bien ou mal ? Il y a injustice fréquente de la part des employeurs à exiger d'un employé des services qu'il ne peut rendre, alors qu'ils ne lui demandent même pas ceux dont il pourrait s'acquitter avec avantage, et à déprécier l'école où a été formé un employé dont ils n'ont pas su deviner la personnalité. Tout cela se clarifierait et s'améliorerait, nous semble-t-il, si on connaissait mieux les affaires comme champ d'activité professionnelle et si les jeunes gens qui s'y destinent prenaient le soin de s'assurer de leurs propres aptitudes.

CHAPITRE II

LES FONCTIONS DE DIRECTION

L'HOMME D'AFFAIRES

Les affaires, venons-nous de voir, naissent du jeu combiné d'une multitude de fonctions que l'on peut reclasser, selon leur importance relative, en trois catégories. Ces fonctions, distinctes mais liées, ont toutes, à des degrés variables d'une catégorie à l'autre, et, à l'intérieur des catégories, d'une fonction à l'autre, les mêmes exigences fondamentales auxquelles l'homme doit s'adapter. On peut donc imaginer — et il existe en fait — un type d'homme d'affaires réunissant les qualités correspondant à ces exigences diverses. C'est d'après ces qualités qu'un jeune homme juge s'il est à propos pour lui de s'orienter vers les affaires. Il est donc important de tracer le portrait de l'homme d'affaires-type, de souligner les traits principaux de sa personnalité, et d'en expliquer l'objet.

Quelles sont donc les qualités de l'homme d'affaires ? On peut les classer en trois groupes : a) physiques ; b) psychologiques et morales ; c) intellectuelles.

I

Sur les qualités du premier groupe nous n'insisterons pas plus qu'il ne faut. Non certes que le sujet manque d'intérêt ou ne se prêterait pas à de longs développements. Les aptitudes physiques sont les plus faciles à discerner ; elles fournissent les premières indications ou contre-indications à quiconque veut s'orienter vers une carrière. Mais le sujet est tel que, pour en traiter avec une certaine ampleur, il nous faudrait entrer tout de suite dans une analyse extrêmement détaillée, qui nous retiendrait longtemps et risquerait de nous conduire hors de nos cadres. Qu'il nous suffise donc de quelques observations générales.

Tout d'abord, est-il même besoin de le noter, une bonne santé est pour l'homme d'affaires, comme pour n'importe quel autre, un bien infiniment précieux sur lequel il doit veiller comme sur sa première richesse. Les affaires sont peut-être à ce point de vue encore plus exigeantes que les autres professions. Elles entraînent une grande consommation d'énergie nerveuse. L'homme d'affaires résout chaque jour des problèmes nombreux et souvent très différents. Son attention est constamment sollicitée non seulement par la multitude des questions petites et

grandes qui composent la trame même de ses affaires, mais aussi par les événements extérieurs qui ont une influence directe ou indirecte sur elles et affectent la vie de son entreprise. Il porte comme une double antenne : l'une tendue vers le dedans, l'autre vers le dehors. Il vit donc dans un état permanent de tension qui, s'il n'y prend garde, peut très vite harasser son organisme physique.

S'il veut répondre au jour le jour aux exigences de son métier, il doit pouvoir compter sur une monture qui ne défaille pas à tout bout de champ ; par conséquent, ménager sa santé, ne pas la compromettre par des excès de toutes sortes : sports, divertissements, voire, travail mal organisé. Une vie régulière et disciplinée qui fait la part du travail, celle du divertissement et celle du repos, un régime de vie hygiénique doivent être au premier rang de ses préoccupations.

Sans doute il y a des nuances. Certaines fonctions sont plutôt sédentaires et donc ne demandent pas un surcroît de force physique ; d'autres sont actives mais n'entraînent pas de grande tension cérébrale. Les unes imposent la vie à l'intérieur, les autres à l'extérieur. Il importe de tenir compte du caractère propre de chaque fonction.

En second lieu, les affaires ont peut-être, elles ont même certainement plus d'exigences au point

de vue de l'apparence extérieure que bien d'autres professions. La faiblesse physique, les difformités et infirmités sont en tout métier un désavantage. Mais certaines professions s'en accommodent plus ou moins. Il est des insuffisances physiques qui sont, sinon quant aux affaires, du moins quant à certaines spécialités, une nette contre-indication.

Et cela se comprend. L'homme d'affaires, d'une façon générale, est en relations habituelles avec un public nombreux — et un public non seulement libre de ses mouvements, mais sollicité de droite et de gauche par une multitude de concurrents, tous désireux de gagner ses faveurs, c'est-à-dire sa clientèle. Attirer le client, le convaincre, se l'attacher, c'est tout l'art de l'homme d'affaires. En tout premier lieu, il lui faut éviter de mal impressionner, d'indisposer les personnes avec qui il vient en contact ; tout calculer au contraire pour les intéresser, capter et retenir leur attention. Aussi la moindre maison d'affaires soigne-t-elle son apparence extérieure, ses immeubles, ses éventaires, ses vitrines, l'ordre et la disposition générale de ses comptoirs, de ses bureaux, sa correspondance et jusqu'à l'emballage de ses produits. Tout dans la maison doit créer de prime abord l'impression la plus forte, la meilleure. Et l'on dépense à cette fin des sommes considérables.

Si la « présentation » des choses compte tant, à plus forte raison celle des personnes. De plus en plus les employeurs se montrent exigeants sur ce point, surtout pour cette partie du personnel qui a contact avec le public. Tenue, manières, langage, vêtements, etc., tout compte, car l'homme comme les choses doit, dès l'abord, impressionner favorablement.

Certains défauts physiques sont donc incompatibles avec les affaires, du moins avec certaines branches des affaires. Les mines souffreteuses et délabrées ne créent jamais une impression favorable.

L'homme d'affaires, l'employé de commerce et de bureau, sans être de toute nécessité un modèle de vigueur physique et d'élégance, doit posséder un extérieur qui ne déroute ni ne choque, ni ne blesse. Point de difformité ou d'infirmité trop apparente, de tic nerveux qui agace, etc. L'aisance, les bonnes manières, un langage soigné, une tenue correcte font partie de son éducation. Ce sont des moyens d'action d'un usage immédiat et d'une valeur souvent considérable.

Certaines faiblesses physiques sont d'ailleurs incompatibles avec la nature même de telle ou telle fonction. Ainsi un myope ne choisira pas la comptabilité ou autre occupation demandant un effort constant des yeux. Le boiteux serait mal venu de

s'orienter vers des fonctions qui entraînent de nombreux déplacements ou de longues stations debout, un bègue ne choisira pas le métier de vendeur — à moins qu'il n'ait assez de ressources pour tirer de son infirmité même un moyen d'action. Cela s'est vu ! — etc. N'essayons pas de dresser le tableau complet de ces sortes d'incompatibilité. Chacun est d'ailleurs à même de juger dans son propre cas.

II

Les qualités psychologiques ou morales sont les plus nombreuses et de beaucoup les plus importantes. Ce sont elles qui font l'homme d'affaires. C'est par elles que s'explique le succès remporté par quelques-uns de nos compatriotes qui ont très bien réussi dans le commerce, l'industrie ou la finance sans beaucoup d'instruction — du moins d'instruction acquise à l'école, car il faut toujours compter avec l'expérience, le savoir accumulé au long des jours. Ils ont suppléé à la faiblesse de leur formation intellectuelle par la force du caractère, la vigueur de la personnalité, par cet ensemble de qualités psychologiques et morales qui donne sa véritable physionomie à l'homme d'affaires. Quelles sont ces qualités ?

1) *L'esprit pratique.* On sait que l'opération d'affaire est éminemment concrète, positive, proche des choses. Elle s'exprime par un chiffre. L'aspirant homme d'affaires, commerçant, industriel ou financier, doit donc avoir le goût des opérations positives, concrètes. L'idéaliste, le rêveur, qui va dans la vie la tête dans les nuages et les pieds ne touchant la terre qu'une fois de temps en temps, ne doit pas s'orienter vers les affaires : il y serait dépaycé.

2) *L'ambition de réussir dans les affaires.* C'est une ambition quelque peu différente des autres. L'opération d'affaire s'exprime par un chiffre, mais accompagné du signe de dollar. Le signe de dollar est le signe des affaires. On s'engage dans le commerce, l'industrie, la finance pour les avantages matériels qu'on en peut tirer : traitement plus élevé, progrès d'une entreprise, etc. L'avocat peut ambitionner de devenir un grand juriste, le médecin une lumière du monde médical : le succès matériel viendra par surcroît. L'homme d'affaires, lui, ne peut avoir telle sorte de super-ambition : le succès matériel est son objet immédiat.

Celui qui se destine aux affaires doit donc avoir l'ambition de réussir dans la recherche du succès matériel, d'acquérir l'aisance, voire la richesse. C'est son stimulant, son ressort. Le jeune homme qui n'aurait que mépris pour les biens de ce monde

et l'usage qu'on en peut faire, même qui n'aspirerait qu'à une certaine aisance, manquerait du tour d'esprit nécessaire à la réussite dans les affaires.

Cette ambition ne doit cependant pas dégénérer en vulgaire cupidité. La richesse est un bien en soi et l'ambition de l'acquérir, légitime dans la mesure où est légitime l'usage qu'on en fait ou se propose d'en faire. L'homme d'affaires qui voit dans la richesse matérielle un instrument de puissance à mettre au service du bien commun, un moyen de créer autour de lui de l'aisance, du progrès sous diverses formes, et la traite en conséquence, rejoint par la pensée et l'action le savant ou l'artiste qui enrichissent de leurs œuvres le patrimoine intellectuel et moral de la société. Son ambition s'épanouit ainsi dans une ambition plus haute : servir, et il sert à sa manière qui n'a peut-être pas l'éclat, la splendeur de certaines autres, mais qui a pourtant aussi sa fécondité.

3) *Le flair, ou sens vif, très éveillé de l'observation.* La vie des affaires est emmêlée, enchevêtrée, traversée de courants souvent contradictoires, soumise à des influences d'ordres divers. L'homme d'affaires doit être à même de découvrir dans cet enchevêtrement les occasions de réaliser des bénéfices et de faire avancer les intérêts de sa maison. Nous sommes quelques-uns à regarder passer les évé-

ments et la vie. L'un d'entre nous se détache du groupe et réalise une opération qui lui laisse un bénéfice parfois impressionnant. C'est celui-là l'homme d'affaires.

Le sens de l'observation est une qualité nécessaire à tous les individus, notamment à quiconque veut atteindre à un certain degré de culture intellectuelle. On s'instruit par la lecture, la fréquentation des livres. Mais les connaissances ainsi acquises n'ont de valeur réelle que si on les rattache aux faits, aux événements de la vie courante. Or seule l'observation permet ce rattachement. Le sens de l'observation, répétons-le, est indispensable au succès en affaires.

4) *L'imagination* — une imagination vive, fertile, qui lui permet de se renouveler sans cesse et de renouveler aussi souvent qu'il le faut ses procédés, ses méthodes, sa manière d'agir sur les esprits, d'attirer et de retenir l'attention. La vie des affaires est une vie de concurrence. Le commerçant ou l'industriel qui s'attarde, s'enlise dans la routine, est vite dépassé, donc déclassé. L'imagination créatrice n'est pas réservée au poète, à l'artiste ; elle est aussi éminemment utile à l'homme d'affaires qui doit la cultiver en lui, l'affiner jusqu'à s'en faire un moyen de puissance et de conquête.

5) Le *souci du détail*, de la chose bien faite, complètement faite. Le succès d'une maison d'affaires ne tient pas au gros bénéfice que l'on réalise un moment donné, pour être ensuite des jours ou des semaines sans en réaliser d'autres, mais à la multitude des petits bénéfices qui s'accumulent au jour le jour ; et sa faillite, aux petites fuites qu'on n'a pas su boucher à temps. Pour s'assurer tous les petits bénéfices possibles et éviter toutes les petites pertes, si minimes qu'elles soient, l'homme d'affaires doit avoir le souci constant du détail, voir à ce que toute chose soit faite avec le plus grand soin.

C'est peut-être ce qui explique les contrastes si frappants de certaines personnalités d'hommes d'affaires. D'une admirable générosité dans leur vie privée, ils sont d'une rigueur qui confine à la dureté dès qu'ils traitent d'affaires. Un sou à gagner, un sou à économiser : souci dominant. Ils donnent volontiers les biens acquis, mais ils veillent sur la source.

6) Enfin, du *jugement* — un jugement sûr, pondéré, également éloigné de la timidité et de l'emballement, qui corrige ce que l'imagination peut avoir parfois d'excessif ; fait vite la part du pour et du contre, distingue rapidement les avantages et les désavantages d'une situation ou d'une proposition. Qualité maîtresse, qui domine toutes les

autres, et que l'étude et l'éducation dès le plus jeune âge visent à cultiver, à fortifier, à affiner ; condition première du succès en tout, en affaires comme en toute autre profession.

L'homme ainsi bâti psychologiquement, va agir. Dans l'ordre de l'exécution, quelles qualités doit-il apporter :

1) De la *décision*, c'est-à-dire, d'une part, assez d'*audace* pour accepter de courir un risque, d'autre part, assez de *prudence* pour éviter les spéculations déraisonnables.

En d'autres termes, l'homme d'affaires doit avoir le goût du risque accompagné de l'aptitude à juger rapidement d'un risque. Tout commerce comporte un minimum irréductible de spéculation. L'épicier qui achète de la farine en vue de la revendre avec profit n'est jamais sûr qu'entre le moment où il achète et celui où il revendra, ne surviendra pas un événement quelconque qui annihilera le bénéfice anticipé ou le transformera en perte. Celui qui ne veut courir aucun risque, qui refuse d'engager dix dollars pour en gagner un, manque du tour d'esprit de l'homme d'affaires.

Mais le goût du risque ne doit pas cependant dépasser certaines limites. Si le commerçant doit, par définition, accepter un minimum de spéculation, il doit aussi se garder de la spéculation déraisonna-

ble. Ainsi celle qui pousse vers la bourse des valeurs mobilières tant de gens qui ne soupçonnent même pas ce qu'est au vrai le marché des valeurs mobilières et qui achètent « sur marge » sans même connaître le premier mot de l'entreprise dont ils se procurent les actions. Cette sorte de spéculation conduit à la ruine. L'homme d'affaires juge rapidement la proposition qui lui est soumise et ne l'accepte que si elle offre au moins autant de chance de succès que de chance d'échec. Cette rapidité et cette exactitude dans le jugement sont d'ailleurs l'une de ses caractéristiques principales.

2) De la *persévérance*. Une fois son projet bien mûri, l'homme d'affaires ne se laisse pas rebuter par les difficultés, les demi-succès, voire les insuccès du début ; il va jusqu'au bout de son entreprise, afin de ne pas faire de sa carrière un perpétuel recommencement. La versatilité est encore moins de mise en affaires qu'en n'importe quelle autre sphère d'action. On le représente souvent sous la figure d'un bouledogue, qui ne lâche qu'à bout de force. C'est à peu près cela.

3) De la *méthode*, afin de mettre de l'ordre, de la clarté autour de lui, dans les choses, dans son entreprise. C'est en quelque sorte l'autre aspect de la qualité dont nous avons parlé il y a un instant : le souci du détail, de la chose bien faite. Or pour

mettre de l'ordre et de la clarté dans les choses, il faut d'abord en avoir dans l'esprit, et pour en mettre dans ses affaires, il faut en avoir dans sa vie. La méthode ainsi entendue devient de la discipline. L'homme d'affaires doit être un discipliné, sans quoi ses efforts risquent de tourner à la simple agitation.

4) *L'aptitude au commandement et au maniement des hommes.* Comme chef d'entreprise, il doit, d'une part, grouper autour de lui, faire travailler ensemble et produire au maximum, des collaborateurs divers ; il doit donc savoir juger les hommes et les commander ; il doit, d'autre part, agir sur le public, l'intéresser à son entreprise, le décider à traiter avec lui. En effet, quels qu'en soient la nature et le caractère, l'opération d'affaire se réalise par une vente. Il s'agit donc essentiellement de décider quelqu'un à accepter une proposition. L'homme d'affaires doit être capable de porter la conviction dans les esprits, donc de se rendre compte rapidement des intentions de celui avec qui il discute un moment donné, et trouver lui-même en quelque sorte spontanément l'argument le plus propre à le convaincre. On sait que tout le monde ne réagit pas de la même manière à la même proposition. Et c'est à l'homme d'affaires de s'adapter aux réactions variables d'un individu à l'autre, de les prévenir et

de les tourner à son avantage. C'est en cela que consiste son *habileté*.

5) Mais l'habileté de l'homme d'affaires, empressons-nous de le noter, ne doit pas être confondue avec l'aptitude à « rouler son prochain ». Elle doit être contenue dans les bornes de la plus stricte *honnêteté* — pas de l'honnêteté légale, celle qui permet de sauver la face et d'échapper à la police — mais de la bonne, vieille et traditionnelle honnêteté morale, celle qui s'impose à chacun d'entre nous comme un devoir. Disons plus : l'homme d'affaires doit être honnête, parce que dans son cas, par une rencontre excellente, son devoir s'accorde avec son intérêt le mieux compris. En effet, les affaires d'aujourd'hui se traitent surtout à crédit : le comptant représente peu de chose dans le volume des échanges effectués quotidiennement. Or le crédit est un acte de confiance. Faire crédit à quelqu'un, c'est en quelque sorte « prendre des actions de son actif matériel et moral ». On ne fait crédit qu'à ceux qui justifient cette confiance par une bonne réputation : intelligence, esprit de travail et surtout honnêteté. L'homme d'affaires qui jouit de la confiance des fournisseurs, des banquiers, de la clientèle, dispose d'un actif qui n'est peut-être pas évaluable en dollars et en cents, mais qui constitue certainement la base solide de ses succès.

Honnêteté, donc sens des responsabilités. Et cela s'applique aussi bien au modeste employé de magasin ou de bureau qu'au patron. Si tous les employés avaient un sens net de leurs responsabilités personnelles, une haute conscience du devoir, le métier des affaires serait grandement simplifié. Et si tous les patrons avaient eux-mêmes une juste conception de leur rôle, un sens éclairé de leurs responsabilités de chefs, de mandataires, la vie des affaires en serait renouvelée. Eh bien, nous le répétons, l'intérêt des uns et des autres, des employés et des chefs, s'accorde ici avec leur devoir.

6) Pour la même raison et parce qu'il vient en contact avec un public nombreux, l'homme d'affaires doit être *poli, courtois*. Les relations d'affaires sont des relations humaines et l'on doit s'appliquer à les rendre le plus agréables possible. D'autant plus qu'ici encore le devoir de l'homme d'affaires correspond à son intérêt bien compris. Nous dirions de la politesse ce que nous venons de dire de l'honnêteté, à savoir, qu'elle est rémunératrice. On sait avec quelle spontanéité, surtout dans les villes, où le choix est nombreux, la clientèle se détourne des maisons de commerce où l'on ne donne pas un « bon service ». Accueil agréable, empressement, exactitude, ponctualité, etc. Les Américains ont formulé une règle : « la façon dont on traite les clients

vaut autant que la marchandise qu'on leur vend ». Et c'est exact.

7) Enfin, deux autres qualités désirables chez n'importe qui, mais particulièrement indispensables à l'homme d'affaires :

a) *L'esprit de travail.* Ceux de nos compatriotes qui ont réussi dans les affaires — et il y en a un certain nombre — ont dû leur succès aux qualités que nous venons d'énumérer et qu'ils avaient su porter à un haut degré de perfection ; et en outre, à leur esprit de travail. Ils n'ont pas reculé devant l'effort. Quoi qu'il se passe dans le monde, quelque bouleversements que la crise économique et la guerre entraîneront, une chose est certaine : les générations à venir, comme celles du passé, devront travailler pour vivre, et peiner pour réussir. Le jeune homme qui s'oriente vers le commerce, l'industrie ou la finance, renonce par le fait même à la journée de huit heures. S'il a véritablement l'ambition de faire un succès de sa carrière, c'est la journée de dix heures, de douze heures qu'il devra accepter — journée qui d'ailleurs s'allongera encore à mesure que le succès venant, les responsabilités croîtront. Cela est particulièrement vrai des jeunes Canadiens français ; contrairement à leurs compatriotes d'autre origine, ils ne disposent pas de fortune, de grands capitaux qui faciliteraient leur établissement dans

la carrière. Ils doivent donc y suppléer par le travail quotidien, l'effort méthodique et persévérant.

b) Et comme complément à l'esprit de travail, *l'esprit d'épargne*. On a beau dire, on a beau faire, et en dépit, encore une fois, des transformations qui pourront survenir dans le monde économique, le travail et l'épargne resteront à l'origine de l'aisance et de la richesse. C'était une qualité commune autrefois chez nos compatriotes. On dirait qu'elle tend à disparaître. Et pourtant nous avons besoin plus que jamais de la cultiver et de la généraliser du sommet à la base de notre société. Vivre selon ses moyens, dépenser moins que l'on ne gagne : aucune recette n'a encore renversé cette vieille règle de saine économie.

Telles sont, à peine commentées, les principales qualités psychologiques et morales de l'homme d'affaires. Ce sont les qualités, nous le répétons, qui ont permis à quelques-uns de nos compatriotes, par ailleurs peu instruits, de réussir dans le commerce, la finance ou l'industrie, voire, d'édifier des entreprises importantes qui les ont enrichis et ont contribué à l'enrichissement de la Province et du pays. Et ce sont ces qualités, dérivées comme on l'a vu de l'éducation, qui, avant tout et plus que tout le reste, doivent être cultivées chez les jeunes gens désireux de s'orienter vers la carrière des affaires.

L'instruction, la formation intellectuelle seront entre leurs mains un outil d'autant plus puissant que leur personnalité psychologique et morale sera elle-même plus accusée, plus vigoureuse.

III

Au point de vue intellectuel, les affaires ont évidemment aujourd'hui des exigences qu'elles n'avaient pas autrefois. Par suite, il faut, à l'homme d'affaires de notre temps, une formation professionnelle plus solide, appuyée elle-même sur une culture générale plus étendue. C'est d'ailleurs ce qui a décidé la plupart des grands pays à améliorer leur enseignement commercial, à créer des institutions d'un type autrefois inconnu et consacrées à l'enseignement commercial supérieur. Nous avons fait allusion plus haut à ceux de nos compatriotes qui ont réussi dans une branche ou dans l'autre des affaires. À leur sujet, nous pouvons toutefois nous poser deux questions. Ceux d'hier réussiraient-ils aujourd'hui avec les méthodes qu'ils appliquaient dans leur temps ? Ceux d'aujourd'hui n'iraient-ils pas plus loin s'ils possédaient plus d'instruction, une plus vaste culture ? Car si l'homme compte avant tout, il ne faut pas pour autant sous-estimer l'outil dont il dispose. Autant vaudrait nier la valeur de l'instruction.

Quelles aptitudes intellectuelles un jeune homme qui se destine aux carrières du commerce doit-il posséder ? Il en est deux surtout que nous tenons à souligner :

1) *L'aptitude au raisonnement mathématique et comptable.* Les opérations d'affaires donnent lieu à des calculs nombreux qui, la partie technique de l'industrie, relevant elle-même des sciences et du génie, mise à part, ne procèdent pas des hautes mathématiques, mais supposent néanmoins l'aptitude à raisonner à l'aide des chiffres. Le jeune homme qui se destine aux carrières du commerce doit avoir certaines dispositions au raisonnement mathématique, rapide et exact. Cela est indispensable.

Les opérations d'affaires, très nombreuses dans la moindre maison de commerce, doivent être enregistrées selon une méthode qui permette à tout instant de se reconnaître. La comptabilité s'apparente aux mathématiques dont elle utilise les procédés. Or l'homme d'affaires, quelle que soit sa spécialité, doit avoir le tour d'esprit comptable ; en d'autres termes, il doit être en état de se retrouver lui-même dans le jeu des comptes, d'analyser les documents : bilans, comptes de pertes et profits, états financiers que son comptable dépose périodiquement sur son bureau. On peut dire que le tour d'esprit mathématique et comptable est une des ca-

ractéristiques intellectuelles de l'homme d'affaires.

2) *L'aptitude à s'assimiler certaines matières de formation générale.* Les matières de formation générale qui figurent généralement au programme de l'enseignement commercial supérieur visent à élargir les horizons, et en même temps à éclairer sur la vie même des affaires. Ce sont :

a) *L'économie politique.* Inutile de définir. L'économie politique est une science d'observation qui s'est développée par l'observation et qui suppose l'observation. L'étude de l'économie politique est donc utile à l'homme d'affaires pour deux raisons : 1) parce qu'elle suscite et fortifie chez lui une qualité que nous avons, il y a un instant, jugée importante : l'esprit d'observation, et 2) parce qu'elle lui ouvre de larges fenêtres sur la partie même du monde où va se déployer son activité professionnelle.

b) *La géographie économique,* qui suppose des études préalables de géographie générale, de géographie physique et s'épanouit elle-même dans la géographie humaine. Pourquoi la géographie figure-t-elle au programme des écoles supérieures de commerce ? Pour deux raisons encore : 1) parce que, comme l'économie politique, elle procède par l'observation et donc contribue à développer et à affiner cette qualité chez l'étudiant ; 2) parce que la géo-

graphie économique renseigne l'homme d'affaires sur les virtualités du monde et notamment du milieu où son activité s'exercera. S'il se livre au commerce extérieur, il aura besoin de connaître avec un minimum d'exactitude les sources d'approvisionnement de matières premières et les grands marchés d'exportation de tel ou tel produit, tout au moins il devra être en état de se renseigner rapidement sur les uns et sur les autres.

Dans la plupart des cas, il aura surtout besoin d'une connaissance détaillée du pays qu'il habite. Ainsi, dans la province de Québec, on peut dire que l'une des études qui, à l'heure actuelle, devraient être le plus poussées, c'est celle de la géographie économique et humaine. Nous connaissons plutôt mal notre province à ce point de vue. Nous sommes dans le cas de tous les pays neufs : nous possédons de grandes ressources que nous avons exploitées jusqu'ici en gros. La chance a voulu que la mise en œuvre de ces ressources coïncidât avec une ère de prospérité économique universelle et qu'ainsi l'exploitation sommaire que nous en avons faite nous assurât un niveau de vie élevé. Mais nous sommes arrivés à un moment de notre évolution économique où il va nous falloir stabiliser notre production, et pour cela, la diversifier. L'inventaire méthodique de nos ressources s'impose donc, qui

nous révélera des utilisations nouvelles de nos richesses naturelles. Tout cela suppose des études de géographie, méthodiques et détaillées. Les jeunes gens qui se destinent à la carrière des affaires ont le plus haut intérêt à ce que de telles études soient entreprises, car c'est sur eux que reposera demain la tâche considérable de renouveler notre économie, de l'engager dans des voies nouvelles.

c) Le *droit*. L'étude du droit est utile à l'homme d'affaires parce que, en premier lieu, le commerçant, l'industriel, le financier, doit être en état de se retrouver dans le réseau serré des lois de toutes catégories que nos gouvernements ne cessent d'une année à l'autre d'inscrire dans les statuts. Il en est de l'homme d'affaires comme de tout autre citoyen : il est censé connaître la Loi. En second lieu, parce que la formation juridique est excellente en affaires. En Europe et notamment en France, il n'est virtuellement pas de fils d'homme d'affaires — grand industriel, grand financier ou grand commerçant — qui ne fasse ses études de Droit avant de s'engager dans la carrière. Le tour d'esprit du juriste, habile à saisir le nœud d'une question, répond à l'une des exigences des affaires. Sans compter que dès lors que l'on dépasse la lettre de la Loi pour en pénétrer l'esprit, l'étude du Droit a une valeur de formation incomparable.

d) Enfin, *certaines sciences*, notamment la physique et la chimie, comme préparation à l'étude de la technologie. Que le tour d'esprit scientifique, fait d'exactitude et de précision, soit adapté aux affaires, il n'est guère besoin d'insister sur ce point. Et que les connaissances scientifiques y soient d'utilisation courante, cela non plus ne demande pas une longue démonstration. L'industrie, quelles que soient la forme et les dimensions des entreprises, se ramène en définitive à l'application d'un ou de plusieurs principes de physique, d'une ou de plusieurs réactions chimiques. Quant à la technologie, c'est l'étude des procédés techniques qu'elle met en jeu. Or une connaissance aussi poussée que possible de la technologie est pour l'homme d'affaires extrêmement précieuse. Comptable, il a, par exemple, à vérifier les livres de telle ou telle entreprise industrielle, à établir les prix de revient, etc. Il n'y parviendra que s'il connaît très bien les procédés de fabrication, la suite des opérations techniques. Banquier, il est appelé à accorder du crédit à des entreprises industrielles. Mais il ne lui suffit pas de porter un jugement sur leur situation financière ; il doit encore être en état d'apprécier leur situation technique, la valeur des procédés qu'elles appliquent. Ainsi en est-il du vendeur, du publiciste, etc. Les sciences

doivent occuper une place importante dans la formation d'un homme d'affaires.

Qu'on ne se méprenne pas cependant sur la portée immédiate de ces études générales. L'homme d'affaires étudie l'économie politique, le droit, la géographie, etc., non comme l'économiste, le juriste, le géographe de profession mais pour se mettre en état d'exercer avec plus d'intelligence et d'ampleur son métier d'homme d'affaires. La formation générale est ici au service de la formation professionnelle.

Disons-nous un mot de l'utilité des *langues étrangères* et donc de l'aptitude à les maîtriser ? Sans nous attarder plus qu'il ne faut à ce sujet, il convient de rappeler que, dans un pays comme le nôtre, l'homme d'affaires doit avoir une bonne connaissance de la langue anglaise. Son métier le mettra forcément en relations avec des employeurs, des fournisseurs, des clients, des collègues de langue anglaise. Il voudra peut-être traiter sur le marché anglo-canadien ou américain. La connaissance de la langue anglaise, surtout dans les grands centres, lui apparaîtra vite indispensable.

Ce qui ne veut pas dire que pour acquérir l'anglais, l'homme d'affaires canadien-français doit négliger sa langue maternelle. Nous croyons, au contraire, qu'il maîtrisera d'autant plus aisément et plus sûrement

la langue seconde qu'il possédera mieux sa propre langue, et qu'il pourra ainsi procéder de l'une à l'autre par comparaison et raisonnement plutôt que par l'effort de mémoire auquel sont limités ceux qui n'ont qu'une connaissance superficielle de leur langue maternelle. Quoi qu'il en soit, l'homme d'affaires canadien-français, surtout celui des villes, a besoin de la langue anglaise et il importe que le jeune homme qui se destine aux affaires ait l'occasion de l'acquérir.

S'il se livre au commerce extérieur, l'homme d'affaires aura même intérêt à étudier une troisième langue. Ainsi, pour les échanges avec l'Amérique centrale et l'Amérique du Sud, la connaissance de l'espagnol peut être d'une grande utilité. Il convient de traiter dans la langue du client : cela fait partie de l'effort d'adaptation à la clientèle. L'étude de la langue, des mœurs, des usages, des coutumes des peuples étrangers est un moyen que certaines grandes puissances européennes ont largement employé pour s'implanter sur les marchés extérieurs. Ils ont formé des équipes de vendeurs, de publicistes, de représentants connaissant à fond le pays à pénétrer commercialement, capables non seulement de formuler leurs offres dans la langue, les poids et mesures et la monnaie de ce pays, mais aussi de s'adapter jusque dans les moindres détails aux goûts, voire aux

caprices de la population. Et ils s'en sont bien trouvés. Ceux de nos jeunes gens qui désirent se livrer à l'importation et à l'exportation peuvent s'inspirer de cet exemple, et se munir par l'étude des langues étrangères d'un instrument supplémentaire de travail et de succès.

*
* *

L'homme dont nous venons d'esquisser le portrait est l'homme d'affaires-type. Faut-il en conclure que tous les hommes d'affaires possèdent toutes les qualités énumérées ci-dessus au même degré, qu'ils ont tous le même sens aigu de l'observation, la même puissance d'imagination, la même force de jugement ? Ce serait évidemment beaucoup prétendre, et, du point de vue orientation, beaucoup exiger du jeune homme désireux de s'engager dans les affaires.

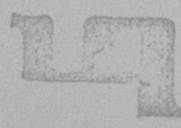
Parmi ces qualités, communes dans l'ensemble mais à des degrés variables, à toutes les catégories d'hommes engagés dans les affaires, il en est trois qui nous paraissent caractériser nettement l'homme des fonctions de direction — celui qui, avons-nous dit, a véritablement titre et qualité d'homme d'affaires. Ce sont, avec l'ambition de réussir dans les affaires, c'est-à-dire, encore une fois, de réussir dans

la recherche du succès matériel, le flair, ou sens aigu de l'observation, le goût du risque accompagné de l'aptitude à en juger rapidement, et le sens psychologique, plus spécialement le sens du commandement. Tout chef d'entreprise commerciale, industrielle ou financière, possède ces trois qualités à un degré plus ou moins éminent. Ajoutons-y l'aptitude, comme nous le disions il y a un instant, à s'assimiler certaines matières de formation générale, ou si on le préfère, à envisager un problème dans son ensemble, c'est-à-dire, non seulement dans ses données techniques, mais aussi et surtout dans ses tenants et aboutissants. Il n'est pas un chef qui ne doive voir et procéder ainsi par synthèse.

Les autres qualités et aptitudes, utiles en elles-mêmes, le sont surtout par l'appui, le complément qu'elles apportent aux qualités ci-dessus. Le chef d'entreprise peut suppléer à la faiblesse de son imagination — ses publicistes, ses vendeurs, son personnel technique lui apporteront des suggestions — il ne peut suppléer à un manque d'initiative, à un manque de flair, ou un manque d'autorité ou d'aptitude au commandement.

*

* *



Bibliothèque
A CHICOUTIMI

Les fonctions de direction se définissent en quelque sorte par l'homme qui les remplit. Ce sont celles dont l'exercice exige les trois grandes qualités énumérées ci-dessus. Et l'on voit tout de suite de quoi il s'agit : en définitive, la direction générale d'une entreprise quelle qu'en soit la taille ; aussi la direction des grands services : administration, vente, fabrication, etc., elle-même bien souvent simple étape vers la direction générale. Tout dépend ici de la personnalité de l'individu, de son potentiel psychologique, intellectuel et moral. Les fortes personnalités frayent leur voie à des hauteurs auxquelles les moins douées ne sauraient aspirer. Celui qui possède les qualités du chef, mais à un degré moyen, fera sa carrière à la direction d'un service ; son camarade, doué des mêmes qualités, mais à un degré supérieur, montera à la direction générale. Ainsi s'explique d'ailleurs en bonne partie la montée de telle entreprise qui se classe rapidement au rang des grandes ou des plus grandes, cependant que d'autres, appartenant à la même branche des affaires, restent indéfiniment au même niveau, voire déclinent. Sans doute, il y a les circonstances variables, la chance et la malchance ; mais il y a aussi l'homme qui sait se servir des circonstances et celui qui les laisse tourner à son désavantage. Tout cela, en définitive, est question de ressources personnelles.

Bref, le jeune homme qui aime les opérations concrètes des affaires pour elles-mêmes et pour la sorte de succès qu'elles assurent ; qui a un sens alerte de l'observation, de l'initiative et du jugement, et qui sait commander, c'est-à-dire convaincre et entraîner, ferait bien de s'orienter vers les affaires ; il possède l'essentiel de ce qu'il faut pour y réussir et pour y réussir non pas seulement comme auxiliaire, mais comme chef.

72

CHAPITRE III

LES FONCTIONS AUXILIAIRES

Est-ce à dire que pour s'orienter vers les affaires un jeune homme doit nécessairement posséder toutes les qualités du chef d'entreprise ? Nous reposons la question parce qu'elle est importante en elle-même et aussi parce que, en certains milieux, on pourrait être quelque peu effrayé des exigences des affaires comme nous les avons présentées. En fait, l'orientation vers les affaires ne se révèle jamais avec la rigueur tranchée et tranchante d'une démonstration mathématique. Les personnalités humaines et les fonctions professionnelles et sociales sont les unes et les autres nuancées à l'infini et l'adaptation de prime abord n'est pour ainsi dire jamais parfaite. Dans la plupart des cas, la pratique seule l'achève.

Dans les affaires comme dans les autres branches de la vie sociale, il y a des chefs et des auxiliaires — des auxiliaires de rangs variables, plus nombreux que les chefs, il va sans dire, mais dans l'ensemble aussi indispensables, puisque c'est de l'action combinée et des auxiliaires et des chefs que naissent

les affaires et la vie des affaires. Celui qui n'est pas doué pour les fonctions de direction n'est pas nécessairement une personnalité de rang inférieur ; il peut posséder tout ce qu'il faut pour réussir dans l'une ou l'autre des fonctions auxiliaires sans lesquelles, encore une fois, les fonctions de direction elles-mêmes perdraient une grande partie de leur efficacité. Or certaines de ces fonctions auxiliaires représentent des carrières aussi lucratives qu'utiles ; d'autre part, répétons-le, elles sont souvent pour les mieux doués un palier, une voie large et sûre vers les fonctions de direction.

Le jeune homme qui veut faire de l'une de ces fonctions l'objet de sa carrière doit cependant s'y adapter lui-même et y adapter son ambition. Son grand objectif sera alors de devenir une autorité dans la fonction de son choix. Il opte, au début du moins, pour une carrière technique spécialisée, et c'est par la voie de la technique et de la spécialisation qu'il entend réaliser sa carrière.

Nous avons regroupé les nombreuses fonctions auxiliaires des affaires en fonctions spécialisées et en fonctions courantes. Nous qualifions de spécialisées celles qui, d'une part, au sein même des affaires, affectent un certain caractère d'autonomie et qui, d'autre part, correspondent à certaines aptitudes définies de l'être humain et peuvent ainsi être objet

d'orientation. Nous appelons courantes celles qui représentent le stage d'apprentissage des fonctions spécialisées ou qui résultent simplement de l'application aux affaires de la division du travail.

LES FONCTIONS SPÉCIALISÉES

Les fonctions spécialisées sont assez nombreuses ; de nouvelles apparaissent d'ailleurs à mesure que les affaires évoluent. Elles sont profondément différenciées mais, comme toutes les professions, elles ressortissent soit à l'un soit à l'autre des deux types psychologiques qui partagent les individus. Nous pouvons donc les diviser en fonctions relatives à l'administration (intravertis) et en fonctions relatives à la vente (extravertis). Dans le premier groupe se rangent la comptabilité et la statistique, etc. ; dans le second, la vente, la publicité, etc. Étudions rapidement quelques-unes de ces fonctions.

I

La comptabilité est un art qui a pour objet l'enregistrement, la présentation et l'interprétation des opérations d'affaires. Aucune maison de commerce, de si faible taille soit-elle, vraiment désireuse de

suivre la marche de ses opérations, ne saurait s'en passer. Il lui faut périodiquement faire le point et au besoin rectifier ses positions. Une maison d'affaires sans comptabilité est comme un navire en haute mer sans boussole. Les statistiques constatent que près des trois-quarts des faillites dans le petit et le moyen commerce sont attribuables à l'absence de comptabilité. — Fait qui illustre bien l'importance, pour toute entreprise commerciale, d'une comptabilité bien tenue.

Il existe différentes classes de comptables :

a) Le *teneur de livre* qui, sous la surveillance d'un comptable, enregistre les opérations d'affaires selon les règles de la comptabilité.

b) Le *comptable* qui établit les systèmes de comptabilité, surveille les enregistrements, présente les états et interprète les résultats.

c) Le *comptable-vérificateur*. Le comptable est à l'emploi de l'entreprise ; le comptable-vérificateur est délégué des propriétaires. Il fait les mêmes opérations que le comptable mais selon une méthode appropriée, et à titre de contrôle. Il répond de l'exactitude des documents comptables, procède à des enquêtes et dépiste les fraudes ; il conseille l'homme d'affaires sur la marche générale de son entreprise et très spécifiquement sur ce qui touche l'organisation financière et administrative. Il est

établi à son compte ou associé à un bureau de comptable et recrute sa clientèle dans toutes les branches des affaires. On le désigne aussi sous le nom de comptable public.

d) Le *comptable de prix de revient*. C'est un spécialiste de la comptabilité dont l'industrie est le champ d'action. Il décompose les opérations industrielles en leurs éléments premiers en vue de recueillir les données comptables nécessaires à la conduite de l'entreprise. Quant au reste, il remplit les fonctions du comptable.

Le comptable doit posséder les qualités ordinaires de l'homme d'affaires mais avec l'accent sur :

a) *L'esprit d'analyse*. Une opération d'affaires est généralement complexe : divers éléments s'y confondent qui, dans les livres comptables, doivent être reclassés dans leurs catégories respectives : matières premières, main-d'œuvre, frais généraux, transport, frais de vente, etc., dans le cas de l'industrie ; coût d'achat, transport, assurance, entreposage, taxes de douane et d'accise, etc., frais d'administration et frais de vente dans le cas du commerce. Le comptable doit donc décomposer chaque opération et reclasser selon les règles de la comptabilité les divers éléments dont elle est faite. Ce travail exige parfois de difficiles analyses, des évaluations minutieuses, la détermination de moyennes dont l'application mé-

thodique rapproche l'ensemble des opérations le plus près possible de l'exactitude.

b) *L'esprit d'ordre et de méthode.* La comptabilité a établi des règles dont l'application exige une attention constante. Le comptable doit suivre dans leurs multiples détails les opérations très nombreuses, parfois extrêmement complexes en elles-mêmes et toujours très enchevêtrées d'une entreprise, de manière à ne laisser échapper aucun des éléments indispensables à la représentation exacte de l'état des affaires à tout moment.

c) *La faculté d'adaptation.* Le comptable-vérificateur travaille dans des conditions variables d'une entreprise à l'autre ; il doit savoir s'adapter aux exigences changeantes du travail lui-même et aux conditions dans lesquelles il l'effectue.

d) Au point de vue intellectuel, *l'aptitude au maniement rapide et exact des chiffres.* Dans l'ensemble, on ne saurait prétendre que le comptable utilise les hautes mathématiques, mais il raisonne continuellement à l'aide de chiffres et doit les manier avec rapidité et précision.

e) Enfin, si, comme cela se présente souvent, le comptable agit comme conseiller de l'homme d'affaires, *l'aptitude à observer les phénomènes économiques* et à en prévoir l'incidence sur telle ou telle entreprise. Disons peut-être plus simplement qu'il

doit être en état de suivre la marche des affaires en général et de telle ou telle branche en particulier.

Les fonctions et qualités du comptable que nous venons de définir indiquent déjà assez nettement quelle doit être sa formation — une bonne formation générale, de préférence du type secondaire, classique ou scientifique, dans les deux cas suffisante pour appuyer solidement la formation professionnelle, l'éclairer et la vivifier. Nous ne croyons pas cependant que la formation classique, qui vise avant tout à former l'homme de synthèse, lui soit absolument nécessaire. Une formation scientifique du type secondaire nous paraît suffire aux besoins de ce spécialiste.

Sa formation professionnelle doit s'étendre à l'ensemble des techniques des affaires, qu'il s'agisse du commerce, de l'industrie, de la finance, des transports, de l'administration publique. Comme comptable-vérificateur, il est appelé à vérifier les livres d'entreprises appartenant aux différentes branches des affaires. Et cette formation professionnelle doit être assez approfondie pour s'adapter rapidement aux divers types d'entreprises où le comptable est appelé à exercer sa profession.

Le comptable-vérificateur agissant comme conseiller de l'homme d'affaires doit posséder une connaissance parfaite de l'organisation interne, technique

et administrative, de l'entreprise, mais aussi de la branche des affaires à laquelle elle appartient, et de ses relations avec le reste de la vie économique.

Quant au comptable de prix de revient, il doit évidemment posséder à un haut degré les qualités et la formation du comptable analysées ci-dessus. Il doit forcément se spécialiser dans une branche de l'industrie et ne s'occuper que d'un petit nombre d'entreprises du même type. L'industrie est trop diversifiée pour qu'il prétende en connaître à fond toutes les techniques et les particularités.

De tous les spécialistes des affaires, les comptables sont de beaucoup les plus avancés au point de vue organisation professionnelle. Il existe dans la province de Québec des associations professionnelles groupant les diverses catégories de comptables :

a) *L'Association générale des Comptables (C.G.A.)* qui groupe les comptables pratiquant dans les entreprises privées. Cette association travaille au perfectionnement professionnel de ses membres, les protège et les aide par divers moyens. Les membres sont admis sur examen. Les diplômés de l'École des Hautes Études commerciales bénéficient de certains privilèges.

b) Trois associations de comptables-vérificateurs : la *Société des Comptables agréés (C.A.)*, la *Corporation des Comptables publics (C.P.A.)*, l'*Institut*

des Comptables et Auditeurs (L.I.C.). Ces trois associations organisent leurs propres examens d'admission. Une loi du gouvernement de la province détermine expressément les conditions d'admission des diplômés de l'École des Hautes Études commerciales de Montréal.

c) *L'Institut de Gestion industrielle* — association professionnelle des comptables de prix de revient. Cet institut, comme les autres associations, organise ses propres examens d'admission. Les diplômés de l'enseignement commercial supérieur bénéficient de certaines exemptions.

La profession de comptable offre, à l'heure présente, de belles perspectives. De plus en plus, commerçants et industriels sentent la nécessité d'une comptabilité bien faite, périodiquement vérifiée et tenue au point. La multiplication des contrôles gouvernementaux dont plusieurs subsisteront après la guerre nécessite un nombre croissant de comptables de toutes catégories. La profession est en pleine expansion, et il y a lieu de prévoir que, pour bien des années à venir, elle pourra assurer l'aisance et le progrès à tous ceux qui, doués des qualités et de la formation nécessaires, s'y engageront.

II

La statistique est un art qui a pour objet le groupement méthodique des faits sociaux susceptibles d'évaluation numérique. Elle permet de suivre tel ou tel phénomène, de définir et de préciser une situation et, par des comparaisons dans le temps et dans l'espace, de tirer des conclusions pour le présent et pour l'avenir. « C'est le budget des choses », disait Napoléon ; et il ajoutait : « sans le budget, point de salut ». Effectivement, il n'est pas une institution publique ou privée qui, pour sa gouverne, puisse se passer de la statistique, celle qu'elle dresse elle-même de sa propre activité ou celle que des services spéciaux dressent de l'activité générale pour l'usage du public.

Bien que la définition de la statistique s'apparente quelque peu à celle de la comptabilité, le statisticien se distingue nettement du comptable.

1) Les faits qu'il compile ne lui sont pas fournis en quelque sorte tout préparés comme les opérations d'une maison de commerce. Il les recueille dans le mouvement de la vie quotidienne, selon des procédés divers mais qui peuvent en somme se ramener à deux : a) recueillir les faits un à un, les grouper sans les modifier et tirer les conclusions qui se dégagent du simple rapprochement ; ou les soumettre

à certains traitements mathématiques et les interpréter en conséquence ; b) recueillir par sondage un certain nombre de faits et généraliser les conclusions au phénomène entier.

Le statisticien recourt à l'une ou à l'autre méthode, mais en en faisant varier l'application selon les variations même des phénomènes à observer d'un milieu et d'un moment à l'autre. Un recensement exige la plus rigoureuse exactitude et demande une organisation plus ou moins puissante selon l'importance du dénombrement à entreprendre. Les monographies qui procèdent par sondages ne prétendent pas à la même rigueur, mais pour arriver au degré d'approximation nécessaire, le statisticien doit préparer son travail avec d'autant plus de précaution que précisément il devra généraliser à l'ensemble des conclusions tirées de l'observation partielle du phénomène. Les statistiques économiques sont compilées à même des rapports dressés la plupart du temps spécialement, mais ces rapports eux-mêmes doivent être conçus de telle manière que les données provenant de sources indéfiniment variables puissent se comparer, etc.

2) Le mode de présentation autant dire unique dans le cas de la comptabilité varie à l'infini en statistique : tableaux dont les dispositions et l'agencement affectent les formes les plus diverses, courbes

simples ou multiples, diagrammes, figures de toutes formes, etc.

3) Enfin, l'interprétation. Le comptable interprète les résultats d'après les techniques des affaires ou l'état du marché. Le statisticien, lui, soumet souvent les faits recueillis à des traitements mathématiques : il établit des rapports, des moyennes, s'efforce d'extraire en quelque sorte des chiffres le maximum de renseignements. Il utilise ces chiffres à des fins différentes. L'actuaire en tire les tables de mortalité qui sont au fondement même de l'assurance-vie ; des mêmes chiffres, le statisticien tirera des conclusions économiques et sociales. Le statisticien peut donc interpréter les faits sociaux à la façon d'un mathématicien, à la façon d'un économiste, d'un sociologue, voire d'un moraliste.

Outre les qualités de l'homme d'affaires qui sont en somme les qualités usuelles de l'homme tout court, le statisticien doit posséder :

1) Un *sens extrêmement vif, puissant de l'observation*. Nous l'avons vu, il tire de la vie courante les renseignements qu'il compile et interprète. Il doit donc pouvoir discerner dans l'enchevêtrement de la vie de tous les jours, circonscrire et délimiter avec exactitude les phénomènes de plus ou moins grande ampleur qu'il soumet à l'observation.

2) *De la méthode* : il ne saurait recueillir à coup sûr des faits aussi nombreux et aussi fuyants que ceux de la vie économique et sociale s'il ne procède avec une méthode rigoureuse et renouvelée au besoin.

3) *De l'imagination*, afin d'adapter à la fois méthodes de travail, présentation et interprétation.

4) *De l'esprit d'analyse*, pour décomposer les phénomènes en leurs éléments premiers, en expressions numériques.

5) *De l'esprit de synthèse*, pour reclasser les données recueillies et en tirer les conclusions particulières ou générales, utilisables à telle ou telle fin d'ordre économique, social ou politique.

6) Au point de vue intellectuel, il doit posséder de solides *aptitudes aux mathématiques* ; le bon statisticien est un mathématicien. De même, il doit *pouvoir s'assimiler les matières de culture générale* qui le mettront en état d'interpréter avec toute l'ampleur et la précision désirables, les phénomènes humains soumis à l'analyse.

Psychologiquement et intellectuellement, le statisticien est un personnage considérable, supérieur à la moyenne. Comme formation générale, il n'en saurait en admettre d'autre que la formation secondaire, du type classique-philosophique, complétée par une solide formation mathématique et sociologique.

Le statisticien travaillant sur les phénomènes sociaux doit les aborder avec assez de hauteur et d'ampleur de vue pour les saisir à la fois dans toute leur étendue et dans leur infinie complexité. Quant à la formation professionnelle, elle continue dans la ligne même de la formation secondaire par de fortes études de mathématiques, d'économie politique et sociale, avec, il va sans dire, les techniques de la statistique elle-même.

Les statisticiens sont relativement peu nombreux dans notre économie. Les gouvernements, les grands services publics, les banques, les sociétés d'assurances, certaines entreprises industrielles, ont leur service statistique. Aux États-Unis, il existe en assez grand nombre des agences dont c'est l'objet de recueillir, pour le compte des maisons d'affaires et le public en général, des statistiques de diverses natures. Elles publient des bulletins, revues, etc., portant, du point de vue statistique sur les sujets les plus variés et dont elles font le service à leurs abonnés.

Il y a lieu de prévoir que, étant donné le tour que prend à l'heure actuelle l'évolution économique-sociale, le statisticien trouvera de plus en plus largement à s'employer. Ainsi, bon nombre de contrôles établis durant la guerre subsisteront la paix revenue. Or qui dit contrôle dit statistique et donc statisticiens ; de même, nous entrons dans une ère

d'expansion en assurances sociales ; et qui dit assurances dit aussi statisticiens de toutes catégories. Enfin, si l'évolution économique continue selon le processus des dernières années, nous pouvons nous attendre à voir les affaires se concentrer de plus en plus en de très grandes unités à caractère de monopoles ou de semi-monopoles. Ces grandes entreprises, comme les gouvernements, les banques et les sociétés d'assurances, ont besoin de suivre aussi exactement que possible le mouvement des affaires dans leurs branches respectives, ainsi que l'évolution du monde économique. De ce côté-là également, il y a lieu d'entrevoir pour le statisticien de nouveaux emplois.

III

L'actuaire est un statisticien spécialisé, et le personnage-clef de l'assurance.

On peut classer les assurances en trois groupes : celles qui couvrent les risques de la personne (décès, maladie, accidents) ; celles qui couvrent les risques des biens (incendie, vol, sinistre maritime, etc.) ; celles qui couvrent les risques « sociaux » (chômage, accidents de travail, etc.).

Les différents types d'assurances sont autant de spécialités des affaires. L'assurance-vie, l'assurance-feu, l'assurance maritime sont bien différentes comme

techniques, et l'homme d'affaires engagé dans l'une ou dans l'autre doit s'y confiner : on n'assure pas un bateau comme on assure une maison ou un homme.

Remarquons qu'il en est des assurances comme du commerce et de l'industrie. C'est un phénomène social qui prend forme concrète dans des entreprises plus ou moins importantes, résultant toutes du jeu combiné de diverses fonctions. Ce n'est pas l'entreprise ni le genre d'affaires qui sont objet d'orientation mais les fonctions dont ils résultent. On s'engage dans les assurances comme on s'engage dans le commerce : si les circonstances particulières de sa vie s'y prêtent, mais on choisit pour y entrer la fonction la mieux adaptée à son tempérament, à ses aptitudes.

On retrouve dans les assurances, avec les adaptations techniques nécessaires, les multiples fonctions des autres branches des affaires : comptabilité, statistiques, vente, etc. Il en est cependant de propres aux assurances : l'actuariat et l'évaluation des dommages. De ces deux fonctions, seule la première peut être objet d'orientation proprement dite. L'évaluation des dommages est une spécialité qui recourt à l'application de techniques diverses et vers laquelle l'expérience seule peut orienter. Il ne saurait être question de l'étudier ici.

Les assurances doivent, dans l'évaluation des risques, s'appuyer sur des données certaines. On assure un homme jeune ou moins jeune. Il est certain qu'il mourra ; à quel moment ? telle est la question. Il s'agit d'évaluer ce risque, de déterminer une prime qui, payable pendant une période déterminée, protégera et l'assuré et l'assureur. On ne saurait évidemment évaluer chaque risque. On procède sur des grands nombres et on établit des moyennes qui, inexacts dans chaque cas individuel, sont justes dans l'ensemble, et permettent aux sociétés d'assurances de procéder comme si les primes demandées étaient ajustées à chaque cas individuel.

Calculer ces moyennes, déterminer le taux de la prime pour chaque catégorie d'assurés : telle est la fonction de l'actuaire. Il observe les lois naturelles régissant plus ou moins rigoureusement la vie humaine et les facteurs économiques et sociaux qui l'influencent. Son champ d'observation est donc très étendu et les données de l'observation sont loin d'être toujours facilement saisissables.

1) L'actuaire doit être hautement doué pour les *mathématiques*, capable de concentrer son esprit sur des problèmes extrêmement complexes, et en état d'interpréter exactement les données statistiques qu'il soumet aux transformations mathématiques.

2) Il doit être versé dans les *sciences économiques et sociales* qui le guideront à la fois dans la recherche et dans l'interprétation des renseignements statistiques.

3) Il doit connaître à fond les *techniques générales de l'assurance* et plus particulièrement de la branche d'assurance dans laquelle il est engagé.

L'actuaire est surtout employé dans l'assurance-vie ; les syndicats d'assurance-feu ou automobile recourent cependant aussi à ses services. Mais la formation de l'actuaire engagé dans cette branche de l'assurance diffère, au moins partiellement, de celle de l'actuaire engagé dans l'assurance-vie. L'un et l'autre doivent toutefois être versés dans les hautes mathématiques et les sciences économiques.

Un tel spécialiste doit, il va sans dire, appuyer sa formation professionnelle sur une forte culture générale du type secondaire, classique, philosophique et scientifique. Plus sa formation générale sera étendue, et plus avant il pénétrera dans sa propre profession.

Les actuaires sont peu nombreux. Il n'existe au Canada ni centre de formation ni groupement professionnel d'actuaires. Les actuaires canadiens pour la plupart sont allés chercher leur formation à l'étranger, en Europe ou aux États-Unis, et ils appartiennent à l'une ou à l'autre des deux sociétés amé-

ricaines d'actuaire (*The Actuarial Society of America* et *The American Institute of Actuaries*). Ces sociétés organisent elles-mêmes leurs examens d'admission.

Avec la généralisation des assurances, le champ d'action de l'actuaire s'étendra. Il y a donc pour le jeune homme très doué pour les mathématiques certaines perspectives de ce côté. Malgré tout, la profession reste un peu exceptionnelle et n'offre pas un très grand débouché à la jeunesse.

*

* *

Les autres fonctions administratives, plus ou moins nombreuses selon les entreprises, et plus ou moins techniques, résultent de la division du travail et ressortissent à la personnalité générale de l'homme d'affaires plutôt qu'à celle du spécialiste. Elles s'étagent des fonctions subalternes de messenger et de préposé aux écritures aux fonctions supérieures de chef de service ou de directeur général. Le jeune homme doué pour les affaires y accède, selon sa formation, à un point quelconque de la hiérarchie et, selon la richesse de sa personnalité, complète par l'apprentissage et l'étude personnelle son ascension vers les fonctions plus importantes. Au point de vue orientation, nous sommes ici, pourrions-nous

dire, sur la voie principale — alors que les fonctions spécialisées se présentent plutôt comme des voies d'à-côté, autonomes en elles-mêmes, bien que pouvant déboucher aussi dans la voie principale et ainsi conduire au même but.

IV

La vente est une fonction essentielle des affaires — il n'y a pas d'affaires qui ne s'exprime par une vente. Autrefois, on se contentait de présenter la marchandise. Aujourd'hui, on va plus loin : on s'efforce de convaincre le client que cette marchandise non seulement a de la valeur en soi, mais qu'elle répond à un de ses besoins et qu'il a le plus grand intérêt à se la procurer. Et pour faire surgir et grandir cette conviction dans l'esprit des individus et des foules, on met en œuvre des techniques variées, toutes fondées, en définitive, sur la psychologie, la connaissance poussée des hommes.

Il existe différentes classes de vendeurs : le commis de magasin, le commis voyageur, le gérant des ventes ; et des types spécialisés de vendeurs, selon les genres d'affaires : produits alimentaires, produits de consommation courante, automobiles, assurances, valeurs mobilières, etc., chacun ayant des particularités plus ou moins accentuées.

Le vendeur est d'abord et essentiellement un *psychologue en action*. Vendre, c'est convaincre. Et pour cela, le vendeur doit s'adapter à tous les types de clients qu'il rencontre. Donc, comme qualité maîtresse, *sens psychologique très vif*, et assez souple pour renouveler incessamment et spontanément méthodes d'approche et arguments selon les situations indéfiniment variables dans lesquelles peut s'effectuer la vente.

Le vendeur doit connaître *l'art de vendre*, non seulement dans son esprit, mais dans ses techniques, ses recettes multiples, toutes déduites de la psychologie. D'autre part, il doit *connaître la marchandise* — en elle-même, c'est-à-dire dans ses procédés de fabrication, ses avantages intrinsèques, ses usages plus ou moins variés ; et par rapport aux marchandises similaires offertes sur le marché — cela, en vue de faire ressortir la supériorité de la sienne. Et il doit connaître sa marchandise non pas d'une connaissance toute intellectuelle, mais d'une connaissance qui va jusqu'à la conviction, qui emporte l'adhésion de la volonté en même temps que celle de l'intelligence. Le vendeur doit donc *être sincère* (c'est-à-dire croire fermement à tout ce qu'il dit de ses marchandises) et *enthousiaste*. Il doit *connaître de la même manière la maison qui l'emploie* ou dont il vend les produits : histoire, organisation

technique et administrative ; être convaincu de l'excellence de cette maison, de la haute qualité des services qu'elle rend. Le vendeur qui porte un doute dans l'esprit est privé de l'un de ses principaux stimulants. Insistons sur ce point. Vendre, ce n'est pas simplement décider quelqu'un à se procurer une marchandise contre paiement, c'est le satisfaire et gagner sa confiance. Tout commerce repose sur la clientèle, c'est-à-dire sur le client habituel, celui qui, ayant acheté une fois, achète de nouveau parce qu'il est satisfait. Le vendeur doit s'attacher son client — c'est la condition même de son succès. D'où l'extrême importance de la franchise, fondement de la confiance.

Bref, le vendeur doit avoir du *dynamisme*, de la *débrouillardise*, de l'*entregent*. Il est parfois placé dans des situations délicates dont il lui faut tirer le meilleur parti possible ; il doit souvent pénétrer là où les portes sont soigneusement fermées et gardées, et non seulement y pénétrer, mais se faire accueillir. Donc, maîtrise de soi, sociabilité, bonne humeur, don d'intéresser, au besoin d'apaiser ; belles manières, langage facile, de la plus grande précision si les circonstances l'exigent, facilement volubile dans d'autres cas. En un mot, esprit fin, souple, versatile.

Le métier de vendeur n'est peut-être pas aussi exigeant au point de vue formation intellectuelle que la statistique et même la comptabilité. Une bonne formation générale qui libère et porte à leur maximum d'efficacité les facultés de l'esprit est toutefois éminemment désirable sinon nécessaire. Il va sans dire, en effet, qu'un esprit cultivé obtiendra de l'art de vendre infiniment plus de rendement qu'un autre. Comme formation professionnelle, la psychologie en général et dans son application aux affaires, les techniques de la vente telles que dégagées et mises au point par l'expérience ; une bonne connaissance d'ensemble des affaires comme technique, et du monde des affaires comme esprit et milieu social ; enfin, une connaissance approfondie de la marchandise à vendre et de la maison à servir, s'il y a lieu.

Ce type général doit s'adapter selon les fonctions et selon les branches d'affaires.

De simple vendeur, il peut devenir *chef de service des ventes*. Pour remplir cette fonction, il lui faut, outre les qualités du vendeur proprement dites, le *sens de l'organisation*, c'est-à-dire un *sens éveillé de l'observation* qui lui permet de suivre l'évolution du marché et de découvrir toutes les occasions de pousser sa marchandise ; une *imagination* assez souple pour s'adapter rapidement aux données de l'obser-

vation et assez fertile pour varier ses méthodes et procédés en conséquence ; de *l'ascendant* sur ses collaborateurs pour leur faire accepter ses idées et partager ses enthousiasmes. La personnalité du chef de service des ventes se rapproche donc sensiblement de celle de l'homme d'affaires comme nous l'avons définie précédemment.

Le vendeur doit, il va sans dire, s'adapter au genre d'affaires. Le vendeur d'assurance, par exemple, agit en même temps comme *conseiller* de son client. Comme vendeur, il doit déployer les mêmes qualités et les mêmes initiatives que le vendeur ordinaire ; comme conseiller, il doit être en état d'analyser selon toutes les exigences de la technique le cas du client et de lui suggérer les modes d'assurance les plus appropriés. Ici ce n'est pas tant l'enthousiasme qui importe que le *don de s'adapter rigoureusement* au client — si bien que celui-ci éprouve l'impression que ce n'est pas tant une vente qu'un service qu'on lui propose.

Le vendeur d'assurance doit connaître, outre les techniques de la vente, celles de l'assurance et les bénéfices que l'assuré peut en attendre non pas d'une façon générale, mais dans la situation précise où il se trouve. Il lui faut donc gagner assez complètement la confiance du client pour que celui-ci consente à exposer sa situation, du moins à la laisser

étudier. Cela s'applique à toutes les catégories de vendeurs d'assurance : vie, feu, automobile, etc.

Les mêmes remarques s'appliquent *mutatis mutandis* aux vendeurs de valeurs mobilières, d'automobiles, etc., etc.

Si le vendeur s'établit à son compte, il lui faut les qualités ordinaires de l'administrateur. Le *courtier* est en somme un chef d'entreprise spécialisé dans telle ou telle branche des affaires, comme le commerçant ou l'industriel. Sa formation doit être plus étendue et plus poussée que celle du simple vendeur. D'où l'utilité pour un vendeur de s'assurer dès le départ la formation générale de l'homme d'affaires.

Quand nous parlons de la vente comme orientation pour les diplômés de nos collègues, c'est évidemment soit la gérance du service des ventes dans une entreprise privée, soit le courtage, que nous avons en vue comme objectif final de leur orientation — quand ils ont acquis l'expérience nécessaire. Il n'est peut-être pas indispensable d'avoir fait des études secondaires complétées par des études professionnelles du degré universitaire pour vendre des produits alimentaires, de l'assurance ou des valeurs mobilières, même pour remplir les fonctions de gérant des ventes ou de courtier. En revanche, la gérance et le courtage sont l'objectif vers lequel

doivent naturellement tendre ceux qui possèdent une telle formation.

*
* *

Conclusion d'une opération d'affaire, la vente n'en est cependant qu'un aspect. Pour vendre une marchandise, il a fallu ou bien la fabriquer — c'est le cas de l'industrie — ou bien l'acheter — c'est le cas du commerce. Les Américains appellent *merchandising* l'ensemble des opérations portant sur la marchandise, donc allant de l'achat à la vente. Or c'est un axiome dans le commerce qu'une marchandise bien achetée est aux trois-quarts vendue. Le service des achats est donc pour le moins aussi important que celui de la vente.

Il peut arriver que dans une maison le même homme dirige à la fois les achats et les ventes. C'est le *merchandiser*, pour employer une désignation intraduisible. Le même fonctionnaire a aussi beaucoup à dire touchant la publicité. Dans les entreprises d'envergure, les trois services ont leurs chefs attitrés sous la haute direction du gérant ou directeur général : chef du service des achats, chef du service de la publicité, chef du service des ventes.

Eh bien, si curieux que cela puisse paraître à première vue, l'*acheteur* est de la même famille psychologique et professionnelle que le vendeur. Il ne faut pas oublier, en effet, qu'il achète non pour l'usage — en ce cas la qualité et le prix seraient ses seules normes d'appréciation — mais pour la vente, et dans ce cas, à la qualité et au prix s'ajoute une troisième norme : la facilité de vente. L'acheteur achète en faisant mentalement la vente. Il lui faut donc le tour d'esprit du vendeur qui, en face d'une marchandise de prix et de qualité donnés, devine tout de suite quels arguments il invoquera pour la vendre. C'est d'ailleurs généralement dans le personnel des vendeurs que les acheteurs se recrutent.

Comme le vendeur et encore plus que lui, il doit connaître la marchandise, savoir en juger rapidement au point de vue prix, qualité, apparence, bref, en tout ce qui peut faciliter ou entraver la vente. Naturellement, il doit connaître aussi la maison elle-même, sa politique générale, ses pratiques habituelles de vente, sa clientèle, en un mot, tout ce qui situe l'achat dans sa vraie perspective.

Comme le chef du service des ventes, le chef du service des achats doit posséder une formation appropriée. Il occupe dans l'entreprise une fonction-clef. Sans être à proprement parler un initiateur,

il doit posséder de l'homme d'affaires les qualités générales, psychologiques et intellectuelles. Une bonne formation de base qui dégage et met en pleine valeur toutes ses virtualités est donc nécessaire à l'épanouissement de sa personnalité et au succès de sa carrière. Quant à la formation professionnelle, elle comprend l'initiation aux sciences économiques et commerciales, la psychologie des affaires et l'art de vendre, la technologie et les produits commerciçables. Mais il doit nécessairement, comme tout aspirant homme d'affaires, demander à l'apprentissage le gros de sa formation professionnelle. L'école lui donne les principes généraux, la théorie ; l'apprentissage lui en apprend la pratique.

Comme cette brève analyse permet de le constater, les diverses fonctions de la vente sont un acheminement direct vers les fonctions de direction, soit dans des entreprises déjà existantes, soit dans le courtage.

Il semble cependant que, d'une façon générale, les jeunes gens désireux de s'engager dans les affaires hésitent à se lancer dans la vente, même s'ils possèdent les aptitudes. Ils ont l'impression que le métier de vendeur est un métier subalterne qui ne conduit pas très loin. C'est une erreur. Les débuts sont généralement laborieux, il faut le reconnaître.

Le vendeur doit faire lui-même la preuve de son habileté et se contenter de revenus plus ou moins élevés et plus ou moins réguliers. Mais à mesure que la clientèle se forme, sa situation s'améliore et, s'il est doué et travailleur, il ne tarde pas à s'assurer des revenus souvent bien supérieurs à ceux dont bénéficient les comptables ou autres techniciens des affaires. De toutes les fonctions des affaires, la vente est celle qui laisse la plus large initiative et la récompense le plus généreusement.

V

Le publiciste appartient à la famille psychologique du vendeur. Dans l'ensemble, mêmes qualités.

Mais au lieu d'agir sur les individus, il agit sur les foules, et au lieu de la parole, il se sert de l'imprimé.

1) Ce n'est pas tant l'individu que les groupements humains, les catégories sociales dont il doit savoir manier les réactions. Les hommes et les femmes ne réagissent pas de la même manière, n'obéissent pas aux mêmes motifs ; les vieux et les jeunes non plus, ni les citadins et les ruraux, ni les hommes d'affaires et les consommateurs, ni les riches et les pauvres, etc. — chacune de ces grandes catégories comportant un nombre considé-

nable de divisions selon les milieux, la hiérarchie sociale, etc. Le publiciste doit donc : a) parler à tous les groupes de façon à les intéresser tous ; b) parler à chaque groupe le langage qui lui convient le mieux.

2) Au lieu de la parole, il se sert de l'écrit : technique toute différente et dont l'usage entraîne de fortes dépenses. D'où la nécessité de dire le plus dans le moins de mots possible, donc de le dire d'une manière si originale, si puissante que quelques phrases aussi bien qu'un long discours déclenchent l'adhésion à la fois de l'intelligence et de la volonté. Cela suppose une connaissance parfaite de la langue dans laquelle le publiciste écrit, de toutes ses ressources et nuances.

Pour toucher les clients en perspective, il utilise la multitude des publications qui inondent le marché et il en crée de spéciales : catalogues, dépliants, notices, etc. Il lui faut donc connaître à fond les journaux et revues, le caractère de chacun, le milieu où ils circulent, l'étendue de leur circulation et leur influence réelle. Il doit, pour son propre compte, connaître à fond l'art de présenter textes et images, de façon à accrocher l'attention et engendrer la conviction. En un mot, il doit être familier avec tout ce qui est impression.

Ou bien il est à l'emploi d'une maison ou bien il dirige une agence. Dans le premier cas, il doit comme le vendeur connaître à fond la maison et ses produits, d'une part, la clientèle, d'autre part ; et organiser ses campagnes de publicité selon les formes appropriées aux produits et à la clientèle. Comme dans l'organisation des campagnes de publicité il engage des sommes considérables, il ne doit rien ignorer des affaires en général, de celles de la maison en particulier, et tirer des fonds affectés à la publicité le maximum de rendement. C'est à cela d'ailleurs qu'on le juge. Dans la préparation de ses plans — choix des clients à toucher, des arguments à employer, des types d'annonces et des journaux ou revues à utiliser — l'idée directrice doit être le maximum de rendement pour le minimum de fonds. Ce qui exige évidemment le maximum d'efficacité, donc d'efforts personnels de la part du publiciste, ce qui veut dire, dans son cas, le maximum d'originalité.

S'il dirige une agence, le problème ci-dessus est multiplié par le nombre de clients. De plus, il doit conquérir sa propre clientèle, c'est-à-dire convaincre commerçants et industriels que son agence est en état de leur faire vendre plus de marchandises. L'agent de publicité doit être en outre, comme le

courtier, un praticien des affaires, un bon administrateur, etc.

La publicité est beaucoup plus exigeante que la vente proprement dite au point de vue formation.

Le publiciste doit posséder un grand *sens psychologique*, une *imagination* puissante et originale, un sens de l'observation toujours en alerte, un *goût* sûr allant jusqu'au sens artistique, car c'est par l'œil qu'il accroche l'attention d'abord. Il doit être un homme de *jugement* capable de choisir entre dix ou cent l'argument le plus approprié et de le mettre en pleine valeur. Tout cela exige une culture générale étendue, notamment des moyens d'expression très riches soit dans une langue soit dans l'autre ; puis naturellement, toutes les techniques du métier.

Il n'existe pas à proprement parler d'organisation professionnelle des publicistes, mais des associations qui ont plutôt le caractère de groupements d'affaires comme l'*Advertising Club*, et l'association des agences de publicité.

La publicité, et d'une façon générale la propagande, est, semble-t-il, appelée à jouer un rôle de plus en plus important dans la vie économique et sociale. Des moyens nouveaux et d'une puissance autant dire sans limite se sont ajoutés en ces dernières années à ceux dont elle se servait déjà : la radiophonie, par exemple. Les techniques de la

propagande se multiplient et se perfectionnent de jour en jour. Au jeune homme doué des qualités voulues, ce secteur de l'activité commerciale et sociale ouvre des perspectives extrêmement intéressantes.

VI

L'agent des relations industrielles est un spécialiste relativement nouveau dans les affaires, et d'ailleurs de caractère variable selon les pays et selon les entreprises. Les grandes industries mettent aujourd'hui sur pied un organisme spécialement affecté aux relations avec le personnel et les ouvriers. Selon la conception américaine de l'organisation industrielle, cet organisme comporte trois divisions :

- a) La division du personnel qui règle les relations de l'ouvrier et de l'entreprise touchant l'embauchage, l'avancement, les changements de fonction et les congédiements. Le chef du personnel dirige cette division ;
- b) La division des relations industrielles qui détermine les salaires, les conditions de travail, bref, les diverses questions ressortissant, d'une façon générale, à la convention collective de travail. Chef : le directeur des relations industrielles ;

c) La division du service social qui cherche à assurer le bien-être physique, social et moral de l'ouvrier. Chef : le directeur du service social.

Selon la conception anglaise de l'organisation industrielle, les trois divisions sont fusionnées et le chef du personnel les régit. Selon la conception française, la division des relations industrielles est distincte de celle du service social.

Dans l'ensemble et quelle que soit la formule d'organisation, l'objet de ces divers services est de faire ressortir le côté humain du travail ⁽¹⁾.

1) Étant donné l'objet de son service, le directeur du personnel est assimilable jusqu'à un certain point au *praticien de l'orientation professionnelle*. Il cherche l'adaptation de l'homme à la fonction. Il doit donc analyser celle-ci et choisir le travailleur selon ses aptitudes. D'un autre côté, comme il décide des engagements, des promotions et recommande même les congédiements, il doit avoir l'*autorité d'un chef*, savoir faire accepter ses décisions à la fois par les employeurs et par les ouvriers eux-mêmes.

2) Comme qualités intellectuelles, il lui faut une *connaissance approfondie de l'entreprise et de ses*

(1) R. P. Émile Bouvier, S.J. — *Orientations nouvelles des relations industrielles.*

techniques, des techniques de l'orientation professionnelle.

3) Il doit être animé d'un *grand sens humain* afin que le travailleur ait l'impression que les tests et observations auxquels on le soumet sont ordonnées non seulement au rendement économique, mais aussi et même surtout à sa satisfaction personnelle. Ce sens humain est la première condition de l'ascendant du directeur du personnel sur ses hommes.

Le chef des relations industrielles doit d'abord : 1) être un *meneur d'hommes* ; donc *sens psychologique aigu, faculté d'adaptation rapide, diplomatie* ; tout cela cependant pratiqué moins dans l'esprit de l'homme d'affaires qui impose sa décision, que dans l'esprit de l'éducateur qui cherche à persuader ; 2) *connaître à fond l'entreprise à laquelle il est attaché, dans ses techniques, dans ses conditions économiques et administratives*, afin d'être en état de juger par lui-même de la valeur pratique des demandes ouvrières. Cela suppose d'abord une bonne connaissance d'ensemble des affaires ; 3) être en outre spécialisé dans les *problèmes sociologiques du travail* en théorie et en pratique : lois ouvrières, techniques du syndicalisme, etc. En un mot, il doit posséder une bonne formation économique et sociologique ; 4) parce que c'est précisément l'objet de sa fonction de faire ressortir le côté humain du

travail, être, comme le directeur du personnel, animé d'un *grand sens humain*.

Le directeur du service social doit posséder dans l'ensemble les mêmes qualités que les deux autres avec un accent spécial sur le *sens humain*, porté chez lui jusqu'à l'*apostolat*, et sur le *doigté*. Il doit posséder la même formation générale que les deux autres et en outre une bonne *connaissance théorique et pratique des techniques spécialisées du service social*.

Si les trois divisions sont fusionnées, le chef, qu'on l'appelle chef du personnel ou chef des relations industrielles, doit réunir dans sa personne les diverses aptitudes et qualités d'esprit, de caractère et de tempérament des trois.

Il s'agit ici d'une fonction tout à fait à part dans l'industrie, et donc d'un type d'homme nettement caractérisé. Étant donné la nature délicate de cette fonction, nous croyons que le candidat doit apporter d'abord une formation morale solide et une formation intellectuelle avancée, secondaire et du type classique, philosophique de préférence, couronnée elle-même par une formation professionnelle faite, d'une part, d'une bonne connaissance d'ensemble des affaires et de leurs multiples problèmes, d'autre part, de la sociologie et spécialement des problèmes sociologiques de l'industrie et du travail ;

enfin, des techniques particulières de l'orientation professionnelle et du service social dans l'industrie.

Quelles sont les perspectives d'avenir de la profession ? L'agent des relations industrielles, nous l'avons dit, est un personnage relativement nouveau dans les affaires. La guerre et l'expansion industrielle dont elle a été l'occasion lui ont définitivement taillé sa place. Les demandes ont été et restent encore nombreuses pour les spécialistes de ce genre et il y a tout lieu de penser que loin de décliner elles croîtront, car le service social à l'usine, la « rationalisation » des relations industrielles se présentent comme un des éléments de solution du problème ouvrier. Si la profession malgré tout n'est pas encore nettement définie, elle est en bonne voie et nous croyons que pour la jeunesse d'intéressantes perspectives s'ouvrent de ce côté.

VII

Enfin, dans le même groupe psychologique, signalons deux personnages dont l'un, attaché à une entreprise, est une adaptation du vendeur et du publiciste ; et l'autre, au service de l'État, participe plutôt comme économiste à la vie générale des affaires. Ce sont : l'agent des relations extérieures, et l'agent commercial.

*

* *

L'agent des relations extérieures — le *public relation man* des Américains — est une sorte d'ambassadeur itinérant de l'entreprise. Il ne s'occupe directement ni de la vente ni de la publicité, mais il complète et le vendeur et le publiciste. Sa mission est de créer ou d'entretenir l'atmosphère la plus favorable à la maison, à ses chefs, à ses produits. Il rencontre les clients, tâche de découvrir leurs moindres motifs de mécontentement, de sonder leurs intentions, de deviner leurs désirs, de raffermir leur confiance et leur attachement ; il entre en relations avec les hommes d'affaires susceptibles de devenir clients ou les groupements économiques ou sociaux où il est désirable que la maison soit connue sous le jour le plus favorable. Par tous les moyens directs et indirects, il s'efforce de prévenir les courants d'opinion adverses, de susciter au contraire des mouvements de sympathie, etc. Rien de ce qui crée le climat dans lequel une maison évolue ne lui est indifférent.

L'agent des relations extérieures doit naturellement posséder les qualités de son emploi :

1) Un grand *sens d'observation* afin de ne manquer aucune occasion de servir les intérêts de sa maison, d'accroître son prestige, etc. ;

2) Les dons du *vendeur et du publiciste*, c'est-à-dire l'art d'exposer et de convaincre ;

3) Enfin, une *belle personnalité extérieure*, des manières agréables, de l'entregent, du doigté, en un mot les qualités de tempérament et d'esprit qui impressionnent le plus favorablement.

D'habitude, ce sont les chefs eux-mêmes qui s'occupent des relations extérieures. Mais certaines grandes entreprises, intimement liées par l'importance ou par la nature de leurs affaires à la vie sociale, confient ce soin à des spécialistes. Il s'agit là cependant d'une fonction exceptionnelle que nous ne saurions présenter comme un véritable débouché aux jeunes gens désireux de s'engager dans les affaires.

*

* *

L'agent commercial (que l'on désigne ici sous le nom de commissaire du commerce) est un fonctionnaire de l'État à l'étranger. Il a pour mission, comme chacun le sait, de travailler au développement des exportations de son pays.

Les règlements du Ministère du Commerce à Ottawa définissent les devoirs et qualités du commissaire du commerce. Pour favoriser l'expansion du commerce canadien, il doit « se livrer assidûment

à l'étude des conditions et des besoins du territoire dont il est chargé » en regard des sources canadiennes d'approvisionnement. Il ne doit pas se substituer aux représentants des entreprises privées ni engager le Ministère dont il relève dans des opérations commerciales. Son rôle est « d'encourager le commerce » (non de commercer lui-même), de « servir de lien entre l'exportateur canadien et l'importateur étranger ». En cas de malentendu entre les exportateurs et les consignataires, il peut « être appelé à agir comme intermédiaire ». De même, dans l'exercice quotidien de ses fonctions, il est appelé « à faire rapport sur les transactions des agents, à inspecter les expéditions, à s'occuper des réclamations qui s'y rapportent, à fournir des renseignements sur les lois du Canada, notamment sur le commerce et l'immigration ».

Les nominations de commissaires du commerce sont faites au concours par la Commission du fonctionnarisme. Le candidat doit avoir une bonne santé, une belle personnalité extérieure, des manières faciles et agréables, etc. Comme formation intellectuelle, on exige de lui la connaissance de la géographie générale du monde, des principes du change et du commerce étrangers, des mouvements et de la pratique du commerce international, des techniques générales du commerce d'exportation. Il doit s'ex-

primer dans une langue claire et précise et posséder de préférence une certaine expérience des affaires. Il doit connaître parfaitement les ressources du Canada, ses industries, etc. En résumé, le candidat doit posséder une formation universitaire avec spécialisation en sciences économiques.

La carrière de commissaire du commerce ou d'agent commercial à l'étranger offre des perspectives intéressantes. Le Canada est un pays exportateur ; il devra, dès la guerre terminée, diversifier le plus possible ses marchés étrangers et, à cette fin, accroître son personnel de représentants. De plus, la province de Québec est entrée dans la même voie en ouvrant une agence à Ottawa et à New-York. Il y a lieu d'entrevoir qu'elle aussi augmentera son personnel à l'étranger.

De belles et fructueuses carrières s'ouvrent donc de ce côté aux jeunes gens possédant une forte personnalité et que les études économiques, les voyages, la vie à l'étranger intéressent.

VIII

La fonction de secrétaire n'est pas à proprement parler une fonction spécialisée au sens où nous l'avons entendu jusqu'ici, c'est-à-dire pouvant être objet d'orientation en partant de telle ou telle apti-

tude personnelle spécifique. Néanmoins elle est d'une nature si particulière, elle nécessite un tel ensemble de qualités et ouvre si directement la voie vers les fonctions supérieures que nous croyons devoir en faire une mention spéciale.

On peut distinguer deux types de secrétaires : le secrétaire particulier et le secrétaire général (conseil d'administration, chambre de commerce, œuvre sociale, etc.).

Le secrétaire joue le rôle d'adjoint personnel de l'employeur ; il participe à ses travaux et prend connaissance de ses affaires, même confidentielles. Il le libère des affaires courantes du bureau, des multiples besognes accessoires. Il sert d'intermédiaire entre lui et le public, assurant le triage des visiteurs, réglant les cas secondaires et ne réservant à l'employeur que les plus importants.

La nature de ses fonctions indique quelles doivent être ses qualités.

1) La *discretion* — rien de ce qui, des affaires du bureau, vient à sa connaissance — et il a connaissance d'à peu près tout — ne doit être divulgué. Le patron doit pouvoir compter sur sa *discretion* absolue.

2) La *souplesse*, le *doigté* — d'une part pour s'adapter à la personnalité de l'employeur, exécuter le travail comme il le désire, prévenir au besoin

ses volontés ; d'autre part, pour traiter avec les clients ou visiteurs, régler avec eux telles ou telles questions, les écarter au besoin sans les mécontenter.

3) *L'ordre et la méthode* afin d'être à tout moment en état de répondre aux demandes de l'employeur, de trouver tel renseignement, de renouer telle affaire en suspens, etc.

4) *Assez d'initiative, de jugement, de sens des responsabilités* pour agir par lui-même quand il le faut et de la manière la plus conforme aux intérêts de l'employeur.

Comme on le voit, le secrétaire doit posséder, à un degré plus ou moins élevé, les qualités du chef : en fait, il est une sorte de chef en second qui, s'il possède la personnalité voulue, ne tardera pas à se hisser au premier plan.

Le secrétaire est par définition chargé de la correspondance. L'exécution matérielle et le classement de la correspondance sont les premiers services que l'employeur attend de lui. Mais s'il veut véritablement agir en secrétaire et non en simple sténodactylo, il doit être en état d'expédier lui-même la correspondance courante, de rédiger des lettres, des mémoires, des rapports, des articles et des discours d'après de simples indications, voire dans bien des cas, de suggérer lui-même les thèmes à développer,

les arguments à invoquer, etc. Il assume ainsi les responsabilités qui dépassent largement celles du sténo-dactylographe.

Il doit donc connaître parfaitement la ou les langues dans laquelle ou lesquelles se traitent les affaires du bureau, ne rien ignorer des affaires en général, de l'administration, et du genre d'affaires dans lequel il est engagé.

Une bonne formation générale, de préférence du type secondaire, est celle qui répond le mieux à sa fonction. Comme formation professionnelle, la sténo-dactylographie (il s'en servira tout au long de sa carrière), une bonne initiation générale à l'administration et à la pratique des affaires (comptabilité, correspondance, classement, etc.). L'apprentissage complétera et adaptera la formation scolaire.

Comme les employeurs ne sont pas nécessairement tous engagés dans les affaires, les jeunes gens désireux de s'employer comme secrétaires doivent s'orienter vers la branche d'activité la plus conforme à leurs goûts et à leur tempérament personnels : administration publique, œuvres sociales, action politique, etc. Les exigences de fond sont les mêmes dans chaque cas, mais l'adaptation professionnelle diffère.

Au secrétaire général, il faut en somme les mêmes qualités qu'au secrétaire particulier — avec des con-

naissances plus étendues en administration, pratique générale des affaires et naturellement une connaissance approfondie de l'institution elle-même. Le secrétariat général est en fait une fonction de direction. Même si le secrétaire a besoin pour agir de l'assentiment des administrateurs et ne fait qu'exécuter leurs décisions, en pratique, il influence et même oriente souvent ces décisions en participant aux délibérations, et en éclairant les administrateurs eux-mêmes sur le sujet à l'étude. C'est lui, en effet, qui recueille la documentation, prépare les dossiers, bref, met les administrateurs en état de se prononcer.

Dans certaines institutions, le secrétaire remplit les fonctions d'un gérant et doit en conséquence faire preuve des qualités d'initiative, de débrouillardise, de jugement, de diplomatie, etc., d'un chef. Pour accéder à la fonction de secrétaire général d'une institution d'une certaine importance, il faut donc des qualités personnelles assez semblables à celles du chef d'entreprise, mises elles-mêmes en valeur par une bonne formation scolaire et un apprentissage plus ou moins prolongé selon la personnalité du candidat.

Bref, la fonction de secrétaire, sans être une fonction spécialisée, est une voie un peu particulière d'accès aux affaires, sensiblement différente des voies

ordinaires de l'administration et de la vente. Certaines personnalités ont intérêt à la choisir de préférence.

*

* * *

Il existe sans doute dans les affaires, outre celles que nous venons d'analyser, d'autres fonctions spécialisées ou à caractère spécialisé. Mais ou bien elles relèvent de la formation technique et scientifique — l'ingénieur, le chimiste, par exemple, — ou bien empruntent plus ou moins à l'une ou à l'autre des techniques de la vente ou de l'administration dont nous venons de parler.

LES FONCTIONS COURANTES

Les fonctions courantes : commis de magasin, voyageurs de commerce, sténos-dactylos, teneurs de livres, caissiers, préposés au classement, à la livraison, à l'expédition, etc., sont les plus diversifiées et celles qui absorbent le personnel le plus nombreux. Nous n'entreprendrons pas, il va sans dire, une analyse même sommaire de chacune d'entre elles. Il nous suffit d'ailleurs, pour les situer dans les perspectives exactes de notre étude, de rappeler :

1) Qu'elles résultent pour la plupart de l'application aux affaires de la division du travail et ainsi ne sont pas en soi objet d'orientation, c'est-à-dire d'un choix correspondant à des aptitudes spécifiques ;

2) Qu'elles ressortissent cependant à l'un ou à l'autre des deux types psychologiques et à ce point de vue doivent être l'objet d'un choix selon la personnalité du candidat. Tel échouerait comme teneur de livres qui réussirait magnifiquement comme commis-voyageur ;

3) Qu'elles représentent le stage d'apprentissage des fonctions spécialisées et des fonctions de direction — d'où l'importance de se classer dès le début dans le groupe correspondant à son type psychologique et, dans toute la mesure du possible, dans telle fonction subalterne ouvrant la porte à une fonction spécialisée correspondant à ses aptitudes spécifiques : teneur de livres pour celui qui aspire à la comptabilité ; commis pour celui qui aspire aux fonctions supérieures de la vente ; sténo-dactylo pour celui qui veut devenir secrétaire.