

Esdras MINVILLE (1896-1975)

Intellectuel québécois de la première moitié du XXe siècle, économiste et sociologue,
lié de près au groupe catholique, nationaliste et traditionaliste
directeur de l'Écoles des Hautes Études Commerciales de Montréal

(1945)

L'homme d'affaires

LES CLASSIQUES DES SCIENCES SOCIALES

CHICOUTIMI, QUÉBEC

<http://classiques.uqac.ca/>



<http://classiques.uqac.ca/>

Les Classiques des sciences sociales est une bibliothèque numérique en libre accès, fondée au Cégep de Chicoutimi en 1993 et développée en partenariat avec l'Université du Québec à Chicoutimi (UQÀC) depuis 2000.

UQAC

<http://bibliotheque.uqac.ca/>

En 2018, Les Classiques des sciences sociales fêteront leur 25^e anniversaire de fondation. Une belle initiative citoyenne.

Politique d'utilisation de la bibliothèque des Classiques

Toute reproduction et rediffusion de nos fichiers est interdite, même avec la mention de leur provenance, sans l'autorisation formelle, écrite, du fondateur des Classiques des sciences sociales, Jean-Marie Tremblay, sociologue.

Les fichiers des Classiques des sciences sociales ne peuvent sans autorisation formelle:

- être hébergés (en fichier ou page web, en totalité ou en partie) sur un serveur autre que celui des Classiques.
- servir de base de travail à un autre fichier modifié ensuite par tout autre moyen (couleur, police, mise en page, extraits, support, etc...),

Les fichiers (.html, .doc, .pdf, .rtf, .jpg, .gif) disponibles sur le site Les Classiques des sciences sociales sont la propriété des **Classiques des sciences sociales**, un organisme à but non lucratif composé exclusivement de bénévoles.

Ils sont disponibles pour une utilisation intellectuelle et personnelle et, en aucun cas, commerciale. Toute utilisation à des fins commerciales des fichiers sur ce site est strictement interdite et toute rediffusion est également strictement interdite.

**L'accès à notre travail est libre et gratuit à tous les utilisateurs.
C'est notre mission.**

Jean-Marie Tremblay, sociologue
Fondateur et Président-directeur général,
LES CLASSIQUES DES SCIENCES SOCIALES.

Un document produit en version numérique par Jean-Marie Tremblay, bénévole,
professeur associé, Université du Québec à Chicoutimi
Courriel: classiques.sc.soc@gmail.com
Site web pédagogique : <http://jmt-sociologue.uqac.ca/>
à partir du texte de :

Esdras MINVILLE

L'HOMME D'AFFAIRES.

Montréal, Québec : Les Éditions Fides, 1945, 2^e édition, 184 pp.
Collection : “Bibliothèque économique et sociale.”

Police de caractères utilisés :

Pour le texte: Times New Roman, 14 points.

Pour les notes de bas de page : Times New Roman, 12 points.

Édition électronique réalisée avec le traitement de textes Microsoft Word 2008
pour Macintosh.

Mise en page sur papier format : LETTRE US, 8.5'' x 11''.

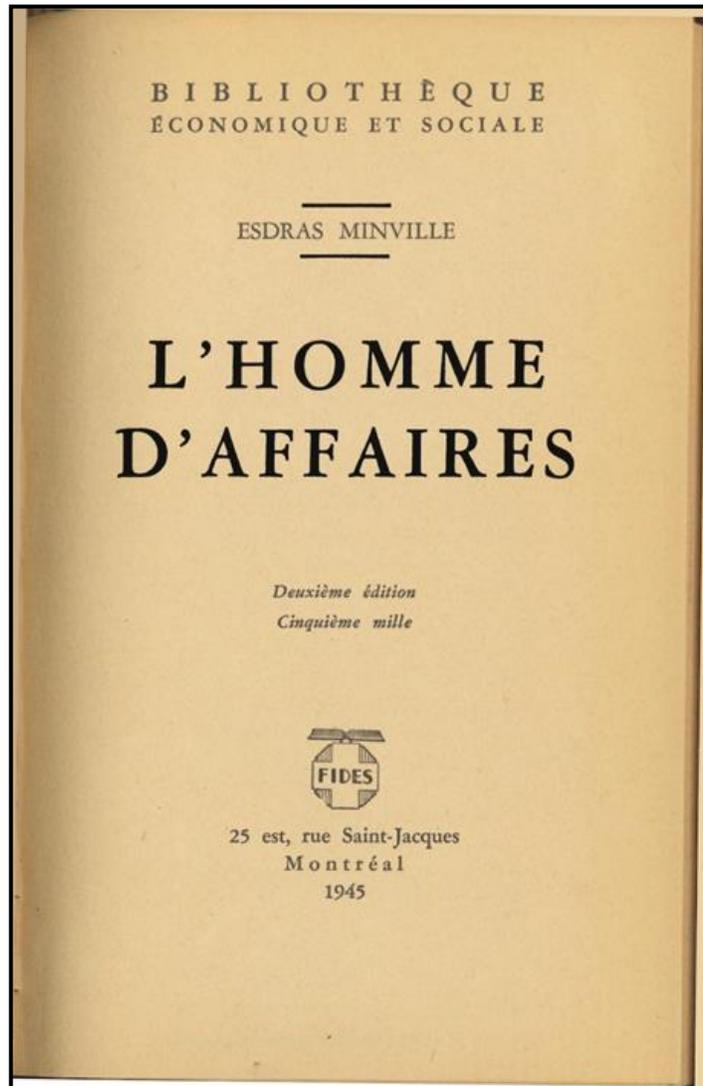
Édition numérique réalisée le 19 mars 2022 à Chicoutimi, Québec.



Esdras MINVILLE (1896-1975)

Intellectuel québécois de la première moitié du XXe siècle, économiste et sociologue,
lié de près au groupe catholique, nationaliste et traditionaliste
directeur de l'Écoles des Hautes Études Commerciales de Montréal

L'HOMME D'AFFAIRES



Montréal, Québec : Les Éditions Fides, 1945, 2^e édition, 184 pp.
Collection : “Bibliothèque économique et sociale.”

Note pour la version numérique : La numérotation entre crochets [] correspond à la pagination, en début de page, de l'édition d'origine numérisée. JMT.

Par exemple, [1] correspond au début de la page 1 de l'édition papier numérisée.

[5]

L'HOMME D'AFFAIRES

[6]

DU MÊME AUTEUR

Instruction ou éducation ? L'École Sociale Populaire, 1931-

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

L'Œuvre de la colonisation. L'École Sociale Populaire, 1933.

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

[Invitation à l'étude](#). Fides, 1943.

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

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

L'Homme d'affaires. Fides, 1944.

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

[Notre Milieu](#), 1942.

L'Agriculture, 1943.

La Forêt, 1944.

Les Pêcheries, 1945.

[7]

B I B L I O T H È Q U E
É C O N O M I Q U E E T S O C I A L E

ESDRAS MINVILLE

L'HOMME
D'AFFAIRES

Deuxième édition
Cinquième mille

25 est, rue Saint-Jacques
Montréal
1945

[8]

[183]

L'homme d'affaires

Table des matières

[Préface](#) [9]

[Avant-propos](#) [13]

Chapitre I. [Les affaires, champ d'activité professionnelle.](#) [21]

- 1) [Le phénomène social](#) [22]
- 2) [Les caractéristiques professionnelles.](#) [29]
- 3) [La vie économique offre de nombreux choix faciles](#) [38]

Chapitre II. [Les fonctions de direction](#) [43]

- 1) [L'homme d'affaires-type](#) [43]
- 2) [Ses qualités physiques, psychologiques et morales, intellectuelles.](#) [48]
- 3) [Exigences intellectuelles de l'homme d'affaires](#) [60]

Chapitre III. [Les fonctions auxiliaires.](#) [73]

- 1) [Les fonctions spécialisées](#) : comptabilité, statistique, actuariat, vente, publicité, agence des relations industrielles, agence des relations extérieures, représentation commerciale à l'étranger, secrétariat. [75]
- 2) [Les fonctions courantes.](#) [118]

[184]

Chapitre IV. [La formation de l'homme d'affaires.](#) [121]

- 1) [Le problème de l'orientation](#) [121]
- 2) [La formation générale et professionnelle](#) [131]
- 3) [Le diplômé de l'enseignement primaire](#) [147]

Chapitre V. [Les Canadiens français ont-ils le sens des affaires ?](#) [153]

- 1) [Pourquoi le milieu humain canadien-français produit-il moins de personnalités d'hommes d'affaires que le milieu anglo-canadien ou américain ?](#) [155]
- 2) [Influence culturelle et sociale ; influence déprimante du milieu économique](#) [167]
- 3) [Conditions de redressement](#) [173]

[9]

L'homme d'affaires

PRÉFACE

[Retour à la table des matières](#)

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

[10]

Qu'il y ait plus à faire, le contact des jeunes nous l'apprend sans laisser d'équivoque. Les lumières qu'on leur donne comme en passant, et le plus souvent d'une façon impersonnelle, laissent dans leur perplexité le plus grand nombre des hésitants ; plusieurs de ceux qui ont été pris par la magie d'une conférence ou bien hypnotisés par les courants d'idées poussant tantôt vers les sciences, tantôt vers le commerce, tantôt ailleurs, découvrent après un an d'études, parfois avant, qu'ils ne sont « pas faits pour cela », sans savoir au juste les aptitudes qu'ils possèdent. Ils refont alors leur choix encore à tâtons,

mais ils recommencent les études avec crainte ; les difficultés, inévitables en quelque chemin où l'on s'engage, sont grossies par le sentiment d'insécurité qui envahit de plus en plus ; ces jeunes entrent dans un cercle vicieux et la vie apparaît sombre... Ce tableau n'est pas une fantaisie, c'est une réalité ; sans dire qu'elle se fabrique en série, elle est assez fréquente pour inciter à y remédier. On ne signale ici que le mal des individus ; mais il ne faudrait pas, pour cela, oublier le mal social qui découle de semblables situations. Que faire ?

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

[11]

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

Il restera à l'étudiant à se connaître. On trouvera dans les pages que l'on va lire l'expression d'un désir auquel il importerait beaucoup de répondre au plus tôt : que chaque élève ait, à l'école, du moins au collège, un dossier, non pas quelconque, mais renfermant le fruit d'observations méthodiques et objectives. Il y a déjà ici et là quelques tentatives en ce sens. Nos maîtres s'entraînent peu à peu à faire rendre à ces dossiers tout ce que l'on peut en attendre. Ce n'est pas là travail des plus faciles ; [12] il demande au moins une initiation ; autrement, les documents perdront leur valeur. Les mesures en psychologie ont fortement contribué à l'avancement de l'orientation professionnelle scientifique. Si les appréciations du caractère n'ont pas encore connu le succès des mesures de l'intelligence, elles ont quand même leur mérite ; mais elles supposent ou bien des observations ou bien une interprétation

que ne peuvent donner que ceux qui y ont été entraînés. Nos Instituts pédagogiques et notre Ecole Normale Secondaire se chargent de nous donner ces maîtres. Il y a donc progrès. Nous souhaitons que d'autres, comme monsieur Minville, contribuent à l'accélération de ce progrès.

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

[13]

L'homme d'affaires
AVANT-PROPOS

[Retour à la table des matières](#)

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

Mais avant de pousser plus outre et pour établir ce mouvement sur des bases saines, il conviendrait, nous semble-t-il, de revenir sur l'idée même qui l'a déclenché, et de nous demander si nous en avons jusqu'ici sondé suffisamment les exigences et si en l'agitant pour elle-même, simplement parce qu'elle répondait à un besoin réel, nous en avons tiré tout le bénéfice désirable, davantage si nous n'avons [14] pas pris le risque de causer certains dommages en orientant à faux une partie de la jeunesse.

En effet, il ne suffit pas de remplir telles écoles de jeunes gens ; il faut y conduire ceux qui sont aptes aux carrières auxquelles elles préparent. Or si les besoins sociaux peuvent éclairer la jeunesse arrivée au moment de choisir une carrière, être pour elle une indication, en revanche l'orientation d'un jeune homme se détermine pour d'autres motifs que les besoins sociaux eux-mêmes, et surtout pour d'autres motifs que le degré d'urgence d'un besoin social donné. Il ne suffit donc

pas que telle situation sociale sollicite le concours immédiat d'un plus ou moins grand nombre de spécialistes pour que les autorités de toutes catégories se croient justifiées d'insister sans distinction auprès de la jeunesse, et pour qu'un jeune homme choisisse la carrière correspondante tout simplement parce qu'on l'assure que le succès et l'avenir sont de ce côté.

C'est pourtant un peu ce qui s'est produit chez nous touchant les carrières économiques. Le besoin, personne ne le conteste, était réel et l'intention en tous points excellente. Il fallait provoquer un renouveau dans l'orientation de la jeunesse, créer un mouvement vers les carrières que notre société en pleine transformation ouvrait aux jeunes générations. Mais la nouveauté et la spécialisation même [15] des carrières qui s'ouvriraient ainsi posaient le problème du choix des plus aptes. Peut-être n'était-il pas, pour des raisons diverses, opportun de s'y arrêter au début. C'était déjà une tâche assez lourde que de frapper l'attention, de créer l'opinion, provoquer le mouvement. Quoi qu'il en soit et si excellents qu'aient pu être les motifs qui ont dans le temps inspiré l'action, il semble établi qu'une certaine proportion de la jeunesse a suivi le courant nouveau plus ou moins à l'aveugle, sans être en état de fournir elle-même les véritables raisons de son choix.

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

[16]

*
* *

Le problème étudié dans cet ouvrage est important du point de vue de l'homme mais aussi de la nation. On l'a dit et répété bien des fois : si nous voulons comme peuple consolider nos positions, nous mettre en

état de réaliser pleinement notre vocation nationale, donc de porter à leur plus haut degré d'épanouissement les valeurs de culture et de civilisation dont nous sommes les dépositaires, il va nous falloir améliorer notre situation économique, parvenir à une autonomie assez large pour nous soustraire, touchant l'une des nécessités les plus irréductibles de nos effectifs humains, à la dépendance de l'étranger.

Or ce redressement, ne l'attendons pas des peuples voisins — notre cas échappe à leurs préoccupations — ni de la politique seule, encore moins d'un miracle, mais d'abord et avant tout de l'effort de nos esprits et de nos mains. Il sera œuvre d'hommes adaptés par le tempérament, les dispositions profondes de leur personnalité aux exigences des diverses fonctions de la vie économique et qui l'accompliront du fait même qu'ils atteindront au succès dans leurs propres carrières. Il nous faut donc des hommes d'affaires : commerçants, industriels, [17] financiers, plus nombreux et plus puissants. C'est la première condition. Mais si leur action doit avoir la portée nationale que nous en attendons, il importe — et c'est la deuxième condition, aussi vitale que la première — que ces hommes ne s'écartent pas par leur tour d'esprit, leur conception générale de la vie, en particulier des affaires et de leur rôle dans la vie sociale et nationale, des données de fond de notre culture et de notre philosophie sociale.

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

Dans le dernier chapitre du présent ouvrage, nous indiquons comment le problème psychologique et [18] pédagogique du recrutement et de la formation des hommes d'affaires se rattache directement aux valeurs de culture et de civilisation qui sont l'essence même de notre vie nationale. Il s'agit aujourd'hui de corriger les mauvais effets d'une fidélité culturelle qui, faute de s'interpréter elle-

même avec suffisamment de rigueur en regard des faits, ou mieux peut-être, d'interpréter plus justement le milieu dans lequel elle s'affirme en regard de ses propres exigences, a compromis l'une des conditions de sa pérennité. Mais il faut prendre garde, en modifiant l'interprétation, de ne rien abandonner d'essentiel — car, du point de vue national, le relèvement économique qui en résulterait serait plus désastreux que notre infériorité actuelle.

Répetons-le : l'étranger ne nous fournira ni solution ni recette. Nous pouvons, nous devons même l'observer, lui emprunter certaines techniques et méthodes de travail — à la condition que ces emprunts n'aillent pas jusqu'à forcer l'adaptation de l'homme, donc à la condition de les repenser nous-mêmes en fonction de notre personnalité, de nos besoins et de nos moyens. La préparation aux affaires, par delà l'initiation professionnelle et pour lui servir de fondement et de guide, doit donc sans cesse ramener l'attention au problème économique comme il se pose chez nous, dans notre milieu géographique et [19] humain. Faute de cette sorte de constante polarisation et de dressage corrélatif des esprits, la multiplication des techniciens de toute catégorie n'entraînera aucune conséquence vraiment heureuse pour la nation. Celle-ci, en effet, est une synthèse, et c'est en accord par l'esprit et la forme avec le tout que ses diverses branches d'activité doivent être organisées. Si l'une d'elles échappe à cette ordination parce que les hommes chargés d'en assurer le fonctionnement ne savent ou ne veulent s'adapter aux intérêts supérieurs de l'ensemble, tout l'édifice est compromis.

Et nous sommes ainsi ramenés, pour en souligner l'un des aspects fondamentaux, au problème central de l'éducation, dont nous parlons longuement au cours des pages qui vont suivre. Il faut que nos hommes d'affaires, comme les autres classes sociales, aient le sens des intérêts nationaux, que spontanément ils choisissent dans l'exercice de leur propre activité professionnelle la ligne de conduite la mieux adaptée à l'esprit de notre culture et de notre civilisation, la plus conforme par conséquent aux exigences de fond de notre vie nationale. Il ne s'agit pas d'imiter tel ou tel peuple dont les succès semblent plus ou moins éclatants. Il s'agit de bâtir nous-mêmes en toute originalité. Question d'hommes, question d'éducation, qui, dans l'état présent de la [20] science pédagogique et de la science économique chez nous,

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

[21]

L'homme d'affaires

Chapitre I

LES AFFAIRES, CHAMP D'ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE

[Retour à la table des matières](#)

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

[22]

Du point de vue qui nous occupe ici, les affaires doivent être envisagées sous deux aspects principaux ; sous l'angle social ou du point de vue de leur composition, de leur structure interne ; sous l'angle professionnel ou du point de vue des techniques qu'elles utilisent ou

mettent en œuvre. Et le jeune homme qui les étudie comme objectif professionnel doit garder ces deux aspects en vue.

I

[Retour à la table des matières](#)

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

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

Chacune de ces divisions, comme nous venons de l'indiquer, se ramifie en une foule de spécialités, extraordinairement diversifiées et particularisées et qui, tout en supposant chez celui qui les exerce à peu près les mêmes qualités psychologiques fondamentales, mettent cependant en œuvre des méthodes [23] et des procédés plus ou moins différents, et donc supposent en pratique une certaine adaptation de l'homme.

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

il y a toute la différence du petit au très grand, d'une part, du commerce spécialisé au commerce général d'autre part.

Le commerce se présente sous des aspects très divers. Ainsi on distingue généralement le commerce de gros et le commerce de détail, le commerce général et le commerce spécialisé, le commerce intérieur et le commerce extérieur. Quant au commerce spécialisé, il en existe presque autant de types sinon que de produits, du moins que de catégories de [24] produits commerçables : commerce de l'alimentation, de la quincaillerie, de la nouveauté, de la confection pour hommes et pour femmes, de la mercerie, des fourrures, de la joaillerie et bijouterie, etc., etc. Les techniques dans l'un et l'autre cas diffèrent, et l'homme d'affaires engagé dans tel commerce spécialisé ne saurait du jour au lendemain passer à un autre ou prendre la direction d'un magasin à rayons ; de même celui qui se livre au commerce intérieur, même s'il recrute sa clientèle hors de sa localité, dans plusieurs provinces, ne saurait sans adaptation s'engager dans le commerce extérieur ; de même encore, il y a une technique du commerce de gros et une technique du commerce de détail. Et ainsi de suite. Si le passage de l'une à l'autre n'entraîne pas une adaptation de la personnalité supposant l'acquisition et la mise en œuvre d'aptitudes psychologiques particulières, il exige au moins une adaptation technique, qui elle-même suppose des dispositions d'esprit, et de sérieux et parfois longs efforts.

Et que dire de l'industrie ? L'industriel, c'est celui qui transforme une matière brute inutilisable ou d'un emploi limité comme telle, en un produit propre à la consommation ou à une consommation plus étendue. La définition s'applique aussi bien au petit fabricant de portes et de châssis, comme on le [25] rencontre un peu partout dans les villes et les campagnes, et dont le chiffre d'affaires s'élève à quelques milliers de dollars par année qu'au propriétaire ou directeur général d'une grande usine métallurgique ou d'une fabrique de pâtes et de papier dont la production annuelle se chiffre par millions de dollars.

L'industrie est encore plus diverse et plus différenciée que le commerce. L'économiste distingue l'industrie extractive et l'industrie manufacturière ; l'une qui produit les matières premières, comme l'agriculture, la pêche, l'exploitation forestière, l'industrie minière ; l'autre qui transforme la matière brute en articles de consommation. En fait, la distinction est loin d'être tranchée et certaines industries

extractives, comme l'industrie minière et l'industrie forestière, doivent donner à leurs produits un certain degré de façonnage. Ces industries-là entrent dans le cycle proprement dit des affaires. Et nous pourrions dire la même chose de l'agriculture qui, par le truchement de coopératives, dispose de ses produits sur le marché.

Quant à l'industrie manufacturière, c'est la diversité même, et profondément différenciée d'un type à l'autre. Les chaussures, la bière, le papier, les poutres d'acier, les automobiles, les produits pharmaceutiques, etc., etc. : autant de types différents [26] d'industries exigeant l'application de procédés totalement étrangers les uns aux autres, et donc une certaine adaptation de l'homme. L'industriel, d'ailleurs, diffère comme type professionnel du commerçant, en ceci, qu'à ses fonctions propres, de caractère technique, il ajoute celles du commerçant : achat, vente, administration. Outre les aptitudes psychologiques et intellectuelles du commerçant, il doit posséder celles du technicien rompu au maniement des procédés scientifiques qui sont aujourd'hui l'essence même de l'industrie.

On nomme financier celui qui fait le commerce des capitaux sous toutes leurs formes : effets de commerce, instruments de crédit, valeurs mobilières, « papiers » de toutes natures qui se négocient aujourd'hui sur le marché financier. Le vendeur à commission qui distribue annuellement pour quelques milliers de dollars d'obligations, s'assurant ainsi un revenu de quelques centaines de dollars, est financier, tout comme le grand banquier qui traite chaque année pour des millions de dollars d'affaires sur toutes les places du monde. Le secteur financier comporte des différenciations internes beaucoup plus accentuées encore que le commerce et l'industrie. La banque, le courtage, l'assurance, l'administration en fiducie sont autant de branches profondément dissemblables de la finance. En lui-même, comme type professionnel, [27] le financier diffère plus du commerçant et de l'industriel que ces deux derniers entre eux. La nature même de ses opérations n'a en somme rien de commun avec celles du commerce et de l'industrie, et par suite, ses techniques et ses procédés. Au sein même de la finance, le banquier et l'assureur sont aussi éloignés l'un de l'autre, comme occupations et comme techniques, qu'ils le sont du commerçant. La spécialisation des assurances entraîne même de profondes différenciations techniques : vie, feu, vol, etc. Un homme d'affaires versé, mettons dans l'assurance-feu, ne peut donc du jour au

lendemain s'établir dans l'assurance-vie, ou dans le commerce des valeurs, ou dans la banque. Il lui faudrait refaire son apprentissage.

Ce que nous avons écrit du commerce, de l'industrie et de la finance, s'applique à la production des services. Les transports sont terrestres, maritimes, aériens ; les transports terrestres se subdivisent en transports ferroviaires et routiers. Les communications sont télégraphiques, téléphoniques, radiophoniques. Outre les transports et communications, on rencontre dans ce secteur d'autres services comme l'entreposage, les agences de renseignements, de publicité, etc. Or ces divers services, intimement mêlés aux affaires et aussi indispensables à leur vie que l'industrie et le commerce eux-mêmes, sont aussi [28] différents les uns des autres, tant par la fin à laquelle ils répondent respectivement que par leur organisation et leurs techniques, qu'ils le sont des institutions financières et commerciales. Répétons-nous donc ce que nous avons dit à propos des autres branches des affaires : l'homme d'affaires engagé dans la navigation, par exemple, peut-il sans adaptation passer à la radiophonie ou à l'assurance-feu, ou au commerce des chaussures ? Il est évident qu'un réapprentissage est nécessaire dans chaque cas.

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

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

[29]

II

[Retour à la table des matières](#)

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

Or envisagées comme champ d'activité professionnelle, les affaires, précisément parce qu'elles ne sont pas une profession définie, posent un problème d'orientation plus difficile que n'importe quel autre type de carrière. D'une part, elles ont des exigences générales, impérieuses que nous analyserons au chapitre suivant : pour s'engager dans les affaires, il faut avoir déjà reconnu si l'on possède les qualités correspondant à ses exigences et à quel degré on les possède. D'autre part, elles sont socialement et professionnellement très diversifiées et chacune de leurs manifestations a ses exigences propres. Pour parvenir à l'exercice de ce qu'on est convenu d'appeler, [30] si imprécise que soit l'expression, le métier des affaires, il faut avoir, selon ses aptitudes et les circonstances particulières de sa vie, découvert sa voie dans l'enchevêtrement des multiples fonctions et, les dépassant les unes après les autres, s'être élevé aux fonctions de direction qui, seules, confèrent le titre et la qualité d'homme d'affaires. Étudions cela d'un peu plus près.

D'abord deux remarques préliminaires :

1) Les immenses progrès économiques du dernier siècle sont dus, comme chacun le sait, au concours de la science. Les découvertes scientifiques ont révolutionné la production, aboli les distances, mis à la disposition du plus humble travailleur des coins les plus reculés du

globe des biens dont seuls les privilégiés de la fortune étaient autrefois en état de s'accorder le luxe. Elles ont en même temps bouleversé les conditions de vie : la nature même des occupations auxquelles on se livre dans les bureaux, les magasins, les usines, les ateliers exige un régime auquel jadis on ne songeait même pas et par suite des moyens d'existence différents, plus divers et plus abondants.

La multiplication des besoins, d'une part, celle des procédés de production et d'échange, d'autre part, ont entraîné la diversification des métiers, des fonctions et des professions. Une véritable floraison [31] de carrières, en certains cas hautement spécialisées, se sont ouvertes d'une génération à l'autre. Dans le seul secteur des affaires, le plus bouleversé par l'évolution dont nous venons de parler, le jeune homme choisit aujourd'hui entre mille une profession ou un métier que son congénère d'il y a un siècle choisissait entre dix.

Diverses conséquences découlent de là, dont deux au moins nous intéressent : a) la spécialisation même des fonctions les a jetées dans la dépendance l'une de l'autre, de sorte qu'il n'en est désormais pour ainsi dire aucune qui soit vraiment autonome ; d'où le caractère social du travail, de la plus prestigieuse jusqu'à la plus humble des professions ; b) la multiplication et la coordination des spécialités au sein même des affaires, d'une part ; d'autre part, la complexité et l'ampleur croissantes des institutions créées pour répondre à des besoins de plus en plus nombreux et variés ont changé en grande partie la nature du problème qui se pose à l'attention du jeune homme désireux de s'engager dans les affaires. Autrefois on s'établissait, et les circonstances particulières de sa vie, par exemple, son état de fortune ou ses relations familiales étaient le facteur le plus important de son choix ; aujourd'hui on s'oriente et si la situation de fait de chacun entre encore en ligne de compte, les aptitudes personnelles, d'ordre [32] psychologique et intellectuel, sont de beaucoup le facteur de détermination le plus important.

2) L'association étroite des sciences et des affaires, notamment dans les diverses branches de la production, les transports et communications, entraîne une association correspondante sur le plan professionnel des fonctions scientifiques et des fonctions commerciales et administratives. Bien des hommes de science, peut-être la majorité

d'entre eux, sont aujourd'hui directement ou indirectement liés à une branche ou à l'autre de l'activité économique. Le commerce, l'industrie et même la finance ne sauraient se passer de leur concours. Nous dirions la même chose d'une foule d'auxiliaires, d'ouvriers spécialisés exerçant une profession ou un métier à caractère technique relevant plus de la discipline scientifique que des sciences économiques et commerciales.

À la rigueur, si on en considère la fin, on pourrait ranger ces métiers et professions parmi les carrières économiques. Mais si, comme c'est le cas actuellement, on les envisage plutôt sous l'angle pédagogique, il est évident qu'elles ne sauraient être classées sous ce titre. Pour les besoins de notre étude, nous laissons donc de côté les carrières techniques de la production des biens et des services : ingénieurs de toutes spécialités, chimistes, agronomes, ouvriers spécialisés, etc., pour nous en tenir aux carrières proprement [33] dites du commerce, de la finance et de la partie administrative et commerciale de l'industrie.

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

Même ainsi allégées, les fonctions commerciales, industrielles et financières pouvant être objet d'orientation restent encore nombreuses. En fait, le recensement des diverses spécialités du commerce, de l'industrie, de la finance et des services auxiliaires des affaires, en regard des aptitudes les plus communes chez les individus, conduirait peut-être à cette conclusion que, dans les affaires, il y a en somme un débouché pour tous les goûts et pour tous les talents. Et c'est probablement cette diversité qui induit tant de gens à penser que, à défaut de pouvoir s'orienter avec exactitude vers telle ou telle profession déterminée, on peut s'engager sans risque dans les affaires. Or le problème n'est pas si simple qu'il n'y paraît ainsi à première vue ; s'il est exact de prétendre qu'il y a place dans les affaires en somme pour tous les types de personnalité, en revanche, ce serait une grave illusion de croire que tous peuvent y réussir également, même y parvenir [34] à une certaine sorte de succès. Tout dépend des aptitudes, des qualités de tempérament, de caractère et d'esprit qu'on y apporte.

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

- 1) Celles qui n'exigent qu'une personnalité ordinaire et une formation plus ou moins avancée, qui s'exercent dans toutes les entreprises et dans toutes les branches des affaires, et que nous désignerons sous la dénomination générale de fonctions courantes : commis, teneur de livre, employé subalterne de bureau et de magasin.
- 2) Celles qui exigent de leur nature une formation générale et professionnelle avancée et qui ont tendance à s'instituer en professions distinctes au sein même des affaires ; nous les appellerons fonctions spécialisées.
- 3) Enfin, celles qui, ainsi que nous l'avons déjà noté, confèrent véritablement le titre et la qualité d'homme d'affaires, les fonctions de direction.

Notons : a) Que ces diverses fonctions ont, en somme, bien qu'à des degrés variables d'un groupe à l'autre, et à l'intérieur des groupes d'une fonction à l'autre, les mêmes exigences fondamentales quant [35] aux aptitudes que l'homme doit apporter et qu'ainsi les affaires en elles-mêmes nécessitent déjà une première orientation générale ; b) Qu'elles ressortissent toutes à l'un ou à l'autre des deux types psychologiques que les orientateurs professionnels appellent : 1) les intravertis (comptabilité, administration) ; 2) les extravertis (vente, publicité) ; c) Que les fonctions courantes ou spécialisées, à quelque type psychologique qu'elles ressortissent peuvent être en elles-mêmes une carrière ou n'être qu'une porte d'entrée dans les affaires et une série de paliers successifs vers les fonctions de direction. On peut, en effet, accéder aux plus hauts postes du commerce, de l'industrie ou de la finance en débutant comme simple commis ou comme auxiliaire spécialisé. Les exemples ne manquent pas dans notre propre monde d'hommes qui, partis de peu, voire de rien, se sont taillé dans les affaires une place de tout premier plan. Le tout est de posséder assez de

ressources, de vigueur internes pour dépasser les fonctions du début, puis les postes intermédiaires jusqu'aux fonctions de direction.

Les affaires présentent, en effet, une particularité très importante du point de vue où nous nous plaçons : l'homme d'affaires progresse dans sa carrière à l'inverse de l'homme de profession libérale dans la sienne. L'avocat, le médecin, débutent généralement [36] par la pratique générale du Droit et de la Médecine. Selon leurs aptitudes propres ou les circonstances particulières de leur vie, ils se spécialisent avec le temps : très peu nombreux, même aujourd'hui, sont ceux qui choisissent une spécialité dès l'université. Mais s'il existe telle chose que la pratique générale du Droit ou de la Médecine, on ne saurait parler de pratique générale des affaires, du moins pour le débutant. Un jeune homme serait, en effet, mal venu de se prétendre, au sortir de l'école, également apte aux fonctions de l'administration, de la vente, de la publicité, de la comptabilité, et cela dans l'une ou l'autre des diverses branches des affaires. Il débute forcément par une spécialité, qu'il s'agisse de la plus modeste des fonctions courantes ou d'une fonction technique. Cette spécialité du début, il la dépasse, à mesure que s'enrichit son expérience, pour accéder successivement à des fonctions plus hautes et plus larges. Plus il s'élève dans la hiérarchie des fonctions et plus en même temps s'agrandit son cercle d'horizon. Il accède ainsi, d'étape en étape, au sommet. Bref, cependant que l'homme de profession libérale procède dans sa carrière du général au particulier, l'homme d'affaires, lui, procède selon le mouvement inverse, du particulier au général.

Or ce n'est pas tant par son habileté technique [37] que par ses qualités générales de caractère et d'intelligence qu'il s'élève ainsi. Si un jour il accède à la direction de sa maison et si, comme cela se produit souvent, il est invité à siéger au conseil d'administration d'une ou de plusieurs autres entreprises, ce sera non pas à cause de sa valeur technique de comptable ou de vendeur, par exemple, mais à cause de sa valeur d'homme d'affaires, faite d'un ensemble de qualités psychologiques et morales. Eh bien, nous le répétons, il ne se classe véritablement homme d'affaires que ce jour-là. Sa compétence technique lui aura permis de prendre racine dans les affaires, peut-être de gravir les premiers échelons ; ses qualités de caractère auront fait le reste. Bref, le succès en affaires, c'est d'abord une question de personnalité.

Nous insistons sur la haute importance de ce processus d'évolution : on ne saurait s'orienter avec quelque certitude vers les affaires si on ne l'a pas observé. Cette orientation s'accomplit en deux étapes préliminaires : a) vers les affaires considérées comme champ d'activité professionnelle et exigeant un certain tour d'esprit, un ensemble de qualités d'ordre psychologique et moral dérivés de l'éducation ; b) vers telle ou telle spécialité ressortissant à l'un ou à l'autre des deux grands types psychologiques. Pour les uns, la spécialité du début sera une carrière [38] en elle-même : ils resteront toute leur vie, commis de magasin, employés subalternes de bureau. Pour les personnalités plus fortes, plus riches, cette spécialité ne sera qu'une porte d'entrée vers les fonctions supérieures, spécialisées ou de direction. Si le jeune homme est doué de toutes les qualités du chef d'entreprise, il s'acheminera — ses aptitudes techniques lui servant en quelque sorte d'appui et de guide — vers les fonctions de direction ; si, bien doué, il lui manque cependant l'une ou l'autre des qualités du chef d'entreprise, il s'acheminera plutôt vers une fonction spécialisée et deviendra alors une autorité technique, un de ces auxiliaires de grand style sur lesquels les chefs d'entreprises eux-mêmes doivent s'appuyer. Il restera à l'emploi d'une maison d'affaires ou s'établira à son compte, mais dans ce dernier cas, à titre de technicien et non à proprement parler d'homme d'affaires.

III

[Retour à la table des matières](#)

Au jeune homme placé en face du problème capital de son orientation, la vie économique offre un choix nombreux, sinon facile. S'il s'y engage à bon escient, il n'a pas à craindre d'être un moment donné entravé dans le déploiement de son initiative et de sa personnalité. Quand il aura réussi, se sera [39] élevé même très haut dans une branche ou dans l'autre des affaires, il constatera que ses chances d'avancement n'ont pas diminué, qu'elles ont peut-être même augmenté dans la mesure où ses propres moyens d'action se sont multipliés et perfectionnés : fait d'expérience courante. Il n'est pas de branche d'activité où l'horizon s'élargit plus et plus vite. Dès que l'homme d'affaires parvient à dépasser et comme à déborder les cadres

de sa spécialité, le champ est virtuellement sans limite qui s'offre à son initiative. On le voit siéger au conseil d'entreprises aussi nombreuses que diverses, et son expérience est précieuse dans les œuvres sociales aussi bien que dans l'administration publique.

À une condition, cependant, nous le répétons : d'apporter les qualités requises et de bien choisir sa voie dès le départ. Nous ne dirons donc pas aux jeunes gens de nos écoles et de nos collègues : « Le pays a besoin d'hommes d'affaires plus nombreux, plus instruits : orientez-vous vers le commerce, l'industrie ou la finance, l'avenir est de ce côté ». Nous leur dirons plutôt : « Orientez-vous selon vos aptitudes, les virtualités de votre tempérament, de votre caractère, de votre esprit. Celui-là sert le plus efficacement son pays qui se réalise le plus complètement lui-même, c'est-à-dire qui se perfectionne selon la ligne profonde de sa personnalité. En affaires [40] 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 [41] 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 [42] 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.

[43]

L'homme d'affaires**Chapitre II**

**LES FONCTIONS
DE DIRECTION****L'homme d'affaires**[Retour à la table des matières](#)

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.

[44]

I

[Retour à la table des matières](#)

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 [45] 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 [46] 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.

[47]

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 [48] 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

[Retour à la table des matières](#)

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 ?

[49]

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 dépaysé.

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 [50] 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 événements [51] 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.

[52]

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 [53] 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 vendra, 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 déraisonnable. [54] 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.

3) 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 [55] 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 [56] 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.

[57]

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 [58] 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 [59] 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. [60] 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

[Retour à la table des matières](#)

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.

[61]

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 caractéristiques [62] 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 géographie [63] 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 [64] 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.

[65]

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 [66] 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 [67] 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 [68] 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 [69] 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.

*
* *

[70]

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.

[71]

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]

[73]

L'homme d'affaires**Chapitre III**

**LES FONCTIONS
AUXILIAIRES**[Retour à la table des matières](#)

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 reposerons 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 [74] 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 [75] 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

[Retour à la table des matières](#)

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 [76] 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 [77] 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 méthodique [78] 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 [79] 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 [80] 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 [81] 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.

[82]

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 [83] 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 [84] 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 « . 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.

[85]

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. [86] 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 [87] 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 [88] 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.

[89]

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, inexactes 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.

[90]

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 américaines [91] d'actuaires (*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 [92] 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.

[93]

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 [94] 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.

[93]

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'observation [96] 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 [97] 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 [98] 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.

[99]

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, [100] 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 commerçables. 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. [101] 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 considérable [102] 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.

[103]

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 [104] 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 [105] 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 ;

[106]

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 R. P. Émile Bouvier, S.J., *Orientations nouvelles des relations industrielles*.

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 [107] 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 [108] 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 ; [109] 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.

[110]

*
* *

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. ;

[111]

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 [112] 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'exprimer [113] 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 aptitude [114] 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 besoins 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 *discrétion* — 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 discrétion 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 [115] 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, [116] 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 sténodactylographie (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 connaissances [117] 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 [118] 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

[Retour à la table des matières](#)

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 :

[119]

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.

[120]

[121]

L'homme d'affaires

Chapitre IV

LA FORMATION DE L'HOMME D'AFFAIRES

[Retour à la table des matières](#)

De ce que nous avons dit précédemment des affaires comme champ d'activité professionnelle, de l'homme d'affaires et de sa personnalité, des fonctions auxiliaires et de leurs exigences, des diverses étapes d'une même fonction et de l'enchaînement des fonctions entre elles, deux conclusions préliminaires se dégagent :

- a) S'il est possible, en somme, à n'importe qui de s'employer dans les affaires, seules y réussissent vraiment les personnalités accordées aux exigences diverses du métier ;
- b) De toutes les professions, les fonctions des affaires sont celles qui, quels que soient la valeur et le degré de l'enseignement, comptent et devront probablement toujours compter le plus sur l'apprentissage comme moyen de formation.

I

La première question qui se présente à l'esprit quand on réfléchit à la formation de l'homme d'affaires, [122] c'est donc celle de l'orientation, c'est-à-dire, encore une fois, de la détermination des aptitudes en regard des exigences des affaires en général et de leurs diverses fonctions en particulier. Nous y insistons parce que tout se

passé autour de nous comme si on ne soupçonnait pas cette nécessité première, ou comme si l'on pensait que l'instruction répond de tout, suffit à tout en elle-même. En fait, les qualités intellectuelles et l'instruction sont nécessaires, mais elles ne sont pas le facteur d'orientation le plus important. L'homme d'affaires est d'abord un homme d'action — dont les études sont orientées vers l'action. Nous l'avons écrit à maintes reprises au cours des pages précédentes, nous le répétons : ce sont les qualités psychologiques et morales qui lui confèrent sa physionomie — et qui expliquent le succès de tant de commerçants, d'industriels, de financiers montés aux premiers postes sans être jamais passés par les écoles supérieures, voire même secondaires.

Il n'existe pas d'avocat ou de médecin sans formation juridique ou médicale acquise à l'université. Pour ces deux types professionnels, le savoir, c'est le *métier*. Sans doute, nous connaissons de bons et de médiocres avocats, de bons et de médiocres médecins : et ce qui, à ce point de vue, distingue les médecins et les avocats entre eux, c'est la personnalité, [123] forte, débordante, conquérante chez les uns, sans relief ou faible chez les autres. Mais il se rencontre des hommes d'affaires sans diplômes : le savoir, ils l'ont acquis par l'apprentissage. Pour eux, l'instruction ce n'est pas le métier, c'est l'*outil* — un outil de plus en plus indispensable, chacun le reconnaît, dont la qualité et la précision doivent être de plus en plus soignées, on ne saurait trop le redire, mais un outil quand même, dont le rendement dépend de la personnalité qui le manie. Les dons intellectuels, le savoir, ne sont pas à eux seuls un gage de succès en affaires. Il y faut d'abord le tempérament, le tour d'esprit, les dispositions psychologiques et morales grâce auxquels l'aspirant homme d'affaires ouvrira sa voie, complétant au fur et à mesure sa formation intellectuelle, en corrigeant au besoin les lacunes.

C'est donc à définir et à jauger la personnalité du jeune homme que l'orientation doit s'employer. Or, les tests d'orientation, même multipliés, ne sauraient suffire à eux seuls : la personnalité de l'homme d'affaires est trop complexe, et les voies conduisant à la pratique des affaires, trop diverses. Ces tests peuvent être utiles, voire nécessaires, mais comme complément à l'observation, organisée elle-même sur une longue période et selon les techniques éprouvées de l'orientation professionnelle. Il y aurait [124] risque à prétendre reconnaître avec

certitude, par un simple test, voire par une série d'épreuves plus ou moins mécaniques, que tel jeune homme possède les qualités générales de l'homme d'affaires énumérées précédemment, et par suite qu'il est doué pour les fonctions de direction, ou qu'il est plutôt apte aux fonctions auxiliaires de la comptabilité, de la vente, etc. Des conclusions de cette nature doivent découler d'observations accumulées d'une année à l'autre et complétées elles-mêmes à l'occasion par des examens spéciaux.

C'est pourquoi il serait hautement désirable que tout jeune homme possédât dès l'école primaire sa fiche d'orientation, où seraient notées, d'un mois à l'autre et d'une année à l'autre, les diverses étapes de son évolution psychologique et intellectuelle, les diverses manifestations de sa personnalité en voie de formation : résultats scolaires, comportements au jeu, dans les diverses organisations extra-scolaires, dans la famille, etc. Ces observations continueraient, il va sans dire, au collège. Peu à peu, par leur accumulation même et en se rectifiant les unes par les autres, elles dessineraient le portrait psychologique, intellectuel et moral du jeune homme. Le problème si important, mais dans l'état actuel des choses si difficile, pour un écolier, de choisir une profession, en serait beaucoup simplifié.

[125]

Il ne nous appartient pas — nous n'en avons d'ailleurs pas la compétence — d'indiquer ici les mesures à prendre à cette fin. Quelques années d'expérience dans l'enseignement supérieur nous convainquent cependant de la nécessité d'une telle initiative. Pour l'individu, une fausse orientation est un malheur ; pour la société aussi, car elle n'a pas les moyens de gaspiller ses énergies humaines. Le bonheur des hommes et le progrès de la collectivité exigent que chacun soit placé là où il peut se réaliser le plus complètement, donner le plus entièrement sa mesure. Tel n'est malheureusement pas le cas à l'heure actuelle, et nous connaissons tous nombre de jeunes gens qui, faute d'une bonne orientation, ont gâché ou risquent de gâcher en tout ou en partie leur vie. Si l'orientation professionnelle, entendue au sens le plus large, nous apporte les moyens d'améliorer la situation présente, nous avons le devoir de l'instituer.

Avec leur diversité de fonctions hiérarchisées depuis la pratique la plus élémentaire jusqu'à la plus haute spécialisation, les affaires, avons-

nous dit, offrent à tout jeune homme la possibilité de s'y engager très tôt, avant même d'avoir atteint au plein épanouissement de sa personnalité (donc sans savoir s'il s'oriente à bon escient), et de s'en remettre quant à sa formation et à son avancement [126] à l'apprentissage. En fait, il n'y a pas encore bien des générations, l'apprentissage était l'unique mode de préparation aux affaires et aujourd'hui encore, malgré les progrès de l'enseignement, il demeure un complément nécessaire de la formation scolaire. Le problème de l'orientation se présente donc sous un jour différent selon l'âge et le degré de formation du jeune homme.

Le garçon qui quitte l'école primaire entre la neuvième et la douzième année, par exemple, — il ne saurait songer aux affaires avant d'avoir acquis cette formation minimum — est encore en pleine évolution physiologique et psychologique. Sa formation intellectuelle ne lui permet d'aspirer qu'aux fonctions subalternes. Sa fiche d'orientation (s'il en possédait une) ne fournirait que d'assez vagues indications quant à ses aptitudes spécifiques. S'il s'engage dans les affaires comme commis de magasin ou de bureau, l'apprentissage seul lui permettra de se découvrir lui-même en regard des exigences générales des affaires ou des exigences particulières de telle ou telle des fonctions qui peuvent lui être accessibles. Peut-être persistera-t-il, peut-être abandonnera-t-il. S'il persiste, peut-être se stabilisera-t-il dans les fonctions subalternes, peut-être s'élèvera-t-il aux fonctions supérieures. Il est plus ou moins livré aux circonstances — à moins [127] que l'employeur lui-même ou quelqu'un ne le devine et ne le dirige.

Le cas du jeune homme qui a terminé ses études secondaires se présente différemment, avec plus de netteté sinon de simplicité. Le candidat atteint, voire dépasse la vingtaine. Il a derrière lui plusieurs années d'études et parfois une expérience variée. Il a de la maturité d'esprit et une personnalité bien définie. Sa culture lui permet de s'analyser lui-même avec plus de clairvoyance et de juger ainsi de son adaptation plus ou moins parfaite aux multiples professions offertes à son choix.

Or si, à la rigueur, il suffit à un diplômé de neuvième, dixième ou douzième année primaire de *s'employer* dans les affaires, le diplômé de l'enseignement secondaire peut et doit aspirer à mieux. S'il s'y engage, ce doit être en vue de parvenir, après une certaine période d'apprentissage, à une fonction dont l'importance intrinsèque soit

proportionnée à la richesse intellectuelle et humaine que lui-même représente. S'il se stabilise dans des fonctions subalternes, qu'un diplômé d'école primaire pourrait remplir, sa carrière est une faillite — car il donne moins qu'il n'a reçu, moins qu'il ne représente. De deux choses l'une : ou bien il n'avait pas la personnalité voulue pour bénéficier entièrement des études secondaires — et cela pose un problème [128] dont nous n'avons pas à nous occuper — ou bien il est orienté à faux. Et c'est pourquoi si une orientation sérieuse est importante pour tout jeune homme, elle l'est particulièrement pour le diplômé des écoles secondaires qui, lui, a déjà plus engagé sur lui-même que tout autre et de qui la société est en droit d'attendre plus que des autres. Bref, pour exprimer toute notre pensée, nous croyons qu'un diplômé des écoles secondaires qui s'engage dans les affaires doit posséder les qualités voulues pour accéder soit aux fonctions de direction, soit aux fonctions spécialisées

Sur quoi ce jeune homme et ceux qui le conseillent s'appuieront-ils pour décider de son orientation vers les affaires ? Le *sens pratique*, le *goût de l'action* et l'*ambition de réussir dans la recherche du succès matériel* nous paraissent les dispositions d'esprit par quoi se révèle l'adaptation aux affaires. Sans doute, elles ne suffisent pas en elles-mêmes. Mais si les autres qualités sont nécessaires au succès, elles ne sont pas l'indice d'une orientation : on peut les posséder sans se sentir pour autant attiré vers les affaires. Le sens de l'observation, l'initiative, le jugement, etc., sont désirables, davantage, sont la condition même du succès dans n'importe quelle profession. L'important, c'est que l'homme engagé dans les affaires s'y sente chez lui, dans son atmosphère, [129] s'y livre avec goût et y trouve l'occasion même de son propre déploiement. Il lui faut pour cela posséder le tour d'esprit et le type d'ambition appropriés. S'il a, par exemple, le goût de la culture intellectuelle désintéressée ; s'il se complaît dans les spéculations philosophiques ou s'il n'aspire qu'à un minimum de bien-être et de sécurité matérielle, les affaires ne l'attireront pas, encore moins ne le retiendront — fût-il par ailleurs pourvu de tout ce qu'il faut pour y réussir.

Cette première indication obtenue — et nous laissons aux spécialistes le soin de dire comment il faut s'y prendre — une deuxième démarche s'impose : jauger la personnalité des candidats et les classer

selon le classement même des fonctions qui s'offrent à eux dans les affaires.

- 1) Ceux qui possèdent les qualités du chef d'entreprise et qui, par conséquent, sont aptes aux fonctions de direction ;
- 2) Ceux qui, bien doués au point de vue psychologique et intellectuel, manquent cependant de l'une des trois ou quatre qualités caractéristiques du chef d'entreprise et qui, par suite, doivent s'orienter plutôt vers les fonctions spécialisées ;
- 3) Enfin, les personnalités de moindre envergure qui, tout en possédant à un certain degré le tempérament et le tour d'esprit de l'homme d'affaires, [130] ne sont taillées ni pour l'une ni pour l'autre des deux catégories de fonctions mentionnées ci-dessus — et à qui seules les fonctions courantes sont accessibles. Répétons-le cependant, ces personnalités de second plan ne devraient pas se rencontrer parmi les diplômés des études secondaires.

Comme, d'une part, les diverses fonctions des affaires nécessitent un apprentissage plus ou moins long et que, d'autre part, elles ressortissent toutes à deux types psychologiques différents, il importe, pour éviter les déceptions ou les pertes de temps, que le jeune homme débute dans une fonction appropriée à son tempérament. Une troisième démarche, effectuée dès le collège ou au début des études professionnelles, complète ou complétera donc l'orientation : la détermination du type psychologique de l'individu et son orientation, selon le cas, vers les fonctions de l'administration ou vers les fonctions de la vente.

On ne saurait, nous le répétons, arriver à pareil jaugeage et classement de la personnalité d'un jeune homme par la seule analyse des résultats scolaires, même complétée par des tests d'orientation professionnelle. Ils doivent ressortir d'une multitude d'observations accumulées durant plusieurs années, et portant sur tous les aspects de la personnalité. Malheureusement, il faut bien le reconnaître, le [131] régime de nos écoles et collèges est tel qu'il est extrêmement difficile à un écolier de se manifester. En dehors des classes et des copies

d'examen, les sources d'observation sont extrêmement maigres. Si l'on veut sérieusement instituer l'orientation professionnelle dans les écoles, il va falloir décroiser les règlements, faire la part plus large à la liberté, à l'initiative personnelle, multiplier même pour les enfants les occasions de se manifester selon les tendances profondes de leur personnalité. Comment deviner un jeune homme si son régime de vie l'oblige à se replier sur lui-même ?

II

[Retour à la table des matières](#)

Si l'orientation professionnelle fonctionnait dans les écoles avec une rigueur telle — c'est une hypothèse — qu'on pût ainsi jauger avec exactitude la personnalité d'un jeune homme désireux de s'engager dans les affaires, comment se présenterait à son égard le problème de la formation professionnelle ? Nous distinguerions deux cas : a) celui qui possède la personnalité du chef d'entreprise — savoir, l'ensemble des qualités analysées à l'un des chapitres précédents, avec accent sur le flair, le goût du risque et l'aptitude au maniement des hommes ; b) celui à qui il manque l'une des qualités du chef, [132] mais qui, possédant les autres, peut devenir un spécialiste de telle ou telle fonction.

Dans le premier cas, la formation la plus désirable serait celle qui, parachevant en l'orientant la formation secondaire, mettrait en pleine valeur les virtualités profondes de la personnalité—donc, la formation la plus générale. Répétons-le, en effet, ce n'est pas par son habileté technique seulement qu'un jeune homme ainsi doué frayera son chemin vers les fonctions supérieures — c'est surtout par la vigueur de sa personnalité, l'ensemble des qualités psychologiques, morales et intellectuelles qui font de lui une personnalité de chef. Les connaissances techniques sont nécessaires évidemment, mais comme l'outil au menuisier. Elles lui serviront à s'employer dans les affaires, à rendre tels ou tels services d'une importance croissante à mesure qu'il avancera, et qui seront eux-mêmes autant d'occasions de faire valoir les richesses de sa personnalité. Et c'est par celles-ci qu'il s'élèvera vers des fonctions de plus en plus importantes, acquérant en cours même d'ascension les connaissances et l'habileté techniques indispensables à

l'exercice des fonctions qui lui seront successivement confiées. Donc, la formation professionnelle la plus désirable, c'est celle qui, tout en meublant l'intelligence du savoir indispensable à la pratique des affaires, fortifie le jugement, avive [133] le sens de l'observation, mûrit l'esprit d'initiative, affermit et assouplit le sens psychologique.

Or s'il en est ainsi de la formation professionnelle, à plus forte raison doit-il en être ainsi de la formation qui lui sert de préparation et de fondement : la formation primaire et secondaire. Et c'est pourquoi nous considérons les études secondaires, voire les études classiques, comme une excellente préparation aux affaires. Nous n'oublions pas l'étonnement, l'espèce d'ébahissement qu'une telle affirmation formulée un jour en public avait causé ! À entendre les propos tenus de part et d'autre sur le problème si grave et si délicat de l'enseignement, on dirait que la notion même de la formation de l'homme — artisan du métier, artisan de la profession — a été perdue, et que seule subsiste celle de formation du technicien. Les chefs d'entreprises, certains chefs sociaux — qui devraient pourtant s'y connaître — voudraient apparemment que les écoles livrassent, non des hommes aptes à maîtriser telles ou telles techniques appropriées à leurs aptitudes et à devenir avec le temps des maîtres et des chefs eux-mêmes, mais des spécialistes, des employés capables de remplir, dès la sortie de l'école, telle ou telle fonction de second ou de sixième ordre, sans les ressources intellectuelles et morales voulues [134] pour les dépasser. Comme si le métier valait sans l'homme.

Au jeune homme doué d'une personnalité de chef, nous souhaiterions donc une formation professionnelle générale — faite d'une large initiation : a) aux sciences économiques — afin de le situer dans les perspectives mêmes de sa carrière ; b) aux sciences commerciales, industrielles et financières — et cela afin de le munir des connaissances pratiques et de la méthode de travail indispensables dès le départ. Cette formation, théorique et pratique, devrait être assez étendue et assez approfondie pour que le jeune homme puisse continuer ensuite par lui-même ses études.

Tout compte fait, le plus tôt toutefois elle serait terminée, le mieux ce serait. S'il était possible d'en finir dès les vingt et un ou vingt-deux ans, ce serait l'idéal. Les exigences même de l'apprentissage le veulent ainsi. Toute profession nécessite, outre la préparation proprement scolaire et théorique, un apprentissage plus ou moins prolongé dont l'un

des objets est le perfectionnement technique. Mais les affaires sont particulièrement exigeantes à ce point de vue : a) parce qu'elles sont si complexes et si diversifiées dans leurs techniques mêmes qu'aucune école ne saurait répondre à tous leurs besoins ; b) surtout parce que, beaucoup plus que l'initiation [135] et l'habileté techniques, elles exigent une adaptation de l'homme, une sorte de lente et profonde maturation de la personnalité. L'homme d'affaires, l'initiateur, le chef émerge lentement des divers types d'auxiliaires qu'il doit être au départ. Nous l'avons vu, en effet, l'homme d'affaires évolue dans sa carrière d'un mouvement inverse à celui de l'homme de profession dans la sienne. Il débute par une spécialité et s'achemine graduellement vers la pratique générale des affaires, vers les postes de direction où il parviendra et régnera surtout par ses qualités d'homme. Eh bien ! c'est à cause de cela que l'apprentissage est nécessaire, et c'est parce qu'il est lent qu'il doit commencer tôt.

Au surplus, tant qu'il remplit des fonctions subalternes — et encore une fois, même le mieux préparé ne saurait les éviter — l'aspirant-homme d'affaires touche un traitement proportionné à la qualité des services rendus — traitement généralement peu élevé. Si les fonctions de la vente contribuent aux revenus de l'entreprise, les fonctions administratives s'inscrivent aux frais généraux. L'homme d'affaires fait un placement sur l'employé en apprentissage. Il tend naturellement à engager le moins possible — étant donné, d'une part, le grand nombre de candidats aux emplois subalternes, d'autre part, la faculté qu'a tout employé d'abandonner [136] son emploi à tout moment, parfois avant d'avoir rendu des services proportionnés au traitement reçu.

Si un jeune homme commence son apprentissage vers les vingt et un ou vingt-deux ans, il a devant lui plusieurs années durant lesquelles — ne songeant pas si tôt au mariage — il pourra se contenter d'un traitement réduit, le perfectionnement personnel obtenu de l'expérience pratique représentant en soi une compensation plus avantageuse que le traitement lui-même. Vers les vingt-six ou vingt-huit ans, il aura déjà pratiqué sa trouée, stabilisé sa situation et obtenu un traitement qui lui permettra d'assumer sans inquiétude les responsabilités d'un foyer.

Tel n'est pas le cas s'il commence son apprentissage trop tard — vers les vingt-cinq ou vingt-six ans, par exemple. Travaillé par l'ambition de s'assurer le plus tôt possible un traitement proportionné à son âge et aux sommes qu'il a consacrées à sa formation, désireux,

avec raison, de posséder son foyer à lui, il est souvent tenté de sacrifier l'avenir au traitement immédiat. Et s'il veut sauvegarder l'avenir, il est forcé de retarder son mariage — cela ne va pas toujours sans certaines conséquences. Bref, il semble bien que les toutes premières années de la vingtaine sont l'âge auquel, compte tenu de toutes les circonstances, un jeune homme non spécialisé [137] mais possédant une bonne formation générale doit commencer son apprentissage dans les affaires. Cette conclusion concorde d'ailleurs avec l'expérience : ce sont des jeunes gens de cet âge que recherchent les grandes entreprises en quête de nouveaux employés. Malheureusement, les diplômés des études secondaires ont en majorité déjà atteint ou même dépassé cet âge. Leur entrée en apprentissage est retardée de la durée même de leurs études professionnelles. Or, comme nous le verrons dans un instant, ce retard modifie les perspectives dans lesquelles se présente le problème de la formation professionnelle.

Le cas du jeune homme destiné, par ses aptitudes, aux fonctions spécialisées — toujours dans l'hypothèse posée plus haut — diffère sensiblement de celui du candidat aux fonctions de direction. Contrairement à celui-ci, ce n'est pas comme chef d'entreprise qu'il entend s'imposer, mais comme spécialiste de l'une ou l'autre des diverses techniques en usage dans les affaires : comptabilité, statistique, publicité, etc. C'est donc à exceller dans l'une de ces techniques qu'il s'appliquera d'abord jusqu'à devenir une autorité, un maître, que les chefs d'entreprises consulteront, tiendront à s'attacher. Comme type professionnel, il rejoint l'avocat, le médecin, le chimiste, etc., pour qui le savoir, [138] c'est le métier, et qui s'imposent avec d'autant plus de force à l'attention du public, des clients et des employeurs qu'ils sont plus versés et plus haut cotés dans leurs professions respectives. Sa formation professionnelle doit s'adapter en conséquence.

La détermination du type psychologique importe beaucoup plus, dans son cas, que dans celui du candidat aux fonctions de direction. Il y a sinon incompatibilité complète, du moins différence très accentuée entre les dispositions intellectuelles du comptable et celles du publiciste, par exemple. S'il possède le tour d'esprit du vendeur, il perdrait son temps à chercher une formation spécialisée d'administrateur et de comptable. En tout cas, s'il parvenait à l'acquérir, il ne s'en servirait qu'accessoirement dans la pratique de son

métier. L'inverse est également vrai. Sa formation professionnelle doit donc suivre, si l'on peut dire, la pente de son esprit et aboutir à une certaine spécialisation. Or comme il n'est pas de spécialisation sérieuse sans une bonne formation générale, les études professionnelles du spécialiste seront de ce fait plus longues que celles de l'aspirant chef d'entreprise. En revanche, il demandera moins à l'apprentissage — sans en être toutefois affranchi.

Comme schéma d'une formation appropriée à son type, nous verrions donc une période de formation [139] générale de même durée et de même nature que celle que nous avons proposée pour le candidat aux fonctions de direction, suivie d'une période de formation spécialisée proportionnée en durée et en profondeur aux exigences de la spécialité choisie. Si le candidat aspire à l'actuariat, sa formation spécialisée sera nécessairement plus longue que s'il aspire à la profession de comptable. De même, s'il désire se spécialiser en publicité, il devra poursuivre ses études plus longtemps que s'il veut simplement s'initier aux techniques de la vente. Cette formation spécialisée — comme d'ailleurs, nous le répétons, toute la formation professionnelle — devrait être à la fois théorique et pratique, de sorte que, ses études terminées, le jeune homme puisse rendre des services spécialisés et revendiquer le titre correspondant : comptable, statisticien, publiciste, agent des relations industrielles, etc.

Les écoles professionnelles devraient naturellement s'adapter à la diversité même des types qu'elles recevraient de l'enseignement secondaire ; donc prévoir un enseignement général et un enseignement spécialisé. Le premier serait à la fois une fin en lui-même — pour les candidats ayant intérêt à demander le plus tôt possible à l'apprentissage leur formation pratique — et une préparation aux études spécialisées. Ces études spécialisées correspondraient [140] aux divers types de techniciens que réclament les affaires, avec option pour une branche ou pour l'autre à un moment donné de la formation générale. Pour qu'une telle organisation pédagogique fonctionne avec le minimum d'efficacité, il faudrait que l'orientation commencée à l'école primaire et au collège continuât à l'école professionnelle.

Malheureusement, l'hypothèse dans laquelle nous venons de nous placer ne répond pas à la réalité. L'orientation professionnelle s'organise à peine dans nos écoles, et il faudra sans doute plusieurs années encore avant qu'elle atteigne à un degré satisfaisant d'efficacité.

Mais même si elle parvenait au plus haut degré de perfection, nous doutons fort qu'elle réussisse jamais à jauger et à classer les jeunes gens avec la rigueur que nous avons nous-mêmes supposée. On ne mesure ni ne classe les hommes comme on mesure et classe des briques ou des pièces de métal. D'une part — surtout au niveau des carrières intellectuelles — les types professionnels purs se rencontrent exceptionnellement ; les personnalités mixtes, nuancées, empruntant plus ou moins à divers types, avec un certain accent, la plupart du temps d'ailleurs léger, sur l'un ou sur l'autre, forment la masse. Ce qu'il s'agit de découvrir, ce sont les dominantes. D'autre part, les fonctions elles-mêmes — surtout dans les affaires — sont loin d'être autonomes, [141] rigoureusement définies ; elles se chevauchent assez généralement, comme le révèle la brève analyse des fonctions spécialisées du chapitre précédent. Ainsi, le courtage se situe dans la ligne de développement de la vente, mais il demande beaucoup à l'administration. De sorte que deux fonctions — vente et administration — nettement différenciées à l'état pur, se rejoignent par leur propre enrichissement. Et nous pourrions donner d'autres exemples.

Prétendre démontrer avec certitude qu'un jeune homme de dix-huit ou vingt ans fera sa carrière comme comptable ou statisticien, c'est, croyons-nous, demander à l'orientation professionnelle plus qu'elle ne saurait donner. C'est d'ailleurs déjà beaucoup de pouvoir établir que, étant donné les dominantes de sa personnalité, ses goûts et ses inclinations, tel jeune homme a intérêt à chercher sa voie dans les affaires par la comptabilité, la statistique ou la vente. Peut-être se stabilisera-t-il dans l'une ou l'autre de ces spécialités ; peut-être aussi, certaines aptitudes accessoires aidant, et les circonstances indéfiniment variables de la vie jouant un moment donné en sa faveur, les dépassera-t-il pour accéder à des fonctions plus larges et plus élevées. Le mot orientation dit bien d'ailleurs ce qu'il dit : il s'agit d'une direction, non d'une détermination.

[142]

Dans l'état actuel des choses, nombre de jeunes gens s'orientent vers les affaires sans même soupçonner de quoi il s'agit. Ils seraient bien en peine d'indiquer, d'une part, ce que les affaires exigent d'une façon générale ; d'autre part, ce qu'eux-mêmes apportent d'aptitudes correspondantes. À plus forte raison sont-ils hors d'état de choisir leur porte d'entrée dans les affaires, c'est-à-dire la fonction la mieux adaptée

à leur tempérament, à leurs dispositions spécifiques de caractère et d'esprit. Ils comptent, pour découvrir leur voie, sur l'apprentissage, autant dire sur le hasard, car pour faire un apprentissage vraiment fructueux, il faut déjà avoir un objectif.

De plus, nous l'avons déjà noté, les jeunes gens quittent le collège à l'âge où, pour la plupart, ils devraient entrer dans les affaires, et leur apprentissage est ainsi retardé de la durée même de leurs études professionnelles. Même si l'on pouvait déterminer avec certitude que tel ou tel d'entre eux possède véritablement la personnalité du chef, il y aurait lieu d'essayer de remédier, en partie du moins, à ce retard par une certaine spécialisation — grâce à laquelle, étant en état de rendre des services d'une qualité technique définie, il pourrait bénéficier dès le début d'un traitement mieux proportionné à son âge et à sa formation intellectuelle. Mais [143] l'institution même de cet enseignement spécialisé supposerait : 1) que les candidats se dirigent vers les affaires en toute connaissance de cause ; 2) qu'ils sont en état de choisir telle spécialité plutôt que telle autre, donc que le problème de fond a été pour chacun d'eux résolu. Malheureusement, répétons-le, ils sont, pour la majorité d'entre eux, loin d'être dans ce cas.

L'enseignement commercial supérieur est en soi l'un des plus complexes du degré universitaire, à cause de la diversité et de l'hétérogénéité des matières dont ses programmes se composent. Au programme d'une faculté de Droit figurent des matières dont la parenté est évidente : droit civil, droit commercial, droit public, etc., sont autant d'aspects d'une même science : le Droit ; les procédures civiles, criminelles sont des aspects différents d'une même profession : la pratique du Droit. Ainsi en médecine. L'étudiant voit nettement et du premier coup comment les diverses matières s'ajustent les unes aux autres et à quoi l'ensemble conduit.

Tel n'est pas le cas de l'enseignement commercial. Nous l'avons indiqué en passant : le cours général est composé de deux groupes de matières, les unes de culture générale, les autres de formation professionnelle. À l'intérieur même de ces groupes, les matières ressortissent à des disciplines diverses [144] et le lien entre elles est loin d'être apparent à première vue : économie politique, droit commercial, mathématiques, comptabilité, etc. L'homme d'affaires sait à quelle fin spécifique répond chacune de ces matières : la pratique lui en a enseigné l'utilité. Le jeune homme qui quitte le collège n'est pas dans

ce cas : il est tenté de s'interroger sur l'objet tantôt de l'une, tantôt de l'autre des diverses matières d'un programme dont il a du mal à faire la synthèse. Ce n'est qu'à la longue, les travaux personnels aidant, qu'il découvre l'utilité des diverses matières et saisit l'enchaînement du programme. S'il a l'esprit des affaires, l'adaptation s'accomplit tout de même assez rapidement. Mais si, comme, répétons-le, c'est le cas de la majorité, il s'est orienté vers les affaires et donc vers l'enseignement commercial supérieur sans trop savoir où il allait, il risque d'être profondément dérouté. Heureux encore si, choisissant à l'aveugle, il a néanmoins bien choisi. L'adaptation sera longue et parfois laborieuse, mais elle finira par se réaliser. Les plus à plaindre sont ceux qui s'aperçoivent en cours d'étude qu'ils se sont trompés de voie et qui s'en aperçoivent quand il est déjà trop tard pour se réorienter. Le grand problème consiste pour eux à trouver une occupation conforme à leur tempérament et à leurs goûts et qui leur permette en même temps d'utiliser les connaissances [145] acquises — problème qui n'est pas toujours facile. Or ces mal orientés ou ces non-orientés compliquent par leur seule présence, par les réactions diverses dont ils sont la cause ou l'objet, un enseignement qui est en lui-même déjà extrêmement difficile.

Pour que, dans notre province, l'enseignement commercial supérieur s'ajuste à peu près convenablement aux études supérieures et produise ses meilleurs résultats, il faudrait donc : 1) que le rythme de l'enseignement primaire et secondaire fût accéléré, afin que les écoliers terminent leurs études avant la vingtaine ; 2) qu'une judicieuse sélection y dirigeât les jeunes gens pourvus des aptitudes voulues et qui ainsi le choisissent pour des raisons positives, et non simplement parce que les autres branches de l'enseignement supérieur ne les intéressent pas ou qu'elles leur sont financièrement inaccessibles.

Mais même si, grâce aux réformes indiquées ci-dessus, on en arrivait à une exacte synchronisation des deux degrés de l'enseignement et au maximum d'efficacité de l'enseignement commercial, celui-ci devrait, à notre avis, conduire quand même à une certaine spécialisation. Et cela pour deux raisons : 1) parce que, encore une fois, il est extrêmement difficile de discerner, dès l'école, les véritables personnalités de chef, donc de regrouper ceux qui [146] peuvent se contenter d'une formation générale et ceux qui, au contraire, ont intérêt à se spécialiser ; 2) parce qu'une certaine spécialisation, par le fait même qu'elle spécifie le type

professionnel, permet d'effectuer l'apprentissage lui-même dans des conditions plus avantageuses. Judicieusement dosée et appuyée sur une large formation générale, la spécialisation au stage universitaire est avantageuse, même si elle retarde d'une année ou deux l'entrée en apprentissage. Loin de fermer l'accès aux fonctions de direction, elle le facilite, en mettant tout de suite le jeune homme dans le cas de rendre des services d'une plus grande valeur sans l'empêcher de faire valoir les ressources diverses de sa personnalité. Au surplus, en supposant que la spécialité choisie le déçoive, il peut, à tout moment, grâce à sa formation générale, retomber sur ses pieds. S'il possède vraiment les qualités du chef, la spécialité sera pour lui un simple tremplin. Il la dépassera bientôt, comme cela peut déjà s'observer dans la pratique quotidienne des affaires. Un tel régime permet de faire donner à chacun sa mesure, à peu près sans risque.

Cela suppose cependant que l'orientation commencée au collège est complétée au stage supérieur, et que les écoles professionnelles créent — et donc disposent à cette fin des ressources en argent et en [147] hommes — les cours de spécialisation qui se situent dans la ligne de leur enseignement général. Souhaitons que l'après-guerre soit pour elle l'occasion d'un tel enrichissement.

III

[Retour à la table des matières](#)

Nous avons abandonné en cours de route le cas du diplômé de l'enseignement primaire. Revenons-y d'un mot. S'il quitte l'école avant la neuvième, il s'oriente vers les métiers et donc n'intéresse pas une étude comme celle-ci. Diplômé de la dixième ou de la onzième, il peut s'employer dans les fonctions subalternes du commerce ou de l'industrie. En fait, il n'a vraiment de chance de prendre racine dans les affaires et de progresser que s'il a terminé la douzième.

Au finissant des études primaires supérieures (nous considérons le cas du jeune homme doué, qui a tiré le meilleur parti possible de ses études), une double voie se présente : a) entreprendre des études professionnelles après un stage préparatoire plus ou moins prolongé. Son cas est alors en tout point assimilable à celui du diplômé des études

secondaires dont nous avons longuement parlé ; b) entrer tout de suite en apprentissage. Normalement, il ne devrait s'engager dans les affaires que s'il [148] possède les qualités voulues, et donc que s'il est orienté. Supposons qu'il en est ainsi — bien que les chances de véritable orientation ne soient guère meilleures à l'école primaire qu'au collège — et au surplus que le jeune homme a de l'ambition, désire avancer, faire un plein succès de sa carrière. Sa formation primaire — étant donné la complexité des affaires modernes — ne saurait à elle seule le porter très loin ; elle ne lui fournit même pas toutes les ressources intellectuelles nécessaires à un apprentissage fructueux. Il lui faudra la compléter, et donc, tout en s'initiant à la pratique, entreprendre des études supplémentaires — cours du soir ou études personnelles. Ici encore réapparaît le problème de l'orientation. Peut-être cependant l'apprentissage lui aura-t-il permis de se reconnaître lui-même et par suite de découvrir sa voie. Dans ce cas, il peut tout de suite entreprendre des études spécialisées : comptabilité, par exemple. S'il désire pénétrer à fond dans sa spécialité, il devra mener de front ses études générales qui compléteront sa formation antérieure et éclaireront ses études spécialisées elles-mêmes. Il peut parvenir ainsi à la maîtrise de sa profession. Nous connaissons des jeunes gens qui, de cette manière, se sont qualifiés comme comptables vérificateurs et ont aujourd'hui bureau et clientèle. Tout comme le diplômé des études secondaires dont nous [149] nous sommes occupé précédemment, il peut, s'il est vraiment doué, dépasser sa spécialité et accéder aux postes de direction dans le commerce ou l'industrie. Cela aussi s'est vu.

S'il n'a pas de préférence pour une fonction ou pour une autre, ou si rien ne lui a permis de se reconnaître en regard des diverses fonctions des affaires, il a intérêt à entreprendre des études générales d'initiation aux sciences économiques et commerciales — comme dans le cas précédent, en suivant des cours du soir ou des cours par correspondance. Il progressera alors selon le processus ordinaire de l'apprentissage, aussi loin que les ressources de la personnalité, plus ou moins cultivées par l'étude et l'expérience, le porteront. Moins favorisé au départ, il devra, pour se réaliser pleinement, fournir un effort plus considérable que celui qui a eu la chance d'une formation première plus étendue et plus approfondie. Quant au reste, tout dépend de la richesse de sa personnalité.

*
* *

Nous avons longuement parlé jusqu'ici de formation générale et de formation spécialisée. Nous n'oublions pas pour autant que l'enseignement commercial [150] est un enseignement professionnel, donc spécialisé de sa nature, comme le droit, la médecine, le génie. Quand nous parlons de spécialisation, nous l'entendons au sens où médecins et avocats l'entendent quant à leurs professions respectives. Ajoutons que la spécialisation prend cependant ici un sens moins rigoureux, car si la médecine ou le droit sont des professions bien délimitées, les affaires sont non une profession, mais comme nous l'avons vu, un champ d'activité professionnelle où se développent côte à côte, et souvent en étroite relation, des occupations nettement différenciées et qui ont en elles-mêmes caractère professionnel : comptabilité, publicité, etc. Chacune de ces spécialités pourrait, à la rigueur, comme le droit et la médecine, faire l'objet d'une préparation directe, avec spécialisation au sein même de la spécialité : comptable de prix de revient, par exemple.

Or les affaires étant, à cause de leur diversité et du jeu de l'apprentissage, accessibles à des candidats de calibre intellectuel extrêmement varié, il est arrivé qu'à tous les degrés de l'enseignement on a prétendu préparer la jeunesse à y entrer directement. Et c'est ainsi que s'est organisé l'enseignement commercial élémentaire, puis l'enseignement commercial moyen et enfin l'enseignement commercial supérieur.

[151]

Nous nous en sommes tenu ici à l'enseignement supérieur et n'avons pas l'intention d'étudier les deux autres branches. Nous voudrions cependant faire remarquer que l'enseignement commercial étant, comme nous venons de le dire, un enseignement professionnel, la filiation d'un degré à l'autre ne s'établit pas par l'enseignement commercial lui-même, mais par la formation générale qui lui sert de préparation et de fondement. Si donc un jeune homme veut faire des études commerciales supérieures, il n'est ni nécessaire ni préférable, nous ajouterions même ni désirable, qu'il reçoive sa formation primaire ou moyenne dans des écoles dites commerciales. Ce qui compte quand il commence ses études commerciales, ce ne sont pas les quelques

connaissances théoriques ou pratiques qu'il peut déjà posséder du commerce et des affaires, c'est sa formation générale. Et cela correspond d'ailleurs, comme nous l'avons vu, aux exigences de fond de la carrière des affaires.

Donc, inutile de se creuser la tête pour imaginer un régime où l'enseignement commercial se développerait par filiation directe du degré élémentaire au degré supérieur et formerait une sorte de secteur autonome dans l'organisation générale de l'enseignement. Ce qui importe avant tout, c'est que l'enseignement primaire et secondaire réalisent leurs [152] fins spécifiques, savoir : chacun sur son plan, donner une formation générale qui dégage et mette en valeur toutes les virtualités de l'enfant, le préparant ainsi à aborder avec les meilleures chances de réussite les études professionnelles. Quant au reste, si, sur une formation élémentaire ou moyenne, on greffe des études commerciales, celles-ci seront naturellement proportionnées au degré de formation du jeune homme et assez efficaces en elles-mêmes pour le mettre en état de rendre les services que les employeurs attendront d'un employé de son calibre intellectuel. Et tout le problème se ramène alors à l'organisation technique d'un enseignement lui-même technique, pour répondre à des fins techniques.

[153]

L'homme d'affaires**Chapitre V**

**LES CANADIENS FRANÇAIS
ONT-IL LE SENS
DES AFFAIRES ?**[Retour à la table des matières](#)

Lorsqu'on énumère les causes réelles ou présumées de l'infériorité économique de notre groupe national, il est plutôt rare qu'on ne pose pas la question : les Canadiens français ont-ils le sens des affaires ? Certains n'hésitent même pas à passer du tour interrogatif à l'affirmation catégorique. Si nos compatriotes, déclarent-ils, ne réussissent pas aussi bien que les Anglo-Canadiens ou les Américains dans le commerce, l'industrie, la finance, c'est parce qu'ils n'ont pas le sens des affaires. C'est bientôt dit, mais que faut-il en penser ?

Le moins que l'on puisse dire, c'est qu'une telle affirmation manque de précision. De quoi s'agit-il ? Du groupe national comme tel ou des individus dont il se compose ? Évidemment, des individus — car si l'on parle de peuples commerçants pour désigner ceux qui se classent dans le monde aux premiers rangs par leur chiffre d'affaires, au sens strict du mot, il n'y a de peuples commerçants que ceux chez qui l'État, agissant au nom de la collectivité, [154] a pris en mains les commandes de la vie économique : la Russie, bolchevique, l'Allemagne nazie, l'Italie fasciste. En économie libre, c'est le jeu combiné de l'activité individuelle qui assure à la nation son rang comme puissance commerciale.

Puisqu'il s'agit des individus, il est bien évident qu'un Canadien français qui réussit dans le commerce, l'industrie ou la finance — et il y en a heureusement quelques-uns — possède autant qu'un autre le sens des affaires. Son succès même en témoigne. Nous dirions même qu'il doit le posséder à un plus haut degré, car le succès, il l'obtient généralement dans les conditions les plus difficiles. Dans la plupart des cas, en effet, il doit gagner et économiser le premier dollar à engager dans son entreprise ; sauf exceptions, il se fait lui-même de toutes pièces, nous voulons dire qu'il s'engage dans les affaires sans la préparation latente et extrêmement difficile à suppléer de celui qui appartient à une famille ou à une lignée d'homme d'affaires ; enfin, il réalise sa carrière dans un milieu social dont les traditions et l'esprit sont étrangers ou indifférents au succès en affaires. Il doit donc réussir par son seul effort, sans l'appui que lui apporteraient des capitaux déjà acquis, une sorte d'initiation traditionnelle et la sympathie spontanée et agissante de son milieu social. Il lui faut, en conséquence, [155] déployer d'autant plus de ressources personnelles, un sens des affaires d'autant plus aiguisé.

En fait, la question à poser est, non pas de savoir si les hommes d'affaires canadiens-français ont plus ou moins le sens des affaires — car même chez les Anglo-Canadiens et les Américains les hommes d'affaires ne sont pas tous également puissants — mais s'ils sont assez nombreux, d'une génération à l'autre, pour bâtir l'organisme économique dont la nation a besoin. Le portrait que nous avons tracé au chapitre précédent de l'homme d'affaires-type nous permet, par comparaison avec les tendances de fond de notre milieu humain, de donner au moins un commencement de réponse à cette question. Deux circonstances nous paraissent fournir l'explication la plus plausible de la rareté relative des personnalités d'hommes d'affaires dans nos rangs : a) l'esprit même de notre culture nationale ; b) l'influence déprimante du milieu économique dans lequel nous avons vécu depuis un siècle et demi.

I

[Retour à la table des matières](#)

Le sens pratique, l'ambition de réussir dans la recherche du succès matériel, plus simplement l'ambition de s'enrichir sont, avons-nous dit, les dispositions [156] d'esprit indicatrices de la « vocation » des affaires. Les autres qualités psychologiques ou intellectuelles, celles qui font le chef d'entreprise ou le spécialiste de telle ou telle fonction, sont nécessaires au succès, mais ne sont pas à proprement parler indice d'orientation, donc n'interviennent pas au premier chef dans le choix des affaires comme champ d'activité professionnelle. Or le milieu dans lequel, génération après génération, grandit notre jeunesse est-il bien propre à l'éclosion des « vocations » d'homme d'affaires ? Les influences diverses qui, dans la famille, l'école, le milieu social s'exercent sur l'enfant en pleine évolution psychologique sont-elles de nature à tourner son esprit vers les affaires, à éveiller en lui l'ambition de s'y engager, d'y chercher et le déploiement de sa personnalité et le succès de sa carrière ?

Nous appartenons à la foi catholique et à la culture française, celle-ci, dès sa genèse, reprise, transcendée, spiritualisée par celle-là. Conserver et perpétuer cette foi et cette culture, données essentielles de notre civilisation : tels ont été et tels demeurent l'objet de nos luttes politiques, le sens de notre histoire. Nous représentons donc dans la partie du monde où la Providence a voulu que se déroulât notre existence une civilisation qui nous est propre. Or au principe de cette civilisation, dans son essence [157] même, se rencontrent des notions philosophiques qui la différencient profondément de la civilisation dite économique dont les Anglo-protestants, les Américains en particulier, se vantent d'avoir doté le monde. Ainsi la notion de valeurs, qui place les considérations matérielles, donc l'économique et tout ce qui s'y rapporte, au dernier rang dans la hiérarchie des biens humains, et donne pour objet à la vie, sur le plan religieux, le salut éternel, sur le plan humain, l'épanouissement intellectuel, le premier d'ailleurs transcendant le second.

Sans doute la même hiérarchie se retrouve dans toutes les formes de civilisation, y compris la civilisation économique : elle prétend bien

ordonner le progrès matériel au progrès humain représenté d'abord par l'épanouissement des valeurs intellectuelles et morales. Mais alors que notre civilisation, imprégnée de l'esprit du christianisme, maintient fortement l'accent sur les valeurs spirituelles et y ordonne l'activité humaine dans toutes ses manifestations, la civilisation économique accorde en pratique une importance prépondérante aux valeurs matérielles et techniques, à la fructification desquelles elle tend à faire servir les valeurs intellectuelles et morales elles-mêmes. Instruire pour accroître le rendement technique ; moraliser en vue d'assurer le minimum d'ordre indispensable au progrès [158] économique : telles sont ses tendances maîtresses. Si bien que le progrès spirituel n'y apparaît plus en pratique comme une fin ordonnatrice mais comme un objet distinct, autonome, à poursuivre par des voies indépendantes de l'activité ordinaire des hommes. La société fonctionne comme si l'homme devait réaliser sa fin dans le temps et par suite chercher son bonheur dans la conquête des biens répondant aux exigences de la vie temporelle. D'où, sous l'empire d'une telle conception de la vie, la puissance d'idéal du succès proprement humain, en particulier du succès économique, le plus immédiatement accessible aux aspirations communes des individus et de la multitude. Manier la richesse, l'acquérir pour soi-même, s'en servir pour en créer d'autres et par elle s'assurer puissance et prestige !

Dans un tel milieu, tout tend donc à orienter l'enfant dès son plus jeune âge vers la recherche du succès matériel, en tout premier lieu vers les affaires considérées comme le champ d'activité à la fois le plus vaste, le plus facile d'accès et le plus apte à répondre rapidement et complètement à cette préoccupation. L'éducation, les traditions familiales et sociales, les mille influences qui s'exercent sur l'enfant, orientent son esprit, façonnent sa personnalité, travaillent toutes dans le même sens.

[159]

Ajoutons-y le succès lui-même et son action sur les esprits, l'exaltation d'une prospérité gagnant en étendue et en intensité d'une étape à l'autre, de la force sociale et politique que confère à notre époque la possession individuelle et collective de la richesse. *Nothing succeeds like success*, aime-t-on répéter. Et c'est exact. Le succès accroît la confiance en soi-même, incite à de nouvelles entreprises, fortifie les moyens d'action. Les Américains ont connu comme pas un

autre peuple l'ivresse du succès économique, de la grande prospérité qui en impose au monde par son éclat et son intensité. Cette exaltation individuelle et collective jointe aux tendances d'un milieu culturel et social orienté à toute force vers la production et les échanges ne peut pas ne pas agir avec vigueur sur les esprits, les tourner, puis les pousser vers les mille formes des affaires comme vers la plus excellente et la plus passionnante des aventures. Sans compter que, aux avantages de la richesse, s'ajoute, comme nous le disions il y a un instant, le prestige social. Ceux qui chez eux jouissent de la confiance, à qui vont les honneurs ; et par suite ceux que la jeunesse considère comme modèles à imiter, à reproduire, ce sont les grands commerçants, les grands industriels, les grands financiers qui ont bâti le pays et assurent sa force.

[160]

Tel n'est certes pas le cas chez nous. Nous l'avons dit : notre culture nationale met l'accent sur les valeurs intellectuelles et morales, et l'influence prépondérante de la pensée religieuse dans nos vies individuelles et notre vie sociale porte à leur pleine efficacité les tendances profondes d'une culture qui cesserait d'ailleurs d'être elle-même si elle laissait fléchir le culte des valeurs de l'esprit. L'idée que l'on se fait du succès correspond à cette conception générale des valeurs humaines. La foi religieuse détermine la fin située elle-même au delà du temps, et en la déterminant, détermine le schéma de la vie, l'ordre selon lequel elle doit se réaliser. Le seul épanouissement complet de l'homme, le seul succès nécessaire, c'est la sanctification personnelle, le salut éternel. Sur le plan humain, admiration et prestige sont accordés d'abord aux valeurs de l'esprit, et par suite aux carrières qui les personnifient exactement. L'éducation, les traditions familiales et sociales, les autres influences qui façonnent la personnalité à l'âge où se dessinent les aspirations, procèdent toutes de cette philosophie générale de la vie, de l'homme et de sa fin. Cela crée évidemment un milieu psychologique bien différent de celui dans lequel grandissent les jeunes Anglo-Canadiens ou les jeunes Américains. Au surplus, les circonstances ont voulu que notre civilisation d'origine, nous ayons à la défendre, [161] à consentir pour elle de durs sacrifices. Or on s'attache d'autant plus à un bien, on prend à son sujet d'autant moins de risque qu'on en a payé plus chèrement le prix. Pour échapper aux influences désagrégeantes auxquelles une situation précaire nous exposait dangereusement, nous avons spontanément, comme d'instinct,

tendu à accentuer l'isolement que les différences religieuses et culturelles établissaient déjà — écartant des apports extérieurs qui eussent peut-être représenté un enrichissement, par crainte de ceux qui eussent pu fausser ou détruire notre identité. Et ce qui se passe aujourd'hui autour de nous et dans nos propres rangs atteste bien que nous n'avons pas eu complètement tort.

Tout découle de là. Dans nos familles, dans nos écoles, depuis l'école primaire jusqu'à l'université, l'instruction ne se conçoit pas sans l'éducation, et celle-ci doit être orientée vers les progrès de l'âme, de l'esprit, le perfectionnement chrétien et la culture désintéressée. La plus haute forme du succès et, répétons-le, le seul succès nécessaire étant la sainteté, il n'est pas de famille qui ne considère comme un honneur, voire le plus grand honneur, l'accès à la prêtrise, l'entrée en religion de l'un des siens. Le souci de la vocation religieuse domine l'éducation et dans la famille et à l'école. Viennent immédiatement après les carrières intellectuelles : la médecine, [162] le droit, l'enseignement, les diverses professions qui demandent une culture intellectuelle plus ou moins élevée et dont l'objet n'est pas immédiatement intéressé. Aux titulaires de ces fonctions appartient le prestige et à eux vont les postes honorifiques. C'est exactement l'inverse de ce qui se passe dans les milieux anglo-canadiens et américains.

Nos traditions familiales et sociales, produit de la culture et de la pensée religieuses, agissent, il va sans dire, dans le même sens : étrangères au succès matériel, elles tendent à l'exaltation des valeurs de l'âme et de l'esprit. Outre le clergé et les nombreuses communautés religieuses qui se recrutent dans nos rangs, nous possédons plusieurs grandes lignées de médecins et de juristes. Nous compterions cependant sur les doigts de la main les lignées d'hommes d'affaires remontant à plus de deux générations. Les qualités de l'homme d'affaires, résultat de l'éducation entendue au sens le plus large, peuvent se transmettre comme les autres qualités professionnelles et ainsi donner naissance à des traditions. Ces traditions sont familiales — l'attachement à la profession des parents et des ancêtres — ou sociales — le prestige dont la profession jouit dans la société. Mais les traditions familiales n'ont chance de s'établir et de se perpétuer que si elles sont fortement encadrées dans les traditions sociales. [163] Or chez nous, nous venons de le voir, les traditions sociales sont indifférentes au succès matériel et orientées vers les professions du type intellectuel. Aussi bien, il n'est

pas une famille d'homme d'affaires qui ne considère comme une ascension sociale l'accès de l'un des siens à une profession libérale. Combien de commerçants, d'industriels, ayant réussi à mettre sur pied d'intéressantes entreprises n'ont pas eu le souci de se préparer des continuateurs parmi leurs propres fils ! Ils ont préféré en faire des avocats, des notaires, des médecins, parce qu'ils croyaient ainsi remonter leur famille dans l'échelle sociale.

La tradition paysanne, l'une de nos plus grandes traditions sociales, a d'ailleurs fait sentir son influence jusque dans l'attitude de nos hommes d'affaires eux-mêmes vis-à-vis de l'entreprise. Sauf rares et d'une façon générale récentes exceptions, ils s'engagent dans le commerce et l'industrie comme le cultivateur dans l'agriculture : pour des fins de simple subsistance. Leur ambition ne porte guère plus loin. La même influence se manifeste encore d'une autre façon. Si un industriel ou un commerçant réussit quelque part, aussitôt un ou plusieurs autres s'établissent à sa porte. De sorte que là où une maison d'affaires prospérerait, deux ou trois végètent ou se ruinent mutuellement sans qu'il soit [164] possible — individualisme paysan — de les amener à s'entendre.

Ainsi de subite. L'analyse complète, à ce point de vue, de notre milieu humain nous retiendrait trop longtemps. Une simple comparaison illustrera d'ailleurs mieux que les plus savantes dissertations la différence essentielle des deux milieux. Le monde anglo-canadien et américain — du point de vue où nous nous plaçons il y a identité — s'est manifesté à l'extérieur par ses marchands, ses industriels, ses comptoirs, ses maisons de courtage, en un mot par sa vitalité et sa force économiques. Il a noué partout des relations d'affaires, source de progrès pour lui-même et pour les pays avec qui il traite. Le monde franco-canadien, le nôtre, quasi-inexistant au point de vue commercial, industriel et financier, menacé même dans sa vie nationale par sa faiblesse économique, s'est pourtant lui aussi manifesté à l'étranger, mais comment ? Par ses missionnaires, ses institutions d'enseignement et d'assistance, répandues aujourd'hui dans les cinq parties du monde et qu'il soutient, une année après l'autre, du produit de son travail et de ses humbles ressources. Peu de peuples, toutes proportions gardées, ont déployé jusqu'ici plus grand effort missionnaire.

Deux conceptions générales de la vie ont donc ainsi abouti dans leur expression la plus vaste, la [165] plus synthétique à des manifestations d'un caractère nettement différencié. Peut-on s'étonner si le groupement national dont la pensée profonde trouve ainsi sa plus haute expression dans la conquête évangélique n'a pas vu surgir dans ses rangs en aussi grand nombre qu'ailleurs les fortes personnalités d'hommes d'affaires dont il aurait eu besoin pour bâtir son organisme économique ? Le milieu psychologique n'était pas favorable à pareille éclosion.

Nous n'oserions certes pas prétendre qu'un peuple qui, par l'inclination profonde de sa personnalité, préfère la conquête spirituelle à la conquête économique, a tort — dût-il même souffrir un peu de son infériorité sur le plan des intérêts matériels. Dans l'ordre des valeurs humaines et de la civilisation, ses positions et son rôle ne souffrent de la comparaison avec aucun autre. En pratique, nous pouvons nous demander toutefois si nous n'avons pas exagéré notre attitude, mal interprété nos positions de principe en regard des exigences de notre situation de fait. Sous prétexte de vue spiritualiste de la vie, de l'ordre social et humain, n'avons-nous pas un peu trop oublié que l'homme n'est pas un pur esprit, que sa fin éternelle, il la réalise sur la terre, engagé par tous les éléments de sa personnalité dans un complexe naturel indispensable à sa conservation et à son ascension à la fois intellectuelle et morale ? [166] Nous avons pratiqué une sorte de spiritualisme désincarné. Notre survivance religieuse et nationale n'en exigeait sans doute pas tant. Ainsi en éducation, sous prétexte qu'il est difficile à un riche d'entrer au ciel, nous avons, d'une façon générale, déprécié, voire cherché à refouler ou à détourner le type d'ambition qui anime l'homme d'affaires, lorsqu'à l'occasion il s'est manifesté chez un jeune homme — exaltant, au contraire, les vocations religieuses et les carrières intellectuelles, les premières comme les seules vraies, les secondes comme les plus belles, les plus nobles, les plus dignes, sur le plan humain, des aspirations de la jeunesse. Or il n'y a pas de profession incompatible avec la sanctification personnelle d'une part ; d'autre part, l'homme d'affaires qui se fait de son rôle une juste conception rend à la société des services, moins éclatants peut-être, mais aussi utiles que le savant, l'artiste ou tout autre spécialiste.

L'attitude logique eut été, non pas de combattre les inclinations de tel jeune homme vers les affaires, en particulier l'ambition de s'enrichir

qui est l'indice le plus net de sa vocation, mais de l'éduquer, c'est-à-dire de lui donner une conception juste du rôle qu'il aurait à remplir dans la carrière vers laquelle l'inclinaient ses goûts et ses aptitudes. Répétons-le : l'homme d'affaires qui recherche la richesse [167] pour des fins égoïstes s'écarte dangereusement des fins supérieures de sa vie d'homme, des exigences de fond de la vie sociale et devient vite cause de désordre ; mais celui qui voit dans la richesse un instrument de puissance grâce auquel il peut créer autour de lui du travail, de l'aisance, des progrès de toutes formes, remplit une fonction nécessaire et mérite la sympathie et le concours de toutes les classes sociales. C'est à former des hommes d'affaires de ce type que les éducateurs doivent s'employer quand à l'occasion un sujet présente les dispositions de caractère et d'esprit voulues. Et pour cela, il leur suffit de se souvenir, encore une fois, que l'homme est un être complexe, sujet à des besoins divers mais interdépendants et que, dans le milieu humain où se déroule son existence, tout type légitime d'ambition mérite d'être cultivé si on sait l'éduquer, c'est-à-dire l'ordonner.

II

[Retour à la table des matières](#)

Aux tendances de fond de notre milieu culturel telles qu'indiquées ci-dessus, il convient, semble-t-il, d'ajouter l'influence déprimante des conditions économiques dans lesquelles nous avons vécu depuis plus de cent cinquante ans. Si, pour répéter la maxime anglaise citée plus haut, rien ne réussit [168] comme le succès, en revanche, rien ne déprime comme la pauvreté persistante, la médiocrité involontaire, l'infériorité chronique dans un domaine ou dans un autre. Nous ne prétendons pas, comme on le laisse parfois entendre, que nous avons toujours été et sommes demeurés un peuple de gagne-petit et de miséreux. Si nous comptons peu de grands riches, nos classes populaires, celles des villes et celles des campagnes, ne connaissent pas un sort plus misérable que celles des autres pays. Mais il est certain que notre participation à la vie et à l'expansion économiques, aux revenus et à la richesse du pays est loin d'être proportionnée à notre importance numérique. Sans être un peuple pauvre ou de pauvres, nous sommes

comme groupe moins riches que les populations environnantes. Et ce qui est pis, un pourcentage élevé de nos classes laborieuses attend son pain quotidien de l'initiative d'entrepreneurs étrangers. C'est cet état de dépendance surtout qui entraîne des conséquences nationales et affecte le milieu psychologique où grandissent les générations successives — engendrant une sorte de psychose de la crainte en face du risque commercial, la conviction que les affaires, les grandes entreprises sont le fait des autres, une sorte de chasse-gardée accessible à un type de talents et d'aptitudes très peu répandu, pour ne pas dire davantage, dans nos rangs.

[169]

Depuis la cession du Canada à l'Angleterre, nous n'avons jamais eu la maîtrise de notre vie économique. Les formes d'organisation, le régime économique-social nous ont été imposés de l'extérieur et nous les avons subis comme l'agriculteur subit l'état variable du temps : sécheresse ou excès de pluie. Dès 1820, par suite d'une politique économique ordonnée moins à l'établissement de la population qu'à l'appétit de grands spéculateurs, le blocage du domaine public et donc l'inaccessibilité des régions nouvelles, déterminent le surpeuplement de nos vieilles paroisses agricoles et l'émigration aux États-Unis. Pareil état de chose était déjà peu propre à créer l'atmosphère d'optimisme, de conquête nécessaire à l'éclosion des vocations d'affaires. Néanmoins — preuve que l'aptitude existait dans nos milieux comme partout ailleurs — tant que la majorité de la population a vécu sur la terre en économie fermée, les conséquences sur l'état des esprits ne semblent avoir été ni considérables ni profondes. En effet, aussi longtemps que l'entreprise commerciale et industrielle est restée individuelle ou familiale, bon nombre de nos compatriotes, représentant une proportion raisonnable de ceux que l'émigration avait laissés au pays, s'y sont intéressés avec succès : commerces de gros et de détail, industries de dimensions variables, maisons de finance, etc. Ces entreprises [170] n'exigeaient pas de très grands capitaux, d'une part ; d'autre part, elles restaient par leur esprit même dans la tradition paysanne de l'autonomie, de l'indépendance individuelle.

La faiblesse de notre situation économique, d'une structure commerciale ainsi édifiée comme en vase clos, apparut lorsque commença le mouvement de concentration financière qui devait si vite transformer l'économie du continent, substituant partout aux

entreprises individuelles le grand commerce, la grande industrie du type juridique de la société par actions. Nous ne possédions pas assez de capitaux ni assez d'expérience des affaires : non seulement nous n'avons pu avancer au rythme de notre entourage, mais la plupart de nos maisons ont été absorbées dans les institutions nouvelles — dans la dépendance desquelles tombaient du même coup les quelques entreprises qu'il nous restait, ainsi qu'une proportion croissante de nos travailleurs.

Le régime économique-social des campagnes caractérisé jusque-là par une autonomie à peu près complète et le souci d'échapper à toutes formes de dépendance dut, sous la pression des mêmes influences, se transformer, c'est-à-dire passer de l'économie fermée à l'économie ouverte. Nous avons traversé ainsi une véritable révolution sociale qui a fait apparaître dans toute leur gravité l'état d'épuisement [171] de terres cultivées depuis des générations par des méthodes routinières, et l'insuffisance d'un régime d'exploitation vouant l'agriculteur à l'oisiveté forcée cinq ou six mois par année. Bas niveau de vie, inaccessibilité des régions non encore peuplées d'une part ; d'autre part, attirance du régime ouvrier que l'expansion de l'industrie répandait. Tout cela s'est traduit par l'accélération de l'émigration aux États-Unis et puis, sur la fin du dernier siècle, le départ en masse pour les villes ou tous autres centres où semblaient s'offrir des chances de subsistance et d'établissement.

Les traditions familiales et sociales qui engendrent les lignées professionnelles naissent de la pratique prolongée et heureuse d'un métier. Dans le cas qui nous occupe, elles supposent donc la participation des individus, ainsi que d'une proportion croissante de la population au commerce, à l'industrie, aux affaires sous toutes leurs formes. Or c'est précisément le phénomène contraire qui s'est produit chez nous : perte de l'autonomie des classes rurales, éloignement des affaires de cette partie de la population qui s'y était engagée au temps de l'entreprise individuelle, augmentation rapide de la classe ouvrière jetée dans la dépendance du régime social issu de la grande industrie, avec cette circonstance aggravante que les entreprises qui le représentent chez nous sont d'origine étrangère.

[172]

Une situation économique comme celle-là jointe à l'influence de notre milieu culturel n'était donc pas propre, bien au contraire, à créer le milieu psychologique favorable à l'éclosion de nombreuses personnalités d'hommes d'affaires. Au lieu d'une atmosphère d'optimisme et de conquête, c'est un vague sentiment de défaite qui naissait des grands phénomènes économiques et sociaux dont nous étions l'objet. Dans un tel milieu, les vocations d'hommes d'affaires apparaissent plutôt par accident, et encore seules les plus caractérisées réussissent-elles à se manifester. Nous en avons la preuve sous les yeux. Un petit nombre de nos compatriotes arrivent au grand succès. Sauf exceptions, les familles engagées dans les affaires n'y persévèrent pas. La tendance générale des commerçants et industriels est d'orienter leurs descendants vers les professions dites libérales parce que, d'une part, ils y voient, ainsi que nous l'avons déjà noté, une sorte d'ascension sociale ; d'autre part, parce que la pratique du commerce et de l'industrie, dans les conditions décrites ci-dessus est laborieuse et que les parents souhaitent pour leurs fils une carrière moins rude que la leur. Ainsi l'École des Hautes Études commerciales a été fondée pour former, comme on disait à l'époque, une élite commerciale. Eh bien, depuis trente-cinq ans qu'elle existe, moins de 20% de ses diplômés sont issus du monde des affaires.

[173]

Un simple coup d'œil chez les Anglo-Canadiens révèle une situation et un esprits différents. Ils possèdent les capitaux, une vaste expérience des affaires, de vieilles traditions professionnelles ; ils dirigent les grandes entreprises qui dominent la vie économique du pays. Aussi bien spontanément les jeunes, influencés par toutes les tendances de leur milieu social, familiarisés dès leur bas âge avec l'atmosphère des affaires, exaltés par le succès des générations antérieures et la puissance de la génération actuelle, s'orientent vers le commerce, l'industrie et la finance en quelque sorte comme vers les carrières les plus normales, celles que l'on choisit quand une vocation spécifique et impérieuse n'attire pas ailleurs.

III

[Retour à la table des matières](#)

Serions-nous comme groupe engagés dans un cercle vicieux ? Pour réaliser des progrès en affaires, il nous faudrait en plus grand nombre des hommes aptes à s'y débrouiller ; et pour susciter ce que nous avons appelé des « vocations » d'hommes d'affaires, il nous faudrait un milieu psychologique propice résultant lui-même en grande partie de la sorte d'exaltation individuelle et collective qui naît du succès généralisé et persistant en affaires !

[174]

Le cercle n'est vicieux qu'en apparence. Nous pouvons le briser si nous savons prendre de la situation une vue à la fois plus ample et plus précise.

Nous devons d'abord nous convaincre, contrairement au penchant de l'opinion depuis un certain nombre d'années, que notre participation à la vie économique du pays ne doit pas nécessairement être, par l'esprit et par la forme, le prolongement, une sorte de réplique de celle des Anglo-Canadiens. Nous l'avons vu, le problème auquel nous avons à faire face ici pousse ses racines jusqu'aux données les plus profondes de notre vie nationale. Ce sont des conceptions différentes de la vie et de sa fin qui, dans l'ordre des faits, se traduisent par des attitudes opposées en regard des carrières commerciales. Adopter les manières de voir anglo-canadiennes et américaines sous prétexte de nous mettre en état de renforcer nos positions économiques, serait en quelque sorte sacrifier la fin au moyen, nous écarter dangereusement des exigences de fond de notre carrière nationale.

Il nous faut des hommes d'affaires, il nous en faut en nombre suffisant pour édifier l'organisme économique qui nous soustraira, dans la mesure où le permettent les conditions actuelles du monde, à la dépendance étrangère, mais qui, en même temps,

[175]

réaliseront cette œuvre sans s'éloigner par l'esprit des fins mêmes pour lesquelles nous en souhaitons la réalisation. Ce n'est peut-être pas une tâche facile, mais c'est une tâche possible qui a été accomplie ailleurs, par des peuples moins forts que le nôtre, et qui peut s'accomplir chez nous, même si les circonstances extérieures sont d'une certaine manière moins favorables qu'ailleurs.

Il nous faut ensuite organiser dans tous les milieux, surtout, il va sans dire, dans les écoles, les collèges, le « dépistage » des personnalités d'hommes d'affaires, celles qui sont douées pour les fonctions de direction et celles qui sont douées pour les fonctions spécialisées. Les autres, celles qui, faute des ressources psychologiques et intellectuelles voulues, ne peuvent aspirer qu'aux fonctions subalternes, n'offrent guère d'intérêt du point de vue où nous nous plaçons ici. Et cela nous ramène d'abord au problème de l'orientation professionnelle dont nous avons beaucoup parlé dans les chapitres précédents, ensuite, à la formation de l'homme d'affaires, et donc à l'attitude des éducateurs en regard des vocations d'hommes d'affaires.

Nous ne disposons d'aucune statistique, mais si nous en jugeons par la multitude de ceux qui, d'une année à l'autre, s'engagent à tout hasard dans les fonctions courantes du commerce et de l'industrie, [176] il semble que chaque génération pourrait fournir un contingent plus nombreux de véritables personnalités d'hommes d'affaires. Bon nombre de jeunes gens, donnant des signes d'excellentes dispositions aux affaires, s'orientent, sous l'influence du milieu social et des tendances, plus ou moins définies mais puissantes, de l'éducation, vers les professions libérales ou toute autre carrière. En revanche — et ici notre expérience est certaine — plusieurs cherchent à s'engager dans les affaires que leur tempérament et leur tour d'esprit devraient orienter ailleurs. C'est cette sorte d'anarchie qu'il importe de corriger tant pour le bonheur des individus que pour le plus grand bien de la nation. Et comme le redressement de sa situation économique est une des grandes nécessités de notre groupe national, un soin tout particulier devrait, semble-t-il, être accordé à la formation des personnalités d'hommes d'affaires qu'une orientation professionnelle bien organisée aurait révélées : formation générale mettant en valeur toutes les virtualités du tempérament, du caractère et de l'esprit ; formation technique et

professionnelle qui pourvoit l'homme de l'outil indispensable à l'action.

Dans la pensée même dont elle procède, l'École des Hautes Études commerciales répondait à cette intention. Mais si cette institution a déjà rendu des services importants, elle ne donnera son plein [177] rendement que le jour où les jeunes gens qui recherchent son enseignement apporteront les dispositions psychologiques et intellectuelles nécessaires, donc auront été au préalable l'objet d'un choix, d'une orientation.

Enfin, nous devons réaliser, le plus tôt possible, une transformation assez profonde du milieu économique pour que son influence sur l'état des esprits cesse d'être déprimante, devienne plutôt exaltante. Et cela nous ramène à notre premier point.

Nous avons besoin d'hommes d'affaires plus nombreux, avons-nous dit. Et pourtant, placés comme nous le sommes, ce ne sont pas eux qui assureront les véritables fondements de notre autonomie économique : ils ne feront que la parachever. En effet, les temps semblent bien définitivement révolus de l'influence prépondérante, voire exclusive, de l'entreprise du type capitaliste ou même individuelle : ici comme dans le reste du monde, il va désormais falloir admettre dans l'organisation et le fonctionnement de la vie économique-sociale une certaine dose d'action collective, d'une inspiration différente. Et tout le problème de l'adaptation du régime économique-social aux exigences des temps nouveaux en regard des besoins éternels de l'homme, réside, d'une part, dans le caractère, d'autre part, dans le dosage même de cette action collective. Dans l'état actuel des choses, [178] la présence dans nos rangs d'un plus grand nombre de puissants commerçants et industriels n'améliorerait pas pour la peine notre situation nationale. Notre prestige et notre influence politiques en seraient peut-être d'une certaine manière renforcés, mais dans ses données de fond, notre situation ne le serait pas — car le problème social comme il se pose aujourd'hui chez nous est la conséquence d'un régime, non du caractère étranger des entreprises qui l'ont introduit et généralisé dans notre pays. Or ce n'est pas sur le plan politique mais sur le plan social que nous sommes aujourd'hui le plus menacés d'assimilation — par l'infiltration insidieuse et constante, dans les mœurs et les esprits, de coutumes et de façons de penser d'inspiration étrangère à la nôtre, et qui nous identifient peu à peu à notre entourage. Le jour où l'assimilation sociale

sera réalisée, les différences politiques n'auront plus leur raison d'être : elles tomberont d'elles-mêmes. Si donc nous tenons vraiment à ce que le renforcement de nos positions économiques serve notre vie nationale, nous devons tenir l'œil ouvert de ce côté.

En fait, la faiblesse de notre situation économique, avec ses conséquences de tous ordres, tient surtout à la mauvaise organisation de nos classes populaires : agriculteurs, ouvriers, artisans de toutes catégories. Et en cela notre problème social s'identifie à celui [179] des autres peuples. Mais il affecte chez nous une gravité particulière parce que les classes populaires représentent une plus forte proportion des effectifs nationaux et que la classe moyenne, déjà peu nombreuse, a été rudement secouée par les phénomènes économiques rappelés plus haut et voit encore tous les jours ses positions se désagréger. Ainsi notre petit commerce. Dans un monde comme celui-là, quelques puissants industriels et commerçants de plus ne seraient pas d'un grand secours, car par l'ampleur même de leurs entreprises, ils devraient s'intégrer à l'économie du pays, voire du continent, s'identifier au régime dont ils dépendent, contribuant ainsi à l'aggravation du mal dont nous venons de parler. Dominés par les exigences de leurs entreprises, ils auraient même tendance à prendre parti contre les revendications de leur propre groupe, à favoriser une politique d'intégration et d'unification économique-sociales qui ne tarderait pas, comme nous l'avons signalé plus haut, à ruiner notre identité nationale.

Le redressement des conditions de vie des classes populaires se présente comme l'un des éléments de solution, le plus important peut-être, du problème social de tous les peuples, particulièrement du nôtre, pour les raisons que nous venons d'indiquer. Or nous avons le choix : ou bien l'intervention massive [180] de l'État avec les sujétions de toutes espèces qui s'ensuivent — et le remède serait pire que le mal ; ou bien la mise sur pied d'institutions qui rendront aux classes populaires leur autonomie économique en leur laissant l'initiative et la responsabilité de leur vie — et c'est en définitive un problème d'éducation, donc de haute politique. Deux types d'institutions se présentent : la corporation sociale comme élément de structure et de contrôle de l'entreprise ; à l'intérieur, la coopérative comme instrument de renouveau de la vie économique. Nous n'entrerons pas dans le détail d'une question qui nous entraînerait évidemment en dehors de nos cadres. Mais le jour où notre vie économique-sociale aura été réorganisée

selon ces deux lignes maîtresses, notre infériorité économique ne représentera plus une menace sérieuse pour notre vie nationale. Nous ne manipulerons peut-être pas encore de grandes richesses, mais nous aurons reconquis l'initiative et la maîtrise de notre vie.

Du même coup — et c'est ce à quoi nous voulions surtout en venir — nous aurons créé le milieu favorable à la multiplication des vocations d'hommes d'affaires. Car, au lieu de subir sa vie économique dans les formes imposées de l'extérieur, notre population l'organisera elle-même et la dirigera de son propre effort. Elle adoptera forcément vis-à-vis [181] des carrières commerciales et industrielles — et cela sans s'écarter le moindrement des données de fond de sa philosophie sociale — une attitude bien différente de celle qu'elle a observée jusqu'ici. Spontanément, comme une conséquence des modifications survenues dans son état d'esprit par le renouvellement de ses conditions de vie, elle créera le type d'hommes qui, attirés par la grande aventure industrielle et commerciale, bâtiront, sur le fondement coopératiste et dans les cadres sociaux de la corporation, la superstructure économique répondant à ses besoins et à ses moyens. Contrairement à ce qu'on est, à l'heure actuelle, enclin à penser dans les milieux d'affaires, nous ne voyons donc pas dans la diffusion du coopératisme et de l'organisation professionnelle une menace pour le commerce et l'industrie capitalistes ; au contraire, nous y voyons une condition essentielle de survie et d'expansion — si seulement ils veulent bien se prêter aux adaptations que les temps présents imposent. Dès lors nos institutions d'enseignement spécialisé, en particulier les écoles techniques et commerciales, entreront profondément dans leur rôle en préparant les spécialistes et les chefs que nos entreprises industrielles et commerciales, du type coopératif ou du type capitaliste réclameront. Ainsi nous aurons refermé le cercle à l'intérieur duquel [182] nos énergies humaines, au lieu de se disperser comme c'est aujourd'hui le cas, sans autre objet que l'intérêt individuel, se développeraient et s'épanouiraient au profit de la nation et par celle-ci, au profit du pays tout entier.

Bref, une pensée nationale plus haute et plus ferme, une doctrine économique et sociale inspirée, d'une part, des intérêts supérieurs de l'homme et de la nation ; d'autre part, des exigences de notre situation de fait et des temps que nous traversons ; une utilisation plus rationnelle de nos forces humaines : telles sont, en dernière analyse, les conditions du renouveau économique si ardemment désiré. Le talent des affaires ne manque pas chez nous, ce sont les occasions et les moyens de se manifester qui lui ont manqué. Corrigeons cela et le reste viendra de soi.

[183]

TABLE DES MATIÈRES

Préface [9]

Avant-propos [13]

Chapitre I. Les affaires, champ d'activité professionnelle. [21]

- 1) Le phénomène social ;
- 2) Les caractéristiques professionnelles.

Chapitre II. Les fonctions de direction.

- 1) L'homme d'affaires-type ;
- 2) Ses qualités physiques, psychologiques et morales, intellectuelles. [43]

Chapitre III. Les fonctions auxiliaires.

- 1) Les fonctions spécialisées : comptabilité, statistique, actuariat, vente, publicité, agence des relations industrielles, agence des relations extérieures, représentation commerciale à l'étranger, secrétariat ;
- 2) Les fonctions courantes. [73]

[184]

Chapitre IV. La formation de l'homme d'affaires. [121]

- 1) Le problème de l'orientation ;
- 2) La formation générale et professionnelle.

Chapitre V. Les Canadiens français ont-ils le sens des affaires ? [153]

- 1) Pourquoi le milieu humain canadien-français produit-il moins de personnalités d'hommes d'affaires que le milieu anglo-canadien ou américain ?
- 2) Influence culturelle et sociale ; influence déprimante du milieu économique ;
- 3) Conditions de redressement.

Fin du texte