

Père et fils en affaires

Gérard Parizeau

Volume 16, Number 4, 1949

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1103144ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1103144ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal

ISSN

0004-6027 (print)

2817-3465 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this document

Parizeau, G. (1949). Père et fils en affaires. *Assurances*, 16(4), 194–216.
<https://doi.org/10.7202/1103144ar>

Père et fils en affaires

par

GÉRARD PARIZEAU

194 *Avec cette conférence présentée à l'École des Parents par notre directeur, nous semblons bien loin de l'assurance. D'un autre côté, nous croyons qu'elle peut rendre service à bien de nos lecteurs et en intéresser plusieurs autres. Et c'est pourquoi nous la reproduisons ici dans la forme familière que l'auteur lui a donnée. — A.*



Je me suis trouvé, un soir du printemps dernier, à une assemblée du comité de l'École des Parents où je n'avais rien d'autre à faire que d'écouter, puisque mon rôle de vérificateur se limite à une intervention par an. Malheureusement, ce soir-là, poussé sans doute par le démon de la curiosité, je me suis mêlé à la conversation, et, en moins de temps qu'il ne faut pour le dire, je me trouvais chargé d'une conférence, et, ce qui est pire, heureux de l'être. Ce n'est que le lendemain que je compris quelle imprudence j'avais commise en assistant à une assemblée du comité de l'École des Parents, d'où jamais on ne sort sans quelque besogne nouvelle. Je me rendis compte davantage, par la suite, que le sujet n'était pas facile et qu'il ne paraissait pas avoir été traité jusque là. Un aimable historien de Lévis, M. Pierre-Georges Roy, à qui je m'adressai pour sonder le passé, m'écrivit ceci : « Laissez-moi vous dire que votre conférence sera utile. Que de belles entreprises canadiennes-françaises ont sombré avec la

mort de leurs fondateurs ! Trouvez et faites connaître le défaut de la cuirasse. Pour ma part, j'ai vécu à Lévis depuis ma naissance et je ne connais qu'une seule entreprise qui ait vu la troisième génération, et encore, elle n'est pas canadienne-française. Même chose à Québec que je connais aussi bien que Lévis ». J'ajoute aussitôt qu'à Montréal, la situation est un peu différente, mais que le problème subsiste dans l'ensemble.

195

De son côté, M. Joseph Folliet m'écrivait dans le même esprit, de Lyon: « Je constate dans les maisons de commerce lyonnaises, un phénomène analogue à celui que vous constatez au Canada. Il est rare qu'une maison de commerce reste plus de trois générations dans la même famille, au moins en ligne directe. D'ailleurs quelque chose du même genre se passe pour les coopératives; après la première génération de coopérateurs il est très fréquent qu'elles deviennent tout simplement des sociétés anonymes à la manière capitaliste. Le phénomène demeure assez mystérieux. Il semble qu'il y ait une espèce d'épuisement de la force vitale ».

Il ajoutait: « Je ne puis malheureusement pas vous donner beaucoup de renseignements sur la question très importante et très délicate que vous allez traiter. Je n'ai pas l'impression qu'elle ait été étudiée d'un point de vue vraiment scientifique ».

Vous voyez que j'avais quelque raison de me sentir embarrassé. Je me suis mis à la tâche, cependant. J'ai questionné pas mal de gens et lu quelques bouquins. Ce que je vous apporte a les défauts, les faiblesses et, je l'espère, les qualités des choses vécues. Je compte que mes observations vous intéresseront, non comme un savant travail, mais comme la contribution d'un homme de bonne volonté.

Mesdames et Messieurs, presque toujours une entreprise se développe sous l'inspiration d'un homme. Les années passent, les fils y entrent, le père meurt; souvent l'entreprise dépérit, disparaît ou est englobée par une société plus forte, plus active. D'un autre côté, d'autres entreprises sont agrandies, développées, consolidées par les fils. Dans un cas, c'est un drame qui atteint la famille et la société. Dans l'autre, c'est une chose excellente pour tous. Pourquoi assiste-t-on à des résultats aussi opposés dans une société assez uniforme ? C'est tout le problème qu'on me propose d'étudier devant vous. Je ne crois pas qu'il puisse être résumé en quelques formules. Avant de l'aborder, il convient de se demander ce que sont les affaires et quelles qualités elles exigent. Ainsi, on verra à quoi le père doit préparer son fils, s'il veut que celui-ci comprenne son entreprise, s'y attache et apprenne à la diriger.

Je ne sais pas ce que vous pensez vous-mêmes des affaires, mais vos ancêtres n'en faisaient pas grand cas. Par un préjugé qui remonte très loin en arrière, au Canada français, on n'accordait de considération véritable qu'aux prêtres et aux hommes de profession libérale: médecins, avocats, notaires, qui jouaient dans un milieu restreint, presque entièrement rural, un rôle important, mais matériellement improductif. Je me rappelle avoir eu une petite bonne, il y a quelques années, qui disait un jour, d'un avocat: « C'est un Monsieur de la grande profession » ! Elle exprimait par là l'admiration de son milieu pour les professions libérales.

Le préjugé était tenace. Il s'explique historiquement par le fait que, pendant des siècles, les classes dirigeantes se seraient crues déshonorées si elles s'étaient occupées de négoce. A tel point que les seigneurs au début du régime anglais ont préféré vendre leurs seigneuries à vil prix plutôt que de se livrer au commerce ou à l'industrie, qui leur auraient fourni

les ressources nécessaires. Ainsi, des familles ont cessé rapidement de jouer le rôle que le régime français leur avait confié, mais que la dureté des temps et leur orgueil les empêchaient de tenir davantage.

Remarquez que l'idée a existé très longtemps, qu'elle subsiste encore dans certains milieux, dans certains collègues, par exemple, qui fournissent à l'École des Hautes Etudes Commerciales un très petit nombre d'élèves. Autrefois, et même encore très près de nous, on ne se souciait guère de diriger vers les affaires, les mieux doués, les plus intelligents. Oh non ! ceux-là, on les destinait à la prêtrise ou aux professions libérales. Les autres, les cancre, les sous-doués, les malchanceux, les moins dociles, on les laissait aller vers le commerce ou l'industrie, en n'escomptant d'eux rien de bon. On ne pouvait pas espérer obtenir les meilleurs résultats d'une pareille orientation. Seuls, réussissaient ceux que leur caractère ou les circonstances servaient. Chose curieuse, ceux qui avaient du succès venaient en très grande partie, des milieux ruraux. M. Pierre-Georges Roy écrit à ce sujet : « Savez-vous que 99% de nos millionnaires ou richards canadiens-français sont venus de la campagne à Montréal ou à Québec, absolument sans le sou, sans amis, sans protecteurs. Presque tous, en outre d'être pauvres, savaient à peine lire et écrire ».

197

L'organisation de l'enseignement commercial, au degré primaire et supérieur, a amélioré les choses mais, encore une fois, le préjugé avait la vie solide. Pour vous en donner un exemple, parmi les hommes d'affaires canadiens-français qui ont réussi remarquablement bien, au XIXe siècle, il y a Joseph Masson, qui a laissé une grande fortune — base de l'actuelle succession Masson. Joseph Masson a réalisé ce tour de force de quitter St-Eustache, en sabots, sans le sou,

sans ami, sans instruction, et, à force de ténacité, de travail et d'intelligence, de mettre la main sur une grande maison d'importation écossaise où il était entré comme petit commis. Plus tard, il est devenu membre du conseil d'administration de la Banque de Montréal, par son mérite et non par la voie de la politique. C'est incontestablement un des exemples les plus intéressants de ce que peut donner l'initiative personnelle dans les affaires. Or, dans le *Dictionnaire général du Canada* du Père Lejeune, on ne lui consacre qu'une ligne, tandis qu'on accorde trois-quarts de colonne à son fils, Rodrigue, l'auteur d'un ouvrage honnête, mais sans plus, sénateur et ancien lieutenant-gouverneur. S'il est honorable d'avoir occupé ces postes, il semble étrange qu'un historien n'accorde aucune importance à celui qui accomplit une œuvre véritable, mais sans éclat, pour en accorder beaucoup à celui qui remplit des fonctions qui, en somme, ne veulent pas dire grand-chose. Etre sénateur, lieutenant-gouverneur, ministre même, ce n'est intéressant pour la collectivité que si le titulaire fait quelque chose d'utile.

Penser autrement, c'est ne rien comprendre à l'œuvre créatrice des affaires; c'est ne pas se rendre compte que, dans un pays, on ne tient pas les leviers de commande quand on n'a pas à soi l'industrie et le commerce, c'est-à-dire les éléments de la puissance matérielle. Edouard Montpetit, après Etienne Parent et Errol Bouchette, l'avait très bien saisi à son retour d'Europe, quand il commença de parler de la nécessité de la richesse, vers 1910. Pour ne pas être honni, il eut recours à une formule qui, immédiatement, lui rallia le clergé. Il dit avec infiniment d'élégance (c'était une époque propice à cela): « L'argent doit être un moyen, mais non une fin ». Ayant ainsi préparé les voies, il put plaider la cause de la richesse sans s'exposer aux foudres de gens bien intentionnés, mais qui n'avaient pas compris qu'on asseoit solidement

la force d'un groupe ethnique sur sa puissance économique. Parce qu'ils n'ont pas orienté leurs gens vers les carrières de l'industrie, du commerce et de la finance, ceux-ci ont laissé aux autres le soin de s'installer solidement aux postes les plus rémunérateurs, sans autre opposition que celle d'un petit nombre de gens comme Masson, Barsalou, Gravel, et quelques autres, au siècle dernier.

Les affaires, comme on les conçoit actuellement, c'est quelque chose de difficile, de changeant, d'âpre, d'assez risqué. Autrefois, à l'époque heureuse de la liberté, on achetait bon marché et on revendait plus cher: la différence était tout profit. Il n'y avait pas d'impôts, ou à peu près pas, pas de contrôle, pas de rareté de produits créée artificiellement, pas de contingentement, pas de difficultés ouvrières. Les connaissances nécessaires étaient relativement limitées. Comptaient avant tout, le travail, la ténacité, le flair, l'économie, l'ordre; la chance, aussi. A tel point, encore une fois, que la plupart des Canadiens-français, qui ont réussi, étaient de quasi-illettrés. Ainsi, s'est créée la légende que l'instruction non seulement n'est pas nécessaire, mais qu'elle nuit au succès. Sait-on qu'actuellement, pour arriver, il faut être capable de se spécialiser parce qu'un seul homme ne peut plus tout faire. Pour cela, il faut avoir une préparation véritable. On s'en est bien rendu compte quand la plupart des entreprises fondées au siècle dernier, se sont écroulées comme des châteaux de cartes ou ont été englobées par de plus fortes, faute de spécialistes ayant compris et prévu la bataille de la concurrence.

Voulez-vous savoir les qualités que doit avoir le parfait homme d'affaires? Les voici, d'après M. Esdras Minville. D'abord, l'esprit pratique. « L'idéaliste, le rêveur, note Minville, ne doit pas s'orienter vers les affaires; il y serait dépassé ». Puis, de l'ambition, du flair, de l'esprit d'observa-

tion, de l'imagination, le souci du détail, un bon jugement. Rien que ça, pensez-vous. Attendez, ce n'est pas tout; il faut aussi de la décision, de la persévérance, de la méthode, l'aptitude au commandement, l'honnêteté, la courtoisie, l'esprit de travail et d'épargne. J'arrête cette énumération, de crainte que vous ne pensiez que j'exagère. Tout en admettant qu'il y a là un portrait idéal, je vous signale que la plupart de ces qualités sont nécessaires au succès.

200

Les Anglophones, chez nous, parlent de « Romance of Business ». Ils ont compris tout ce que certaines affaires demandent d'audace, de vision et de courage. A leurs enfants, ils n'offrent pas l'exemple de tel sénateur, de tel ministre, de tel lieutenant-gouverneur, parce qu'ils savent comment on le devient. Un grand homme, pour eux, c'est un grand homme d'affaires. Qu'on me permette de dire que ce n'est pas si bête. Il me semble que tout en ayant, pour les prêtres, les médecins, les avocats et les notaires, la considération que mérite seule la manière dont ils remplissent leur fonction, il faudrait comprendre qu'un groupe subsiste et s'impose par la force matérielle qu'il représente, autant que par ses qualités morales.



Souvent les entreprises s'étiolent ou disparaissent. Quand on se demande pourquoi, on aperçoit maintes causes. Une maison peut avoir un prix coûtant trop élevé, des produits mal adaptés au marché, un matériel désuet qu'on n'a pas eu la prudence de renouveler à temps, un personnel trop nombreux, mal formé, mal dirigé, ou des marchés trop restreints. Elle peut aussi sauter parce que son fonds de roulement est insuffisant ou à cause d'imprudentes immobilisations de capitaux faites par la direction. On me citait par exemple, le cas d'une entreprise qui, disposant de deux cent mille dollars,

avait englouti dans un magnifique immeuble, trop coûteux pour ses ressources, toutes ses disponibilités et s'était chargée d'une dette assez lourde. Quand la crise est venue, elle a sombré parce qu'on l'avait chargée d'un poids trop lourd et qu'on n'avait pas su garder les fonds liquides pour lui permettre d'attendre des temps meilleurs.

Telle autre entreprise a croulé parce que son avenir dépendait de certains brevets. Dès le moment où ceux-ci sont tombés dans le public, elle n'a pu tenir le coup. Telle autre a été englobée par une plus puissante, parce que ses dirigeants ont craint la concurrence et qu'ils ont préféré céder leurs actions plutôt que d'engager la bataille. C'est le cas de telle laiterie qui, pourtant était prospère, et de telle savonnerie qui, en moins bonne posture financière, a dû passer corps et biens, à une grande société américaine. Le père, qui l'avait fondée, en avait fait une entreprise florissante. Elle a disparu tout à coup pour diverses raisons que je ne peux analyser ici, mais sur lesquelles je reviendrai un peu plus loin. Telle autre affaire a sombré parce que ses chefs ont été incompetents, imprudents, routiniers ou trop audacieux.

201

Les affaires ne sont pas chose facile, je vous assure. Quand tout se vend bien, quand les marchandises sont rares et la clientèle abondante, n'importe qui peut réussir. Il suffit d'un minimum d'adresse et de connaissances. Avec un peu de chance, on accumule assez rapidement, même si le fisc prend sa large part. Mais, gare à la crise ! Quand les affaires vont moins bien, puis mal, celui qui s'est trop engagé, celui qui n'a pas su prévoir ou qui a les reins faibles, comme on dit familièrement, celui-là saute.

Quand on se demande pourquoi les entreprises vivent ou disparaissent, on aperçoit bien des causes, comme je le disais tout à l'heure. La principale paraît être dans les hommes. Et c'est par là que je reviens à mon sujet dont j'avais

paru m'éloigner. Pour que le père puisse espérer que ses fils lui succèdent dans l'entreprise et la développent, il faut qu'il les forme.

202

Il ne doit pas laisser aux domestiques, au hasard, ou à sa femme, le soin de tremper leur caractère, de les habituer à l'effort, à l'initiative, au travail soutenu. Trop d'hommes d'affaires intelligents, tenaces, audacieux, aux vues magnifiques, ont lamentablement gâché l'avenir de leurs enfants parce qu'ils n'ont pas pris le temps voulu pour les former. Ils étaient très occupés ou ils passaient leurs loisirs au club. Ils ont payé, oh ! tout ce qu'on leur a demandé et même davantage, mais ils n'ont pas réfléchi que l'éducation de leurs enfants demandait une attention intelligente et soutenue. Ils n'ont pas voulu ou pu s'en occuper. Parce qu'ils n'ont pas donné à leurs fils, la direction nécessaire dans la famille, ils ne les ont pas préparés à jouer un rôle quelconque dans leur affaire, quand ceux-ci y sont entrés. Je crois sincèrement que la formation première est dans la famille. Celui qui s'en désintéresse ne peut pas espérer obtenir des résultats quelconques, par la suite. Si son fils réussit, malgré tout, ce sera presque par miracle ou parce que sa femme aura eu des qualités extraordinaires, inattendues. Qu'on veuille bien comprendre que je ne mésestime pas ici le rôle de la mère. Il est indispensable. La femme normale a une influence très grande, très heureuse; c'est elle qui est le lien de la famille. Elle y crée une atmosphère de paix et d'ordre. C'est vraiment elle qui est le centre de tout. Mais quand les fils vieillissent, quand d'enfants, ils deviennent adolescents, la mère n'a souvent pas la force de caractère voulue pour les diriger. Montaigne parle dans ses *Essais* de « l'ordinaire faiblesse du sexe . . . ». Et c'est vrai ! La mère se laisse gagner par des raisons que la raison ne connaît pas. Elle cède facilement quand on sait la gagner par une technique simple, mais effi-

cace. Des gens grincheux et injustes ont parlé de l'influence néfaste de la mère. Je crois qu'il faudrait dire plutôt que l'influence de la mère peut être néfaste. A l'appui de cela, je pourrais vous citer des exemples précis où, tout en voulant bien faire, des mères ont empêché leur mari d'agir avec l'énergie voulue et ont nui très sérieusement à l'avenir de leurs enfants. Certaines s'opposent à ce que leur fils fasse un stage à l'extérieur de la ville où elles habitent, sous le prétexte que cela briserait la vie de famille. Il faudrait qu'elles comprennent que, dans bien des cas, vivre dans un autre milieu, voir d'autres gens, est une des meilleures écoles qui soit. Le lien familial est une chose excellente, mais il ne doit pas priver l'enfant d'une magnifique occasion de se former et d'arriver. Il est curieux de constater combien, sous l'influence un peu étroite de la famille, le Canadien-français est devenu casanier, craintif. Peut-être est-ce la réaction du milieu rural où la cellule familiale a une vie propre très forte. Alors qu'autrefois, les Canadiens étaient attirés par l'aventure, trop d'entre eux refusent de sortir de leur milieu. Je me rappelle avoir entendu un étudiant d'une grande Ecole, me dire l'été dernier, qu'on avait demandé une vingtaine d'ébénistes pour travailler en Suède. Il ajoutait « Il faut du courage pour s'expatrier ainsi ». Quelle pitié qu'un jeune homme ne comprenne pas l'avantage qu'aurait présenté pour lui, un pareil stage dans un pays très avancé au point de vue architecture, en particulier ! Ce garçon était inconsciemment la victime d'un complexe familial auquel sa mère n'était sûrement pas étrangère.

203

C'est donc au père de former son fils dans la famille.

Comment y parviendra-t-il ? Ici, je sens très bien que je m'aventure sur un terrain délicat. On voudra bien croire que je le fais simplement parce que, ayant accepté un sujet, je dois le traiter.

Il faut former son fils, mais à quoi ? A l'initiative, au travail, au sens des responsabilités, au courage, à la ténacité. Si on y parvient, on lui aura donné cette qualité infiniment précieuse qu'est le caractère, infiniment plus précieuse que l'argent. En ces années d'inflation, en particulier, l'argent, mais c'est un héritage presque sans valeur. Voyez ce que rapportent cent mille dollars à trois pour cent, après avoir déduit les impôts successoraux d'abord, puis, chaque année, l'impôt sur le revenu. Un économiste a parlé un jour de monnaie fondante. L'image est juste, même si elle s'applique à autre chose. L'argent n'a ni la valeur ni le prestige d'autrefois. Ce sont les valeurs morales qui, de plus en plus, jouent le rôle principal, dans notre société, et, avant tout, le caractère.

Mais, direz-vous, comment développer le caractère chez ses enfants ? Je ne suis pas ici pour vous donner une règle de conduite; tout ce que je puis vous affirmer, c'est que si vous ne développez pas en votre fils, ces qualités dont je parlais, il y a un instant, c'est-à-dire le goût du travail, le sens des responsabilités, l'initiative, le courage et la ténacité, il ne pourra pas vous succéder dans votre affaire, à moins d'un miracle sur lequel, vous ne devez pas compter. Je sais que ce n'est pas mince besogne. Les enfants sont très différents, les uns des autres. Ce qui va à l'un, ne convient pas à l'autre. L'un est violent, volontaire, presque incontrôlable, batailleur. L'autre est pusillanime, doux, assez buté. Il ne faut pas essayer d'en faire des garçons obéissants, bien gentils, sans réactions. Je ne crois pas d'ailleurs qu'il faille se réjouir d'avoir des garçons trop bien élevés, trop obéissants. Ils seraient ainsi bien mal préparés à la bataille de la vie.

Mais, que faire exactement ? Je ne peux vous apporter ici que quelques idées jetées au hasard.

D'abord, donner l'exemple; exemple du travail, de l'étude, de la ténacité, de l'énergie, de la curiosité d'esprit, de la fidélité à la famille. Comment veut-on que le fils ne soit pas frappé par la manière de se conduire de ses parents ? Puis, essayer d'être camarade avec ses enfants. Un Européen à qui je disais cela, me répondait : « Il faut que le père garde son autorité ». Je crois qu'il est possible de la garder intacte, tout en se rapprochant de ses enfants. Il y a bien longtemps, au XVII^e siècle, Montaigne développait la même idée quand il écrivait : « C'est aussi folie et injustice de priver les enfants qui sont en âge, de la familiarité des pères ». Et il ajoutait : « Feu le maréchal de Montluc ayant perdu son fils, qui mourut en l'isle de Madères, brave gentilhomme, à la vérité, et de grande espérance, me faisoit for valoir, entre ses aultres regrets, le desplaisir et crèveccœur qu'il sentoit de s'estre jamais communiqué à luy ».

205

Le problème est resté le même. Dans une famille normale, le père doit se rapprocher de son fils adolescent. Je crois qu'il doit essayer de le comprendre, de le diriger, sans le bousculer, de l'orienter sans lui imposer sa volonté. Pour cela, il lui faut faire usage de toute son habileté et de sa force de conviction, en utilisant l'expérience que la vie lui a donnée. A partir d'un certain moment, il devra suivre son fils de loin, afin d'être là au bon moment pour l'empêcher de faire des erreurs. Peut-être sera-t-il bon de lui en laisser faire quelques-unes, si elles ne sont pas graves et surtout sans dire : « je te l'avais bien dit ».

Il y a quelques années, un de mes fils revint du collège, un jour, et me dit d'un air décidé : « Nous faisons la grève, samedi. On veut nous faire venir au laboratoire, un jour de congé. Nous n'irons pas ». Comme il avait donné sa parole de suivre les autres, je l'ai laissé faire, croyant qu'il valait mieux procéder ainsi que de le pousser à la désobéis-

sance, tout en l'avertissant de ne plus recommencer. Il fut puni, au collège, mais huit jours plus tard quand son cadet fut tenté de faire la même chose, il lui dit: « Ne fais pas l'imbécile comme moi ». La leçon avait porté.

206

Je crois aussi qu'à partir d'un certain âge, il faut traiter ses fils comme des hommes et le leur dire. Il est bon aussi de discuter avec eux, de leur faire exposer leurs opinions. Il faut avoir avec eux des conversations sans apprêt, sur tous les sujets, à table, en marchant après les repas, en pyjama avant de se coucher. Il faut poser des questions, et surtout laisser exposer le point de vue des enfants, même si leurs opinions paraissent un peu outrées, baroques. On peut ainsi corriger, conseiller sans en avoir l'air. Tout cela accompagné de grosses blagues, d'à-peu-près faits sans se prendre au sérieux. Mais surtout de grâce, ne nous plaçons pas dans une niche, n'ayons pas l'air compassé, digne, des pères de comédie. Ne pensons pas qu'il faille laisser entre nos enfants et nous l'abîme qui, autrefois, séparait les générations. Tout cela est difficile, je l'admets. N'est-ce pas le père Gillet qui a dit: « L'homme va de chute en chute, d'erreur en erreur ».

Je pense aussi que, tout en les orientant, il est bon d'habituer nos fils à agir eux-mêmes, à prendre des décisions. Si possible, dirigeons-les vers le scoutisme, qui est une admirable école de formation morale et physique. Baden-Powell est parvenu, par le jeu et par la loi scout, à créer une des plus belles choses qui aient été imaginées pour la formation du caractère.

Il y a également l'atmosphère de la maison qui est faite d'une infinité de petites choses. Les unes, importantes, les autres, moins; atmosphère de paix, d'entente entre les parents (ce qui ne veut pas dire qu'on évitera les accrochages de temps à autre, qui sont normaux entre êtres humains). Il y a aussi le cadre qui, simple ou somptueux, doit tendre au con-

fort, mais surtout à rendre la maison accueillante et à créer une atmosphère propice au travail.



Un des petits problèmes de la formation familiale, c'est la question de l'argent. Doit-on en donner aux enfants ? Assurément ! Certains sont pour la portion congrue, d'autres, pour l'abondance. Certains disent : « mon enfant ne doit avoir que le strict nécessaire ». D'autres affirment avec une pointe de sentiment : « j'ai assez souffert de n'en pas avoir pour n'en pas priver mes enfants », et ils en donnent à propos de tout et à propos de rien. La solution me paraît être dans la mesure, comme en tout. A mon avis, l'enfant doit comprendre que si l'argent se dépense facilement, il se gagne avec difficulté. Ce n'est pas en lui en remettant abondamment qu'on arrivera à ce résultat. Si on n'y veille, en effet, l'argent devient rapidement, pour l'enfant, une chose sans valeur puisqu'il l'obtient sans effort. Il le jette aux quatre vents ; il le laisse traîner, l'égare, le perd ou le gaspille. Un grand-père, très charmant et très généreux, avait un jour commencé à donner à ses petits-enfants, un billet de banque chaque fois qu'il les voyait. Leur joie l'enchantait. A grand'peine, les parents lui firent comprendre qu'il enlevait ainsi toute la notion de l'argent qu'ils s'efforçaient de donner à leurs fils et à leurs filles. Que vaut, en effet, une pièce de vingt-cinq sous à côté d'un dollar ?

207

L'argent se gagne. Pour en convaincre ses enfants, on peut en offrir sous forme de récompense. Un père de ma connaissance a imaginé un tarif décroissant suivant la qualité du bulletin et selon le rang en classe. Personnellement, je garde un souvenir très charmant des vacances que ma famille passait à Vaudreuil, dans une île où nous avaient amenés l'humeur vagabonde et le besoin d'isolement d'un père

qui travaillaient beaucoup. Pendant la guerre de 1914, les ouvriers étaient rares, l'île rocailleuse et les besoins nombreux. Voyant cela, mon père nous avait offert, à mon frère et à moi, de faire le travail, moyennant une rémunération, oh ! pas bien forte, même pour l'époque : 25 cents de l'heure. Il faut admettre que la qualité du travail ne justifiait guère un salaire plus élevé, malgré la ténacité de notre mère qui remplissait les fonctions bénévoles de contremaître. D'autant plus que, par suite de l'éloignement des matériaux (fumier, sable, pierre concassée), les périodes de flânerie payées alternaient avec le travail au ralenti. Vous voyez que mon frère et moi, nous étions déjà gagnés d'instinct aux méthodes actuelles du travailleur conscient et organisé. Mais, malgré tout, si les travaux revenaient assez cher, mon père nous donnait l'habitude de l'argent gagné, ce qui, à mon avis, est essentiel.

Il est important également que, très tôt, l'enfant, puis l'adolescent, aient un budget; qu'ils sachent ce sur quoi ils peuvent compter, ce qu'ils doivent payer eux-mêmes: billets de tramway, coiffeur, quête du dimanche, puis, plus tard, cinéma, repas à l'extérieur, sorties, achats de vêtements, vacances, etc. Ainsi, l'enfant apprend à tirer le meilleur parti possible de son allocation. Il se trompera sans doute. Je me rappelle la colère faite par un petit garçon quand il se rendit compte qu'il avait payé, au cirque, 65 cents un jouet qui en valait dix ailleurs. L'enfant achètera des choses dont il n'a pas besoin. Il sera souvent à court d'argent, mais il apprendra à se débrouiller et à compter avec ses moyens. C'est cela qui compte.

Et que doit être cette allocation ? Eh bien ! je crois qu'elle doit varier avec l'âge, avec les besoins et, surtout, avec les moyens des parents, quitte, à l'adolescent, de combler avec l'argent qu'il gagne durant les vacances.

Mesdames, Messieurs, j'abandonne la formation du fils à vos réflexions. Imaginons-le maintenant prêt à faire choix d'une carrière. C'est peut-être un des moments les plus graves puisqu'il va orienter toute sa vie. Dans les collèges, on fait généralement suivre une retraite aux garçons. La chose est excellente, pourvu qu'elle soit faite avec intelligence et sans chercher à influencer la décision dans le sens de la vocation religieuse.

209

Que doit faire le père, commerçant, industriel ou financier ? Doit-il essayer d'imposer à son fils d'entrer dans son entreprise, sous prétexte qu'il a une magnifique affaire, qui ne doit pas être perdue pour la famille ? S'il agit ainsi, il commet une erreur profonde. Son fils a des aptitudes, des goûts, une personnalité propre, qui ne le préparent peut-être pas aux affaires. Si le garçon veut être avocat, médecin, prêtre, notaire, agriculteur ou professeur, cela le regarde. Je crois, cependant, que le père doit essayer de se rendre compte si son fils sait vraiment ce qu'est la profession qu'il a choisie. En comprend-il la fonction exacte ou est-ce simple caprice ou orgueil mal placé ? Autrefois, comme je vous l'ai dit, un fils de commerçant ou d'industriel aurait cru déchoir s'il n'était devenu un « professionnel », un « Monsieur de la grande profession ». Et je ne suis pas sûr que le père lui-même n'ait pas été enchanté de voir son fils agir ainsi, tant les affaires étaient peu considérées et tant le père avait dû travailler pour arriver à la fortune.

Les choses ont changé, mais pas tellement dans certains collèges. A tel point, que si le père veut orienter ses enfants vers son entreprise, il faudrait qu'il leur fasse comprendre ce que sont les affaires. Il ne faudrait pas qu'il étale tous ses ennuis en famille, qu'il décrie son travail régulièrement, mais au contraire, qu'il tâche de faire saisir à ses fils ce qu'une

entreprise comme la sienne représente pour la société, quels services il rend, quels problèmes il résoud et ce que la solution demande d'intelligence et de connaissances. Vivant ainsi dans une atmosphère favorable, le garçon sera naturellement porté vers les affaires.

210 Si le père se rend compte que son fils en a le goût, faut-il lui conseiller de le diriger vers une école d'enseignement supérieur ? Assurément ! Certaines gens diront : pourquoi enverrai-je mon fils à l'Université, alors que je me suis très bien tiré d'affaire avec une instruction primaire ? S'ils ont réussi, malgré cela, c'est tout à leur honneur. C'est qu'ils avaient des qualités qui étaient plus nécessaires au succès que l'instruction. A une époque, où celle-ci prend une importance plus grande que jamais, pourquoi refuseraient-ils à leur fils un puissant atout ? Remarquez que ce n'est pas le diplôme auquel je songe. Si le garçon veut travailler tout juste assez pour passer les examens, il perd son temps ; mais s'il veut étudier, il trouvera à l'Université une occasion excellente de se préparer aux postes de commande qui l'attendent chez son père ou ailleurs. Le temps n'est plus où un seul homme pouvait espérer tout comprendre, tout diriger avec beaucoup de travail, beaucoup de tenacité et la connaissance des règles simples.

Fonder une maison et la développer est bien, mais en assurer la durée à travers les générations est encore mieux. Voilà, je pense, l'aspect principal du sujet que j'ai accepté de traiter un soir du printemps dernier. Comment peut-on y parvenir ? Une fois encore, c'est en toute humilité que j'aborde la question. Votre opinion vaut la mienne. Si vous n'êtes pas de mon avis, vous me le direz au moment des questions. Ayez pitié du conférencier, cependant. Il fait de son mieux, mieux — comme disent les louveteaux réunis autour d'Akela.

Tout à l'heure, nous sommes arrivés au point où le garçon est prêt à entrer dans les affaires. Il a fait de courts stages dans l'entreprise, durant les vacances. Il ne sait pas très bien ce dont il s'agit et on ne sait pas très bien ce qu'il peut faire. Le père le prendra-t-il immédiatement à son emploi ? Certains diront : assurément ! Et le plus tôt possible, afin de lui faire faire le tour des services : les paquets, les courses, les petites besognes qu'il doit avoir accomplies avant d'accéder à d'autres postes.

211

Je ne suis pas sûr que ce soit sage. Le garçon est le fils du patron. Certains employés lui rendront peut-être la vie désagréable, dans l'espoir qu'il quittera l'entreprise. D'autres seront trop faibles, en pensant qu'il faut le ménager puisqu'il sera le patron plus tard. On le laissera probablement arriver à n'importe quelle heure, faire ce qu'il voudra, prendre des habitudes assez négligées. Qui osera avertir le père ? Quelqu'un aura-t-il le courage de le traiter comme un simple employé ? Il y a des exceptions, mais, pour ma part, je ne prendrais pas le risque. J'enverrais mon fils ailleurs, aux États-Unis, à Toronto, à Vancouver, n'importe où dans la maison bien organisée d'un fournisseur, d'un concurrent ou d'un correspondant. Ainsi, il se formerait à la vie réelle. Il aurait affaire à des gens qui ne lui passeraient rien, qui lui feraient voir des choses nouvelles, des manières différentes de penser et de faire. Le matin, il ne serait pas transporté à l'usine par l'auto paternelle. Le midi, et le soir, il paierait le repas gagné par lui. Quand il reviendrait à l'usine (un an ou deux après), il ne serait plus l'apprenti qu'il était auparavant.

Il aura déjà quelque connaissance du métier. Il lui restera à apprendre le fonctionnement de l'entreprise paternelle. Le placera-t-on à la tête d'un service ? Je crois qu'on aurait tort de le faire. Il vaudrait mieux lui faire faire le tour de la maison pour qu'il connaisse ses employés ou ses ouvriers et

qu'il comprenne les rouages. Un de mes amis me disait que son père lui avait fait couper du cuir, coudre des empeignes, manipuler des machines, avant de l'amener au bureau pour faire de la comptabilité, voir les acheteurs, discuter la publicité, la vente, les questions financières. Tout cela sous la conduite des contremaîtres et de chefs de service, à qui des instructions précises avaient été données. Un autre me racontait que son père l'avait confié à un de ses associés en lui disant: formez-le et sévèrement, comme je ne pourrais le faire moi-même. Un jour, me dit-il, je pris une initiative personnelle malgré sa défense. La maison perdit une somme que je dus rembourser.

Quelle que soit la méthode adoptée, le fils doit, je pense, faire le tour de l'entreprise, en ne restant assez longtemps que là où il est important de connaître le détail. En se faisant faire des rapports réguliers et par ce qu'il sait de son fils, le père se rendra compte de ce que celui-ci peut faire et il l'orientera suivant ses capacités tout en lui faisant faire le tour des services. Pour un timide, la vente sera excellente pendant quelque temps. Elle le mettra en contact avec la clientèle, ses exigences et sa raison d'être. A un garçon, peu porté vers la mécanique, les ateliers feront voir les problèmes de la production et les difficultés ouvrières. Le bureau lui fera comprendre le secret des achats, de la finance, de l'organisation générale. Ainsi préparé, le garçon aura la vue d'ensemble qui lui est nécessaire pour suivre la vie de l'entreprise et, plus tard, pour prendre des décisions en connaissance de causes.

Le plus tôt possible, le père devra le faire passer d'assistant à chef de service, afin que le garçon prenne goût à son travail, en sentant qu'il est quelqu'un dans l'entreprise, qu'une part des responsabilités repose sur ses épaules. Le plus tôt l'affaire deviendra un peu sa chose, le mieux ce sera. Pour

cela, il faudra que le père ne reste pas le chef, l'unique chef de l'entreprise. Il faudra qu'il écoute les suggestions de son fils, qu'il les discute, qu'il en accepte au moins quelques-unes et qu'il évite de décourager un collaborateur directement intéressé.

Je crois que les jeunes peuvent apporter quelque chose de neuf, de précieux dans l'entreprise. Leurs idées ne doivent pas toutes être acceptées sans examen. Mais ils fournissent un élément nouveau: l'enthousiasme, l'initiative, l'activité. En affaire, si l'on ne veut pas être dépassé en temps de crise, il faut ouvrir les fenêtres; ne pas imaginer qu'on sait tout. Il faut être prêt à évoluer, à aller chercher des idées nouvelles chez les autres. Je crois que les jeunes peuvent être utiles à ce point de vue. Pour cela, il ne faut pas qu'on les décourage par un accueil glacial; par un refus de discuter leurs opinions. Il faut aussi éviter de les traiter sans considération. Ils ont un prestige à acquérir et à maintenir auprès du personnel, qui ne doit pas les voir sans importance, après avoir peut-être voulu les flagorner au début.

Comment le père doit-il rémunérer son fils? Au début, ni trop, ni pas assez. Que le père oublie donc qu'il a déjà gagné \$5.00 par semaine, qu'il donne à son fils au moins le salaire correspondant au poste qu'il occupe. Au fur et à mesure que celui-ci acquiert de la compétence, la rémunération doit être suffisante pour que, se sentant bien traité, il ne songe pas à aller ailleurs. Dans certains cas, cependant, je crois, que la seule manière dont le fils puisse être considéré à son propre mérite, c'est d'aller chez un concurrent, quitte à revenir dans la maison paternelle plus tard, quand on se sera décidé à le traiter convenablement.

Pour le père, un problème très important, c'est de se retirer à temps de l'affaire. Il doit s'effacer graduellement devant son fils ou ses associés, plus jeunes que lui quand il sent qu'ils ont les qualités voulues. Ce n'est pas chose facile pour celui qui a créé une affaire importante de passer les rênes à quelqu'un d'autre. Mais tout en gardant la haute main sur l'entreprise, il doit laisser ses fils prendre les leviers de commande, en les orientant suivant leurs qualités. Une fois formés, ceux-ci doivent être laissés libres d'agir, afin que l'entreprise devienne leur chose avant qu'il ne soit trop tard.

Certains vont peut-être trop loin et trop tôt. Un de mes amis me racontait récemment comment il avait procédé pour intéresser ses enfants à son affaire. J'ai 55 ans, me dit-il. Je ne veux pas attendre d'être trop vieux pour voir comment ils réussiront. Quand je serai mort, je ne serai pas là pour corriger leurs erreurs. Je divise donc mes affaires en deux, en constituant deux entreprises. L'une revient à mes enfants immédiatement, avec un personnel et une organisation complète. Je leur laisse l'entière direction. Je ne vais même pas aux assemblées du conseil. J'attends simplement pour voir ce qu'ils feront. S'ils se trompent, s'ils ont besoin de conseils, je les aiderai, à un moment où ma santé me le permettra. L'idée est généreuse. Est-elle sage ? Tout dépendra, je pense, des qualités que possèdent les enfants et de leur esprit de travail. Le père a posé comme condition à ses fils d'être diplômé d'université. Je souhaite beaucoup que l'initiative réussisse. Elle en est digne.

Pour ma part, cependant, j'aimerais mieux que les fils aient fait un stage assez long dans l'affaire pour en comprendre les difficultés et pour qu'ils n'aient pas trop d'argent, trop tôt.

Il me reste à vous parler d'un dernier aspect du sujet: les relations des fils avec les chefs de service et avec les associés du père.

Dès qu'une entreprise dépasse le stage artisanal, son propriétaire doit s'entourer de collaborateurs. Plus ceux-ci sont compétents, plus l'entreprise a de chance de se développer et de durer. Un moment vient où le chef doit intéresser ses collaborateurs à l'entreprise, s'il veut les garder. Sinon, ils iront ailleurs et ils deviendront des concurrents, d'autant plus à craindre qu'ils connaîtront mieux leur métier.

215

Le père, qui a des associés ou de bons chefs de service, ne doit donc pas essayer de tout garder pour ses enfants et pour lui. Il lui faut être équitable. Pour cela, il ne doit pas laisser ses collaborateurs sous l'impression qu'ils ont atteint le maximum. La vie étant ce qu'elle est, s'il les convainc de cela, ceux-ci partiront soit de son vivant, soit après sa mort, laissant ainsi l'entreprise dans une impasse terrible. Si les fils ne se sont pas développés au point de succéder à leur père, on peut être sûr que, dès que les meilleurs employés sentiront leur chef faiblir, ils s'en iront parce que ne se sentant plus dirigés et prévoyant le pire, ils chercheront ailleurs l'occasion d'arriver.

Un ami me citait récemment un cas de ce genre. Fondée et développée par un homme tout à fait remarquable, l'entreprise tombera probablement ou passera en d'autres mains quand le père disparaîtra, parce que les fils n'ont pas fait l'effort voulu pour apprendre le métier. Ils n'ont pas voulu avoir autre chose qu'une instruction élémentaire, sous le prétexte que leur père avait réussi avec une simple formation primaire. Ils se contentent d'un titre et d'un poste sans importance. Ils touchent un beau traitement, ne font à peu près rien et dépensent beaucoup, mais ils ne participent pas à la vie même de l'entreprise. Le père disparu, le seul moyen pour

eux de la garder, ce sera de payer un fort salaire à un gérant général, de lui accorder une part substantielle des profits; sinon, ils seront incapables de s'en tirer et l'affaire croulera ou passera à d'autres. Mais pourront-ils trouver l'homme voulu? Seront-ils capables de le trouver?

216 Ce fut l'histoire d'un trop grand nombre d'entreprises dans le passé. Puisse cette conférence, que je viens de faire, indiquer, à ceux qui m'ont écouté si patiemment quelques-unes des solutions à un problème important au double point de vue ethnique et économique. Il est indéniable, en effet, que la faillite d'un trop grand nombre d'entreprises a contribué à affaiblir l'élément canadien français. Quelques maisons ont résisté, passant d'une génération à l'autre, d'autres ont été englobées par des sociétés anglaises ou américaines; ce qui, dans quelques cas, n'a pas empêché le fils de succéder au père comme directeur de l'affaire. Mais le plus grand nombre a sombré en laissant aux héritiers quelques milliers ou quelques centaines de milliers de dollars, rapidement dépensés.

La maison ne pourra rester aux fils si aucun d'eux ne s'y est intéressé suffisamment et s'il n'a pas les qualités voulues; mais, au moins, qu'elle passe aux collaborateurs de celui qui l'a fondée et développée! Prévoir l'avenir de sa maison, en prenant les dispositions nécessaires avant sa mort, s'il n'a pu former ses fils à lui succéder, ce sera, je pense, le dernier acte d'un père conscient de ses responsabilités.



C'est par ces mots que je veux terminer cette étude d'un sujet d'une grande importance pour plusieurs d'entre nous. On voudra bien y voir uniquement la contribution d'un homme de bonne volonté, qui, ayant accepté une tâche, s'est efforcé de l'accomplir en bon père de famille — comme le veulent le Code civil et l'École des Parents.