

Philosophie de gestion et rôle d'un dirigeant d'entreprise

Paul Noiseux

Volume 52, Number 2, 1984

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1104374ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1104374ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal

ISSN

0004-6027 (print)

2817-3465 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this document

Noiseux, P. (1984). Philosophie de gestion et rôle d'un dirigeant d'entreprise. *Assurances*, 52(2), 147–152. <https://doi.org/10.7202/1104374ar>

Article abstract

Mr. Paul Noiseux looks at the qualities required by a manager. He considers in particular a firm of chartered accountants. The qualities he describes are, in general, needed by any commercial enterprise hoping to improve its situation and avoid stagnation or decline. For this, managers need to be intelligent and dynamic, and develop in particular efficiency, aggressivity and a high quality of service. The author is well placed to discuss this subject, in view of the large volume of business handled by his firm, in Canada and abroad.

Philosophie de gestion et rôle d'un dirigeant d'entreprise

par

Paul Noiseux, f.c.a.⁽¹⁾

Mr. Paul Noiseux looks at the qualities required by a manager. He considers in particular a firm of chartered accountants. The qualities he describes are, in general, needed by any commercial enterprise hoping to improve its situation and avoid stagnation or decline. For this, managers need to be intelligent and dynamic, and develop in particular efficiency, aggressivity and a high quality of service. The author is well placed to discuss this subject, in view of the large volume of business handled by his firm, in Canada and abroad.

147

Les universités, les instituts de recherche en gestion ont abrité, traditionnellement, l'essentiel de la réflexion théorique sur l'administration. Ces efforts ont permis, au cours des années, d'approfondir certains aspects de la gestion des organisations.

Le développement spectaculaire de la recherche opérationnelle et de l'informatique, au cours des vingt dernières années, a mis à la disposition du gestionnaire de la grande et même de la petite et moyenne entreprises une foule d'informations de nature quantitative. Ces renseignements sur sa productivité, ses marchés actuels, nouveaux, sa situation financière, mais aussi sur l'évolution de l'industrie et de ses concurrents, fournissent à l'entreprise de nouveaux outils, lui permettant de s'appuyer sur une gestion rationnelle. En proposant des décisions optimales, les divers modèles quantitatifs semblent rétrécir le champ de l'inconnu et soustraire largement le gestionnaire à l'erreur et au risque.

Pourtant, le milieu des affaires est inquiet ; les faillites de quelques géants de l'industrie américaine et de l'industrie canadienne, la position financière précaire de nombreuses autres entreprises, l'esca-

(1) M. Noiseux est président de *Maheu Noiseux*.

lade des coûts des services sociaux, l'endettement croissant des gouvernements, multiplient les interrogations chez les gestionnaires et les administrateurs en général. Devons-nous remettre en cause les modèles de gestion reposant trop étroitement sur des modèles quantitatifs ?

148 La récession économique des deux dernières années, en frappant brutalement les économies occidentales, a étendu cette réflexion au niveau de la population en général. La philosophie de gestion des administrateurs publics est devenue un véritable enjeu politique. Les politiciens, les syndicats, les patrons, tous se questionnent et sont questionnés sur la qualité de leur gestion et tous recherchent fébrilement un modèle acceptable pour leurs commettants. Peut-être sont-ils inconsciemment à la recherche de la formule miracle, de la panacée.

Confronté depuis plusieurs années aux défis particuliers que présente l'administration d'une entreprise de services professionnels, je ne suis pas resté étranger à toutes ces interrogations.

J'aimerais présenter ce que j'appellerais ma philosophie de gestion et, sur la base des principes, ma vision de ce que doit être le rôle d'un président et chef de la direction, dans le contexte particulier d'une entreprise de services professionnels comme la nôtre.

L'entreprise

Je ne pense pas que l'on puisse parler de philosophie de gestion, sans se référer d'abord à la réalité dans laquelle elle s'exerce, c'est-à-dire l'entreprise. Au-delà de leur spécificité, les entreprises possèdent un certain nombre de caractères communs. Aussi, les principes dont je ferai état ici me semblent suffisamment fondamentaux pour s'appliquer indistinctement à différents types d'organisations.

Une entreprise se définit avant tout par les services ou les biens qu'elle offre à sa clientèle. À ce titre, elle doit, en dernière analyse, gérer des ressources financières, matérielles et humaines.

D'autre part, ces activités de gestion s'inscrivent toujours dans une double dynamique :

1. la dynamique interne de l'entreprise ;

2. la dynamique des milieux dans lesquels l'entreprise évolue, en particulier, l'industrie dans laquelle elle s'insère et le marché auquel son produit est destiné.

Ces deux dynamiques ne s'exercent pas en vase clos, mais interagissent, s'entrecroisent, au contraire, constamment. L'entreprise apparaît ainsi comme un organisme vivant en perpétuel état d'osmose.

Philosophie de gestion

Cette vision de l'entreprise m'amène à penser qu'elle doit, pour prospérer, respecter certains principes fondamentaux.

149

En premier lieu, l'existence de l'entreprise étant liée au produit ou service qu'elle offre à sa clientèle, ce produit doit correspondre à un besoin réel et répondre à des normes exigeantes de qualité.

Pour s'en assurer, l'entreprise doit garder un contact constant et étroit avec les différents milieux de la société dans laquelle elle est implantée. Cette nécessité est d'autant plus grande que le rythme des changements auxquels notre société est soumise s'accélère, et cela à tous les niveaux : social, économique, technologique, politique, démographique, légal, etc. Combien il est facile pour l'entreprise, pour les gouvernements, d'oublier les raisons de sa présence, les besoins du client, du citoyen. Les employés d'une organisation, en particulier ceux que leur travail appelle à un contact fréquent avec les clients, les fournisseurs, les milieux extérieurs, représentent à cet égard des sources d'informations privilégiées pour l'entreprise, sources facilement accessibles et souvent peu ou mal utilisées par la direction.

Le deuxième principe semble aller de soi et tous l'admettront sans peine. Dans un monde où la concurrence est très grande, l'entreprise, les gouvernements doivent garder un contrôle serré de leurs coûts d'exploitation. Une telle pratique oblige dans les faits à des décisions difficiles, trop souvent sur la base de compromis rarement évidents, mais nécessaires pour la survie de l'entreprise.

Le troisième principe a trait au caractère fondamental que représente l'aspect humain d'une organisation. Dans un monde qui évolue rapidement, l'aptitude au changement, la rapidité d'adaptation d'une entreprise deviennent des avantages concurrentiels. Cette

capacité d'évolution de l'entreprise repose largement sur son contexte organisationnel.

Pour conserver un niveau d'équilibre à travers le changement et, ainsi, atteindre le haut niveau d'excellence qu'elle doit se fixer, l'entreprise doit créer une cohésion de ses membres autour de valeurs et d'objectifs communs. Ceci n'est possible que si les dirigeants traduisent en attitudes, comportements et politiques, cette croyance dans la primauté de l'élément humain dans l'organisation.

150

L'application de ces principes fondamentaux concorde à la recherche de l'excellence. Encore faut-il pouvoir définir quelles attitudes, quels comportements, quel type de leadership le dirigeant doit assumer pour créer le climat voulu.

La réponse à cette question n'est ni évidente, ni simple. Il faut reconnaître que l'être humain est, par essence, un être de contradictions, qui recherche à la fois la sécurité et l'autonomie, qui est stimulé à la fois par la collaboration d'un groupe et le défi individuel. C'est peut-être cette complexité de l'être humain que nous devons chercher à comprendre et à satisfaire, si nous voulons vraiment lui assigner un rôle moteur dans la réalisation des objectifs de l'organisation.

Contexte organisationnel d'un cabinet de comptables

J'ai très succinctement énoncé certains principes de gestion qui m'apparaissent fondamentaux, et ce, quelle que soit l'entreprise qu'on dirige.

Chaque entreprise se forge, cependant, à partir de ces exigences fondamentales et selon ses objectifs, son histoire, sa culture, son champ d'action, une identité et une spécificité définies par des besoins particuliers en terme de personnalité et de rôle des dirigeants.

Aussi, avant de présenter ma vision du rôle de dirigeant, j'aimerais décrire brièvement le contexte organisationnel d'un cabinet comme le nôtre.

Les grands cabinets de comptables résultent souvent de fusions successives : au niveau local d'abord, au niveau régional par la suite et, enfin, pour les plus importantes, au niveau national et international. Elles constituent ainsi la réponse nécessaire à l'expansion nationale, et même internationale, des entreprises clientes et aux nou-

veaux besoins qu'une telle expansion générerait. Ces fusions devaient également permettre d'accroître la quantité et la qualité des services offerts à la clientèle, en partageant les coûts d'exploitation, de recherche et de contrôle de la qualité.

Ces origines expliquent, en partie, la structure organisationnelle commune à l'ensemble de nos grands cabinets. Dans ces sociétés, l'assemblée des associés représente l'instance décisionnelle ultime. En pratique, l'assemblée délègue ses prérogatives de gestion à un comité de direction élu parmi ses membres. Ce comité se réunit généralement une fois par mois. Chef de la direction, le président assure la responsabilité de l'administration de la société ; un conseil exécutif l'assiste dans ses fonctions.

151

Cependant, caractéristique essentielle, les professionnels ne sont pas des cadres, mais des associés. Dans le cadre de critères professionnels rigoureux imposés par leur corporation professionnelle, ils demeurent autonomes et chacun marque les services qu'il rend à sa clientèle de sa personnalité.

Cette nécessité d'autonomie des professionnels est, à mon avis, le fondement même du professionnalisme. C'est un mécanisme d'incitation au dépassement personnel, à l'excellence, très puissant qui, à mon sens, doit être préservé. Les professionnels retrouvent ainsi, au sein d'une société, une dualité : responsabilité personnelle dans le travail et support de l'organisation.

Rôle du dirigeant

Sur la base des principes énoncés plus haut et dans le contexte particulier de notre entreprise et de notre champ d'activités, je vous présenterai maintenant ce qui m'apparaît représenter les responsabilités essentielles attachées à la fonction de président et chef de la direction.

Le président doit avant tout manifester une préoccupation pour le long terme et savoir la faire partager. Il doit, pour cela :

- posséder une vision claire de la réalité de son entreprise, de ses objectifs stratégiques, de l'industrie dans laquelle elle s'inscrit, des milieux économique, technologique, politique, social dans lesquels elle évolue, de leurs changements prévisibles et de l'impact de ces changements sur l'entreprise ;

- maintenir avec ses associés et avec le personnel en général des communications les plus intimes possibles ;
- promouvoir, à l'intérieur de l'entreprise, un climat de réflexion face aux grandes orientations de l'entreprise et un climat d'ouverture face aux changements ;
- placer au premier rang l'excellence des services professionnels ;
- faire connaître à l'extérieur la spécificité de l'entreprise.

152

Le président doit aussi s'assurer que toutes les ressources de l'organisation sont mobilisées de façon à permettre la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise. Différents moyens peuvent être utilisés pour assurer la cohérence des activités et accroître la synergie à l'intérieur de l'organisation :

- une structure organisationnelle qui, tout en misant sur l'autonomie et la responsabilité individuelle à la base, assure la coordination et le contrôle des activités internes ;
- des politiques d'investissement qui favorisent la recherche et l'amélioration des services ;
- des canaux de communication formels et informels et des politiques qui assurent le maintien d'une identité organisationnelle forte qui, seule, peut, en dernière analyse, assurer la qualité du service au client.

En somme, le dirigeant d'une entreprise devrait être à la fois un visionnaire, un homme d'action, un communicateur et un pédagogue. Rares sont ceux qui peuvent prétendre exceller sous tous ces rapports. Aussi, ce qui distinguera le dirigeant efficace des autres sera, en dernière analyse, sa capacité à reconnaître ses limites sous ces différents aspects et son habileté à s'entourer d'une équipe qui comble ses lacunes personnelles.

Conclusion

Ce modeste exposé n'a pas la prétention d'inventer des principes de gestion depuis longtemps connus, mais simplement d'indiquer comment l'auteur en voit l'application à un bureau professionnel.