



LA BANQUE ROYALE DU CANADA

BULLETIN MENSUEL

VOL. 58, No 2
(publié antérieurement en octobre 1954)

SIÈGE SOCIAL: MONTRÉAL, FÉVRIER 1977

Stratégie dans nos rapports avec les gens

LE PLUS important attribut d'un bon chef de service est de savoir s'accorder avec les gens. On peut en dire autant de nous tous si nous voulons vivre en paix.

En effet, nous ne pouvons pas vivre à l'écart de nos semblables. Dans l'industrie, les transports, le commerce, la finance et tous les domaines de production et de distribution, ainsi que dans nos relations sociales, nous avons affaire avec des êtres humains, avec des hommes et des femmes qui, comme nous, éprouvent des sentiments de fierté, l'ambition de réussir et le désir d'inspirer l'estime et l'affection.

Aucun chef n'est capable de mener une entreprise à bonne fin sans le concours de ses subordonnés. Ceux qui réussissent dans les affaires et dans la vie tiennent compte du facteur humain et savent en tirer parti. Un chef compétent prend toutes sortes de précautions qu'un autre moins avisé néglige.

Pour comprendre la nature humaine, il faut d'abord admettre comme principes: premièrement que nous sommes tous différents les uns des autres, quoique nous ne sachions pas toujours sous quel rapport, à quel degré et pourquoi, et secondement que nos actions et nos réactions sont soumises à des influences dont l'effet varie selon chaque individu.

Celui qui accepte ces principes est enclin à étudier les gens pour chercher à les comprendre. Il se donne la peine de les encourager à parler de leurs affaires et de ce qui les intéresse. C'est seulement ainsi que le chef d'entreprise peut apprendre ce qui déplaît aux employés dans leur travail, découvrir les aptitudes de ceux qui méritent de l'avancement et corriger les fausses idées qui ont cours dans son bureau ou son usine.

Un bon chef d'entreprise ne saurait trop écouter ce que ses employés ont à lui dire; il sait que son succès dépend moins de ce qu'il leur apprend que de ce qu'il apprend d'eux.

Il s'applique tout particulièrement à s'assurer l'appui et la confiance des autres par l'attention qu'il accorde à leurs préoccupations individuelles. Il est plus important de connaître les pensées des gens et de prévoir leurs réactions que de rédiger un manifeste

sémantiquement exact des buts et des règlements de l'entreprise. Les cadres et les responsables dont l'art de traiter avec les employés passe pour inquiétant sont tout simplement attentifs à recueillir des bribes d'information qui ne comptent pas aux yeux des autres.

Mais il ne suffit pas d'écouter et d'observer: il faut examiner et juger. C'est en se mettant à la place des autres qu'on aperçoit les points qu'il s'agit d'éclaircir pour leur faire voir le bon côté de son plan ou de sa proposition.

On peut vraiment dire qu'il est facile de comprendre toutes les actions humaines lorsqu'on connaît tous les faits qui s'y rapportent. Quand nous voyons une personne que nous croyons bien connaître se conduire d'une façon à laquelle nous ne nous attendons pas, il peut nous arriver d'être surpris ou scandalisés. Mais il ne faut pas en rester là. Des preuves de sympathie, le sincère désir de la comprendre et d'adroites questions pour nous renseigner sur la cause de son étrangeté nous aideront à découvrir ce qui ne va pas... ou à modifier notre idée de sa conduite.

Nous devons nous attendre à rencontrer de la résistance quand la cause du mal est profonde. Il ne suffit pas de s'en tenir à des généralités. Si nous prenons la peine de réfléchir à ce qu'il faut dire et d'exprimer nos idées d'une manière claire et logique, nous serons récompensés au delà de toutes nos espérances.

Tout en présentant nos idées de manière à dominer les inclinations réfractaires et les préjugés de celui que nous cherchons à influencer, il faut éviter d'aller à l'encontre de ses intérêts. Citons à ce propos une phrase de lord Macaulay qui a l'air d'une banalité mais qui comporte une leçon: "Le pêcheur ne choisit pas son amorce à son propre goût, mais au goût du poisson."

Communication des idées

Nos rapports avec nos semblables s'établissent par la communication des idées. C'est une voie à deux sens. Il est impossible au chef de faire adopter ses propres idées sans connaître ce que pensent ses employés, car leurs idées peuvent être contraires ou confuses, utiles ou nuisibles. Il faut que la direction

fasse comprendre aux ouvriers ce qu'elle essaie de faire avant de pouvoir compter sur leur concours.

Cela veut dire que la direction doit avoir une claire conception de son projet pour en assurer la réussite. Napoléon écrivait au général Murat: "Vous vous arrangerez pour que les Espagnols ne soupçonnent pas le plan que j'ai l'intention de suivre. Cela ne sera pas difficile parce que je n'en sais rien moi-même."

Il faut du temps pour communiquer les idées et les laisser mûrir. Étant donné les complexités auxquelles nous sommes obligés de nous habituer et le nombre d'idées contraires parmi lesquelles nous devons faire un choix, il n'est pas étonnant que nous regimbions quand on nous force à décider rapidement. C'est un miracle que tant de chefs, à force de patience et de peine, parviennent à faire adopter leurs idées.

On se nuit inutilement en paraissant agir à la hâte. Les gens concluent généralement que l'homme pressé d'agir a trouvé sa tâche trop lourde, et décident que, quant à eux, ils ne se laisseront pas entraîner à prendre des décisions dans l'excitation du moment.

... sauf les petits esprits

Aucun de nous n'aime à recevoir l'ordre de faire quelque chose; nous préférons croire que nous agissons de notre propre gré ou que nous sommes, nous aussi, au courant de ce qu'il faut faire. L'homme habile à s'accorder avec les gens connaît le moyen de donner des ordres en montrant ou en les persuadant qu'il a raison, de telle manière que celui à qui il s'adresse croit qu'il suit sa propre idée.

Le but de tous, sauf les petits esprits, n'est pas de dominer mais d'animer, non pas de se faire craindre mais de se faire aimer, non pas de se faire aider de force mais de bon gré.

Il y a, dans la vie d'un homme, des moments où il est obligé de combattre, mais il est bon de se demander auparavant: "Cela en vaut-il la peine? Est-il possible d'atteindre mon but par la persuasion plutôt que par la force? Si je gagne par la force, qu'en penseront ceux dont j'estime l'opinion?" Quand il n'y a pas d'autre moyen de faire triompher le droit, il devient nécessaire de "faire la loi." Le dogmatisme est un puissant expédient quand il est employé à juste titre, mais c'est une arme avec laquelle on ne se fait pas des amis.

Ceux qui persistent à faire leur chemin dans la vie par la force, parce que c'est leur nature de lutter, feront bien de tenir compte de certains points de stratégie. Les guerriers de l'ancienne Grèce avaient pour principe de ne pas couper la retraite de l'ennemi parce qu'il combattait plus désespérément quand il était acculé: dans la vie actuelle des affaires, il est bon de donner à un concurrent la chance de "sauver les apparences."

Écraser un adversaire pour le plaisir de démontrer notre supériorité à ses dépens n'est pas seulement de mauvais goût et de mauvais jeu, mais peu sage, parce qu'on peut toujours avoir besoin d'un plus petit que soi, comme le dit si bien La Fontaine dans sa fable *le Lion et le rat*.

La violence chez un chef de service lui fait nécessairement des ennemis à moins qu'il n'ait affaire à des gens exceptionnellement tolérants: ce à quoi personne n'a le droit de s'attendre. En outre, la violence épuise beaucoup plus rapidement que la persuasion, et le résultat n'est pas aussi satisfaisant pour les gens sensés. La persuasion, a dit un philosophe, est le seul vrai procédé intelligent.

Stratégie dans la critique

Un bon chef s'efforce de ne pas humilier ses subordonnés, même quand il est nécessaire de critiquer leurs actions. A quoi bon gronder. John Wanamaker avoue humblement: "J'ai assez de peine à corriger mes propres défauts sans me tourmenter de ce que Dieu n'a pas jugé à propos de distribuer également l'intelligence parmi les hommes."

Le but de la discipline dans les affaires, à l'école ou dans la famille est d'empêcher la répétition d'une faute, mais quand elle est trop sévère elle tend à faire détester les règlements nécessaires.

Avant de critiquer le travail d'un employé, commencez par louer les choses qu'il fait bien et passez ensuite à celles qu'il pourrait faire mieux. Cette méthode plaira à l'employé parce qu'elle montre un désir sincère de lui être utile. Elle prouve la vérité de la maxime qu'on n'apprend jamais rien sans commettre d'abord des erreurs et que ce sont les hommes les plus entrepreneurs qui se trompent le plus souvent.

Chaque individu a du bon, et quand on apprend à aimer les gens et à vivre avec eux en bonne intelligence, on trouve la vie plus agréable. Si nous trouvons souvent à redire de nos compagnons de travail ou de l'entreprise où nous travaillons, on finit par croire que c'est notre faute.

Les besoins d'autrui

Un bon moyen de s'accorder avec les gens est de faire ce qu'on peut pour leur être agréable. Essayons de remarquer et de nous rappeler leurs désirs et leurs préférences. Chaque patron sait qu'il ne suffit pas de donner à un ouvrier un bon salaire et du travail assuré dans un milieu confortable: il importe de satisfaire d'autres désirs plus personnels pour rendre la collaboration harmonieuse et efficace. Il faut que l'ouvrier éprouve un sentiment de fierté et qu'il se sente respecté. C'est là un point important pour le patron qui cherche à tirer le meilleur parti de son personnel.

Nous ne saurions rendre à quelqu'un un meilleur service que de découvrir ses inquiétudes, d'en rechercher gentiment la cause et de l'aider à se remettre. Rendre à quelqu'un sa tranquillité d'esprit, c'est satisfaire son plus grand besoin.

C'est une bonne stratégie que d'être positif plutôt que négatif. Les gens obéissent très volontiers à ceux qu'il jugent les mieux capables de commander et sont plus portés à suivre les personnes qui ont une façon positive d'accomplir les choses. En offrant à l'employé une bonne réputation à soutenir, le chef l'encourage par le fait même à faire de son mieux et à s'associer à

l'équipe, à être participant et non simple salarié. Il est bon, parfois, d'organiser une petite manifestation pour souligner le succès d'un employé afin de l'inciter à entreprendre quelque chose de plus difficile encore.

Ne prêtez pas à autrui de mauvaises intentions. Personne n'est plus malheureux que celui qui s'imagine que tous ceux à qui il a affaire cherchent à lui jouer un mauvais tour. De là à la manie de la persécution, il n'y a qu'un pas. Le soupçon n'engendre pas l'amitié, et la loyauté n'est pas fondée sur la méfiance.

Les concessions et la conciliation ont leur place dans la vie. Un bon organisateur sait accepter quelques modifications secondaires dans la discussion de son plan et céder sur les points de détail pour en faire adopter le principe.

Il est parfois sage de se replier et d'attendre une meilleure occasion. Sous l'effort de la tempête, le petit roseau plie et ne rompt pas, tandis que le vent déracine l'arbre "de qui la tête au ciel était voisine et dont les pieds touchaient à l'empire des morts." L'important est de savoir le faire de bonne grâce.

Dignité personnelle

Pour s'accorder avec les gens, il faut reconnaître leur besoin inné de dignité personnelle. Tout le monde a soif de prestige. En leur donnant le sentiment de leur importance nous nous les attachons, nous les intéressons à nos projets, de sorte qu'ils nous aident à les réaliser.

Un bon chef ne garde pas toute la gloire pour lui seul; il la partage avec ses amis et ses collaborateurs et inspire ainsi l'enthousiasme et la loyauté. Il est dangereux et coûteux d'ignorer ses subordonnés. Le charme, l'assurance, la personnalité et la compétence, qui sont les attributs d'un chef, résultent de l'intérêt qu'il porte aux gens et de ses prévenances à leur égard.

Celui qui attend que ses amis, ses clients ou ses collègues commencent à avoir des ennuis pour se montrer aimable envers eux commet une erreur. On voit, par exemple, des enfants avoir des accès d'humeur lorsqu'ils sentent qu'il vaut mieux être puni que d'être totalement ignoré; des adultes tomber malade ou faire la grève pour mieux attirer l'attention sur eux.

Le meilleur moyen d'inspirer le dévouement est de satisfaire la soif de considération qu'éprouve tout être humain.

Un compliment, principalement sur les qualités auxquelles nous aspirons sans être sûrs de les avoir, est un bon moyen de gagner nos bonnes grâces, quand il est sincère et non pure flatterie. Rien n'est moins difficile et moins ennuyeux que de faire des louanges et, comme le duc de la Rochefoucauld le dit dans ses *Maximes*: "Louer sincèrement les bonnes actions est en quelque sorte les partager."

La flatterie n'est guère efficace pour qui n'a pas d'autres flèches à son arc. Mais il y a une chose qui s'y rattache d'assez loin et qui permet de se faire des amis et d'influencer les gens: c'est de rechercher les occasions de les féliciter sincèrement pour une action,

une réussite ou une promotion, si petite soit-elle, qui est à leur honneur.

Un autre moyen de respecter la dignité personnelle des autres consiste à les amener à faire quelque chose comme si l'idée venait d'eux-mêmes. Cette méthode doit naturellement tenir compte de l'expérience de chacun.

Si nous savons le plus souvent considérer le bon côté, l'aspect favorable des choses ou des questions, nous ne perdrons pas notre aplomb dans les circonstances difficiles. Même si nous avons le dessous dans une discussion, nous conserverons notre dignité, notre sentiment d'avoir l'avantage malgré tout et nous mériterons, aussi, le respect de nos adversaires.

Quand nous faisons une erreur, nous coupons l'herbe sous les pieds à l'opposition en l'admettant immédiatement. Lord Macaulay en donne un excellent exemple dans son *Histoire d'Angleterre* à propos des protestations soulevées par la concession des monopoles par la reine Elisabeth: "avec un admirable jugement, elle refusa la lutte, se mit à la tête du parti de réforme, répara les torts, remercia les Communes en termes dignes et touchants de leur sollicitude pour le bien-être général, reprit sa place dans le cœur de son peuple et laissa à ses successeurs un mémorable exemple de la manière dont il sied à un souverain de traiter les mouvements populaires auxquels il n'a pas les moyens de résister."

Quatre qualités

Il y a beaucoup de qualités, mais quatre d'entre elles sont de toute première importance pour ceux qui tiennent à bien s'accorder avec les gens. Ce sont la suite dans les idées, la sincérité, la courtoisie et la bienveillance.

Nous nous sentons plus tranquilles dans nos relations avec des gens qui savent ce qu'ils veulent, même s'ils sont toujours déraisonnablement exigeants, qu'avec ceux qui sont tantôt raisonnables et tantôt déraisonnables. Nous pouvons apprendre à nous entendre avec un homme conséquent, même quand il a constamment tort, mais il est impossible de s'accorder avec un homme qui se laisse gouverner par ses lubies.

La sincérité est importante, parce qu'elle nous gagne des amis. Il ne suffit pas de solliciter l'amitié dans la vie ou les affaires pour se faire des amis. Il faut d'abord montrer aux gens qu'on est digne d'amitié.

Il n'est pas nécessaire d'être toujours d'accord avec les gens ni d'admettre que les autres ont toujours raison, mais il est bon d'être sûr de leur sincérité comme ils sont sûrs de la nôtre, de manière à pouvoir débattre librement la question pour le bien commun.

Importance de la courtoisie

On ne peut aspirer à s'entendre avec les gens sans avoir de la courtoisie, c'est-à-dire avoir des égards pour les autres dans les petites choses. Refuser une requête gracieusement, respecter ce que d'autres vénèrent, traiter même les importuns avec politesse, être empressé à rendre service, rester calme en face de

la provocation et affable quand on est occupé, telles sont les marques de la courtoisie.

C'est par la courtoisie qu'on se fait le plus facilement remarquer. Elle manque souvent de force, mais elle a un attrait délicat qui gagne les cœurs. Pourquoi jouer des coudes quand on peut se frayer la voie avec un sourire?

Lorsqu'une autre personne éprouve de l'amitié pour vous c'est parce que vous possédez, outre vos autres qualités, un mérite particulier aux yeux de cette personne. Cela signifie que même si vous n'êtes pas en mesure de rendre service aux gens vous prenez la peine d'être bon pour eux.

L'homme qui recherche le succès et la tranquillité d'esprit a besoin d'amis. Xénophon a dit: "Il est beaucoup moins difficile de monter une colline sans combattre que d'avancer sur un terrain plat avec des ennemis de chaque côté."

L'histoire abonde en exemples de grands meneurs d'hommes, et on publie chaque année une foule de livres sur la manière de devenir chef de service, mais on n'a jamais rien trouvé de mieux que ces quatre qualités: suite dans les idées, sincérité, courtoisie et bienveillance.

Quelques principes

Outre ces qualités fondamentales, l'art de s'accorder avec les gens exige la pratique de certains principes et l'emploi de tactiques déjà mises à l'épreuve.

On ne met pas dans un poste de direction un homme dont la sympathie est susceptible d'influencer le jugement. Le directeur, le responsable, le contremaître ou toute autre personne revêtue d'autorité doit veiller à ne pas laisser la préférence corrompre les principes. Quelquefois c'est le chef qui a raison, quelquefois c'est l'employé; quelquefois ils ont un peu raison tous les deux; mais c'est à eux de chercher le moyen de s'entendre qui produira le meilleur résultat.

Pour s'accorder avec les gens il est nécessaire de faire moins de cas de leurs points faibles que de leurs points forts, moins de leurs défauts que de leurs aptitudes. Personne n'est parfait sous tous les rapports. Au lieu de se plaindre que les gens ont des travers, il vaut mieux les aider à s'en corriger.

Cette manière d'agir exige quelque chose de plus que la rigide observance des coutumes sociales et commerciales. Elle suppose le désir de faire plus que sa part dans les offres d'amitié. Sa mise en pratique est la marque distinctive d'un grand homme.

Les grands hommes sont lents à s'offenser. Ils imputent les actions blessantes et les paroles désagréables de leurs collègues et de leurs connaissances à l'ignorance et observent simplement sans se froisser. Ils savent qu'un grand nombre de critiques sont inspirées par le désir de paraître important. Ils les mesurent par la valeur de ce qu'elles ont de bon et non par la force avec laquelle elles blessent. Comme les gladiateurs, ils reçoivent sur leur bouclier les coups qu'ils ne peuvent parer.

La colère aveugle la raison

La maîtrise de soi est essentielle dans les rapports avec les gens. C'est la première qualité enseignée par Socrate et considérée comme nécessaire pour la pratique des autres.

En plus d'attirer la haine au lieu de l'amitié, la colère aveugle l'intelligence et donne l'avantage à votre adversaire. Quand l'un des interlocuteurs est furieux et l'autre calme, les spectateurs supposent généralement que celui qui garde son sang-froid a raison, même s'il a tort.

Victor Hugo dit dans *l'Homme qui rit*: "Le vent, la grêle, la bourrasque, le tourbillon sont des combattants désordonnés qu'on peut vaincre. La tempête peut être prise au défaut de l'armure. Mais rien à faire contre le calme."

Celui qui cherche à vivre harmonieusement avec ses semblables est modeste et modéré. Il ne dépasse la mesure ni dans la discipline ni dans les louanges ni dans la lutte ni dans les plaisirs.

C'est la modestie qui nous incite à nous abstenir de nous glorifier de nos succès. L'homme convaincu d'avoir réussi dans une entreprise estime qu'il n'a plus d'efforts à accomplir pour réussir, et c'est ce qui le condamne à la médiocrité. Un biographe de Nelson affirme que ce grand amiral aurait peut-être survécu à Trafalgar s'il eût été moins fier de ses médailles. Elles servirent de cible au feu des tirailleurs.

Le courage est également nécessaire dans les rapports avec nos semblables, mais pas la fanfaronnade. L'homme avisé sait que dans l'antiquité il y avait beaucoup plus de soldats tués dans la fuite que dans la bataille, mais il sait aussi qu'il y a un temps pour reculer. On raconte qu'un philosophe incapable de soutenir plus longtemps la discussion dit un jour à l'empereur Hadrien: "Je n'ai jamais honte d'être convaincu d'erreur par le chef de cinquante légions." Quand son maître lui donnait des coups de bâton sur la tête, un esclave se vantait, tout en frottant ses bosses, que les plaisanteries de son maître le faisaient encore rire.

Les bons rapports entre les gens sont essentiellement le résultat de l'effet réciproque de ces qualités et de ces principes, mais il appartient à chacun de nous de se conduire dans son propre milieu selon ses qualités et ses idéaux.

Il arrive souvent que deux ou plusieurs personnes vivent en bonne intelligence, mais il peut se faire qu'elles ne se comprennent pas ou qu'elles ne parviennent pas à s'entendre.

L'art de vivre harmonieusement avec les gens et de s'accorder avec eux consiste à pratiquer les préceptes fondamentaux de la bienveillance et à chercher la bonne entente. Cela nous porte à concéder à chacun le droit de vivre selon sa nature, quelle qu'elle soit, à accepter ce que nous ne pouvons pas changer et à conserver notre sérénité quand nos amis et nos collègues se montrent désagréables.