



LA BANQUE ROYALE DU CANADA

BULLETIN MENSUEL

VOL. 49, No 11

SIÈGE SOCIAL: MONTRÉAL, NOVEMBRE 1968

Pour éliminer les causes de friction

CE QU'IL Y A DE DÉPLORABLE dans la vie commerciale, sociale et familiale, c'est que les points de friction peuvent, comme des termites, en ronger lentement et imperceptiblement les fondations. Il n'est pas nécessaire que les frictions soient aussi grinçantes qu'une roue de charrette qui manque de graisse ni qu'elles émettent de la fumée comme les coussinets échauffés d'un wagon de chemin de fer, pour être dangereuses et nuisibles.

Un tout petit point de friction peut déclencher des réactions en chaîne et troubler profondément le délicat équilibre du bureau, de l'atelier ou du foyer.

S'il est un cas entre tous où il vaut mieux prévenir que guérir c'est bien celui-là. L'art de travailler et de vivre avec nos semblables doit devenir chez nous une manière d'agir naturelle et permanente. Il exige de l'intelligence dans nos contacts quotidiens. Il suppose la conviction que la vie des autres est tout aussi importante pour eux que la nôtre pour nous.

Des points de friction peuvent surgir entre des amis, entre l'employeur et l'employé, le vendeur et le client, le public et les fonctionnaires; ils peuvent se manifester dans les attitudes, la conversation, les lettres, les appels téléphoniques et même dans l'expression du visage.

Souvent les sujets de friction ont leur cause en nous-même; il y a conflit entre ce qu'il y a en nous et ce qu'il y a hors de nous. La vie est, pour chacun, une perpétuelle adaptation au monde extérieur.

La friction matérielle est facile à définir. Lorsque deux corps se frottent, il y a à leur point de frottement une force qui résiste au mouvement. Celle-ci est due au grippage des minuscules aspérités présentes sur les surfaces en contact.

Entre les humains, les frictions revêtent plusieurs formes. Songez, par exemple, à l'agacement que provoquent les retardataires pendant un spectacle. Eugène Ormandy demandait même aux dames de déposer leurs bruyants bracelets à breloques au vestiaire avant d'entrer au Conservatoire de Philadelphie, afin de ne pas incommoder leurs voisins pendant le concert.

Dans un atelier, les causes de friction sont parfois

imputables à la négligence habituelle d'un ouvrier dont les fautes doivent être corrigées par les autres; dans un bureau, elles peuvent résulter du simple fait de laisser brûler une cigarette dans un cendrier; au foyer, elles tiennent quelquefois à un manque d'ordre ou de propreté.

Bons et mauvais effets de la friction

La friction a des applications en mécanique et en physique. L'homme des cavernes s'aperçut que s'il frottait deux morceaux de bois l'un contre l'autre, la friction ainsi produite engendrait la chaleur et le feu. On peut se servir de la friction pour transmettre un mouvement de rotation entre deux roues pressées l'une sur l'autre. La locomotive peut tirer un train parce qu'il y a friction entre ses roues et les rails. C'est grâce à la friction que les clous restent en place.

Ce sont là des applications utiles de la friction, mais les frictions entre les personnes qui vivent et travaillent ensemble ne peuvent avoir qu'un mauvais effet sur leur rendement, leur bonheur et leur espoir d'atteindre les buts qu'elles se sont fixés dans la vie.

Il existe divers moyens d'atténuer la friction entre les choses. Ainsi, le coiffeur savonne le visage de son client avant de le raser; le mécanicien adoucit les points saillants des surfaces de glissement des machines; l'huile ou la graisse forme sur les pièces une pellicule lubrifiante qui protège les surfaces en contact; les rouleaux et les roues — moyens par excellence inventés par l'homme pour combattre le frottement — diminuent la friction entre les éléments mobiles.

Lorsqu'il s'agit, au contraire, des frictions entre les personnes, certaines adaptations de ces remèdes matériels peuvent dans quelques cas et passagèrement avoir une certaine efficacité, mais le problème est tout autre, car les hommes sont intrinsèquement différents des métaux inanimés.

Quelles en sont les causes ?

Qu'est-ce qui cause des frictions dans un atelier ou dans un bureau? Avant qu'une dispute éclate, il doit exister à la fois un grief particulier et un climat général

de mécontentement. Si l'on parvient à amortir la friction du mécontentement, tous les intéressés seront mieux en mesure d'aborder les griefs de façon constructive. Aussi est-ce avant que le travailleur ait la possibilité de penser qu'on a été déloyal envers lui qu'il faut tenter de l'amadouer.

Cette règle vaut dans tous les domaines de la vie. Il ne faut pas attendre que le grincement nous avertisse qu'il y a un point de friction quelque part, mais chercher à le prévoir pour en supprimer la cause.

Les causes éventuelles de friction entre les humains sont légion. Chacun de nous a ses vanités, ses rancunes, ses caprices et ses passions anciennes et nouvelles. Nous sommes portés à gronder chaque fois que les choses semblent aller à l'encontre de nos désirs.

Les récriminations sont l'une des causes les plus fertiles de friction entre les hommes. Certaines personnes semblent incapables de ne pas toucher à ce qui est bien, de dire une chose une fois et de n'en plus parler. Elles rendent leurs compagnons de travail fous ou, à la maison, profitent de l'intimité du foyer pour épancher leur bile. La femme du comte Léon Tolstoï avouait à ses filles: "C'est moi qui ai causé la mort de votre père." Ses jérémiades, ses critiques et ses criailleries l'avaient contraint à s'enfuir. Errant dans la neige, il contracta une pneumonie et en mourut.

La friction peut être causée par des rumeurs répandues, soit dans l'intention de semer la discorde, soit avec étourderie dans un accès d'humeur. Nous connaissons tous des fauteurs de troubles dans les bureaux et des papoteurs dans les usines, gens qui cherchent à combler le néant de leur vie en mettant la bisbille entre les autres. On voit même, dans certaines circonstances, des groupes de personnes s'appliquer à répandre la crainte et la haine. C'est le cas, par exemple, des mouvements de fanatisme religieux et raciaux.

La méfiance et l'envie

La méfiance est souvent une cause de friction entre les gens. Celui qui doute toujours et sans raison des motifs et des actes de son entourage est un personnage antipathique, qui crée des ennuis à des personnes n'ayant pas du tout l'intention de lui faire du tort. Bien plus, il se fait du mal à lui-même. Il est plus douloureux et déprimant de rester continuellement enfermé dans l'énorme armure de la méfiance que de s'exposer à subir par-ci par-là un préjudice passager.

L'envie et la jalousie se déchaînent parfois, même après des milliers d'années de civilisation. Une espèce ne peut guère se modifier au cours de quatre ou cinq cents générations, et la jalousie cause encore les mêmes heurts entre les hommes qu'à l'âge des cavernes.

Ces défauts, qui comptent parmi les sept péchés capitaux, sont d'autant plus pernicious qu'ils empoisonnent les relations humaines. Ils se manifestent par la douleur ou le déplaisir devant le succès des autres, ainsi que par le joie et l'exaltation devant leurs échecs. Ils montrent la tête dès qu'on annonce une promotion, que l'on confère un honneur à quelqu'un

ou qu'un élève remporte un prix.

Celui qui court après la réussite, qui sollicite les applaudissements du public peut être une cause de friction en ne respectant pas les sentiments de ses rivaux. L'ambition démesurée est toujours irritante et peut même provoquer la révolte.

L'orgueil que manifeste celui qui atteint son but indispose ses compagnons de travail. L'homme qui se réjouit de son succès n'a pas besoin de faire sentir aux autres employés qu'il est beaucoup plus intelligent qu'eux. Il évitera les froissements en se montrant courtois, aimable et généreux.

Dans cet éventail des causes de friction, il convient enfin de mentionner l'impatience. Nous devons faire preuve d'une certaine patience lorsqu'on dit des choses qui nous irritent. Interrogeons-nous sur l'intention de notre interlocuteur. Peut-être ne veut-il pas vraiment s'en prendre à nous ou à nos projets et est-il tout simplement maladroit dans ses questions ou sa façon d'exprimer son point de vue?

La patience est la vertu des forts. Elle consiste en somme à adapter notre esprit et nos sentiments aux réalités d'une situation existante, puis de nous en accommoder le mieux possible. C'est là bien autre chose que l'attitude mignarde de ceux qui sont toujours prêts à capituler. Nous savons comment le patient homme Job se retourna contre ses amis qui, dans leur sécurité et leur bien-être, pouvaient se permettre d'invoquer des arguments factices très éloignés des pénibles réalités de la vie du saint patriarche.

Soyez votre propre conciliateur

La tâche d'atténuer et de supprimer les points de friction dans la vie est surtout une affaire personnelle. Certaines personnes se rallient à l'idée qu'il devrait y avoir, dans chaque bureau et chaque atelier, un employé chargé d'éliminer les causes de conflits. On peut l'imaginer courant partout, le pot de miel d'une main et la burette de graissage de l'autre. Ne serait-il pas beaucoup plus sage que chacun et chacune ait sa petite réserve d'amabilité et de tous les autres moyens nécessaires pour vaincre les frottements.

Ce n'est qu'après s'être assuré que le sujet de friction ne tient pas uniquement à une idée que l'on se fait, qu'il est permis d'entreprendre la tâche d'apaiser son interlocuteur.

Cette tâche exige que l'on sache faire la part des fausses attitudes émotives des autres envers la vie. Ils sont peut-être en proie à des craintes ou des angoisses morbides; peut-être agissent-ils ainsi parce que cela leur donne l'impression d'être importants; ce n'est peut-être pas contre leur milieu ou nous-même qu'ils en ont, mais contre eux-mêmes.

Votre réaction doit offrir quelque chose de substantiel pour compenser les lacunes. A vous de trouver ou d'imaginer pour celui qui est cause de friction une issue où il pourra exercer utilement son activité. Cela l'aidera peut-être à se débarrasser des craintes qui le tourmentent.

L'homme qui mène une vie bien équilibrée a assez rarement l'occasion de se froisser. S'il est résolu à ne jamais montrer autre chose que le côté agréable de son caractère, il contribuera à réduire les conflits à l'intérieur de lui-même et donnera aux autres moins de sujets de se plaindre de son comportement. Il saura contraindre ses émotions, particulièrement celles qui sont négatives. Il fera comme s'il aimait les gens qui l'indisposent et il finira par s'apercevoir que ses sentiments se modifient à leur égard. Il situera les paroles et les actes dans le cadre qui leur est propre. Il se réadaptera sans cesse à son milieu, c'est-à-dire aux autres.

C'est un manque de savoir-vivre que de créer inutilement des points de friction. Notre code des bonnes manières est bien conçu pour permettre à la vie commune de se dérouler sans heurts, mais il nous faut le mettre en pratique. Lorsque nous sommes prévenants pour les autres dans les petites choses; lorsque nous nous donnons de la peine et que nous nous dérangeons pour qu'ils ne soient pas négligés; lorsque nous nous appliquons à ne rien faire qui pourrait les humilier, nous contribuons à revaloriser la simple courtoisie.

La tolérance est utile

La tolérance est une vertu étroitement apparentée à la courtoisie. En étant tolérant à l'égard des plaisirs et des particularités des autres, nous nous faisons pardonner les nôtres, ce qui est une espèce d'élimination réciproque des points de friction. Rien n'est plus propice à provoquer des frictions que la suffisance avec laquelle certaines personnes supposent que ce qui est bon pour eux l'est aussi pour tous et doit leur être imposé. Nous pouvons éviter beaucoup de sujets de friction en nous abstenant de faire des reproches, de juger et de prononcer des verdicts.

La tolérance est un effort cordial pour comprendre les croyances, les usages et les habitudes d'autrui sans nécessairement les adopter pour nous-mêmes. Si un aveugle vous heurte dans la rue, vous n'allez pas vous mettre en colère. Vous savez qu'il est incapable de voir ce que vous voyez.

Appliquez cette idée sur le plan personnel, professionnel, social et politique. Vous pourrez quand même parler avec conviction et sincérité tout en tenant compte d'autres points de vue. Il n'y a pas de plus sûr indice du manque de maturité que de céder à l'impulsion de rire intérieurement des autres ou de vouloir les huer parce qu'ils ont l'air singulier ou naïf, ou qu'ils ne se conforment pas à notre code ou à notre compas.

Les hommes aux idées étroites et au tempérament violent sont des causes fécondes de friction. Ils croient ce qu'ils veulent bien croire et refusent d'entendre les faits nécessaires pour juger de façon intelligente. Pour eux, les autres font toujours fausse route, car ils ne se rendent pas compte que tous les chemins mènent à Rome et que chacun est libre de choisir la route qui lui plaît.

Le sage analyse ses convictions afin de s'assurer qu'il n'a pas mal interprété une parole, une pensée ou un acte. Les meilleures choses comportent des inconvénients et les pires ne sont pas entièrement dénuées d'avantages. Lorsqu'on lui demanda quelles poules il préférerait, Rastus répondit: "les blanches sont plus faciles à trouver dans l'obscurité; mais les noires sont plus faciles à cacher après les avoir attrapées."

Ecouter les autres

Il est important de savoir écouter les autres. Laissez-les d'abord exposer leurs vues; libre à vous ensuite de partager ou de rejeter leur opinion. Si nous ne voulons pas juger arbitrairement, il faut d'abord permettre à celui qui se plaint de nous dire où le bât le blesse.

Posez quelques questions: "Voyons quel est votre point de vue; pour quelles raisons préférez-vous ceci à cela?" Une cause de friction étalée au grand jour est moins dangereuse pour vous que celle qui ne se manifeste pas. Réénoncez le grief dans vos propres termes, le clarifiant au besoin et témoignant de votre attention.

La satire, le sarcasme et l'humour sont aussi à éviter. L'emploi de la satire permet parfois de ridiculiser quelqu'un, mais c'est là un succès relatif. Elle mortifie son orgueil, et les atteintes à l'orgueil sont très difficiles à réparer. Le sarcasme est un trait acerbe, amer ou mordant, une raillerie ou un reproche acéré. Il laisse toujours une profonde blessure, et sa victime en gardera le souvenir longtemps après que ceux qui l'ont entendu l'auront relégué aux oubliettes des mots d'esprit. Il convient de se servir de l'humour avec prudence, car toute plaisanterie doit avoir du vrai, et la vérité peut être blessante. Ceux qui cherchent à faire de l'esprit facile et à bon marché sont souvent passés maîtres dans l'art de créer du frottement.

Si vous êtes imbu de vos opinions et si vous aimez les proclamer, vous pouvez apprendre à le faire sans hérissier ceux qui vous écoutent. Arrondissez les angles. Si votre cause est excellente et que vous sachiez la présenter, vous la gagnerez sans provoquer des frictions.

Il ne faut pas confondre la discussion fondée sur un raisonnement calme et positif avec celle qui n'est en somme qu'une controverse verbale. Il n'est pas toujours facile de savoir où finit le raisonnement et où commence le débat, mais dès que l'on sent la nervosité ou la colère influencer ses paroles ou ses actes, il est à peu près certain qu'une discussion passionnée est déjà engagée.

L'imprudence est parfois une source de friction: ayant émis la première idée qui vous vient à l'esprit, vous vous estimez obligé de la défendre tant bien que mal. Vous avez commencé par énoncer vos conclusions et vous êtes maintenant forcé de dire que les autres idées sont absurdes. Il se peut aussi que vous poussiez la discussion plus loin qu'il n'est nécessaire. Une fois un point gagné, cessez de parler.

Quand vous entamez une discussion, si vous essayez d'abord la méthode de la conciliation, le recours à la force reste possible; mais si vous employez au départ

la manière forte, alors la conciliation devient impossible. Et laissez toujours une porte de sortie à votre adversaire. La pire chose que l'on puisse faire à quelqu'un, c'est de lui faire perdre la face.

La direction et les causes de friction

Les directeurs et les chefs de service ont forcément beaucoup de problèmes de friction à résoudre. En fait, l'élimination des causes de conflits entre les employés est tout aussi importante que l'atténuation du frottement dans les organes d'une machine.

Le chef n'est pas un homme indépendant travaillant dans son coin. Il fait partie d'une organisation; il reçoit des directives et en transmet; il coopère avec d'autres aux deux extrémités de la chaîne hiérarchique. La force de la direction se manifeste autant par la modération et les bonnes manières que par la domination et l'agressivité. La diplomatie, l'art de négocier et le tact sont les points forts de l'armure du directeur.

Le directeur est responsable de l'exercice hiérarchique de l'autorité. Il doit faire clairement comprendre à tous les membres de son personnel: (1) quel travail on attend de chacun d'eux et (2) qui prendra les rênes en son absence. Cette seconde obligation est souvent négligée par la direction, ce qui entraîne des conflits préjudiciables. Il n'est pas juste de supposer que le plus ancien — en âge ou en service — s'occupera d'office de la boutique. Le directeur a le devoir de réunir ses employés et de leur dire: "En mon absence, c'est Jean qui me remplacera, et je compte que l'entreprise marchera aussi bien que si j'étais ici."

Un instrument efficace dans la boîte à outils du directeur est le compliment. Un compliment fait en temps et lieu est un excellent moyen pour écarter les sujets de friction.

Certaines personnes disent, à tort: "Faites en sorte que les gens se croient importants." Au contraire, il suffit au chef de reconnaître honnêtement la personnalité de l'employé, son importance individuelle et ses qualités. Le véritable secret pour gagner l'appui des employés consiste à les aider à garder leur originalité.

Si vous ne pouvez, en toute sincérité, louer le travail accompli par un homme, montrez au moins que vous appréciez ses efforts. Si vous avez à critiquer, faites-le avec douceur. Relevez discrètement les erreurs. Ceci va certes à l'encontre de la mode du jour qui glorifie la critique à l'égal en quelque sorte d'un acte de vertu et d'honnêteté.

Les menaces sont un moyen inefficace pour remédier aux imperfections dans un bureau ou un atelier, sans compter qu'elles contribuent directement à entretenir les frictions. On ne peut pas, dans les affaires ni dans la vie privée, fouler aux pieds les sentiments des autres.

Avant de faire une menace, demandez-vous si le jeu en vaut vraiment la chandelle. Un vieux routier donnait ce conseil à un débutant: "Ne sors jamais ton fusil si tu n'es pas prêt à tirer; sinon, ne le montre pas, car cela ne servirait qu'à te mettre dans un péril plus grand encore."

Sollicitez les suggestions

Les usines et les bureaux, petits et grands, font largement usage de la méthode des suggestions pour établir de meilleures relations entre patrons et employés, empêcher les causes de friction et accroître le rendement. La boîte à idées démontre aux employés que l'entreprise s'intéresse vraiment à connaître leurs observations. En faisant des suggestions, le personnel acquiert le sentiment de la participation.

Certaines suggestions critiqueront l'état actuel des choses: comment, en effet, les idées d'amélioration pourraient-elles autrement se faire jour? Analysez les suggestions en elles-mêmes, vous efforçant de trouver moyen d'en tirer parti.

Quatre choses sont nécessaires de la part du chef qui demande des suggestions: (1) faire bien comprendre qu'il veut réellement recevoir des suggestions des employés; (2) établir un mode d'appréciation des idées, de préférence avec un jury comprenant un représentant des employés; (3) assurer la considération appropriée aux idées qui sont retenues et fournir une explication convenable pour celles qui ne le sont pas; (4) veiller ensuite à ce que les bonnes idées soient mises en application. On ne peut augmenter le rendement, réduire les frais, éliminer les points de friction ou raffermir le moral en approuvant une idée et en la laissant ensuite dormir dans un dossier.

Pour atténuer ou éviter les sujets de friction entre les chefs de groupe, conférez avec eux. L'un des meilleurs moyens de s'assurer le concours des gens est de les consulter sur les questions qui les intéressent. Vos hommes accepteront volontiers et avec enthousiasme d'appliquer les règles ou d'appuyer le plan d'action qu'ils ont eux-mêmes établis au cours d'une conférence. Ayant collaboré à la décision de ce qu'il convient de faire, ils auront à cœur de voir à ce que la tâche soit menée à bonne fin.

Notre contribution personnelle

Nous pouvons personnellement réduire les causes de friction en adaptant notre comportement à notre univers tel qu'il existe et en nous efforçant d'en comprendre le fonctionnement. Cela consistera en partie à regarder d'un œil favorable les motifs de ceux avec qui nous vivons et travaillons et à nous abstenir de leur prêter des désirs et des intentions qu'ils n'ont pas.

Se montrer indulgent pour les excentricités des autres est à la fois un art et une nécessité pour qui veut progresser sans heurt dans la vie privée et la vie professionnelle. Oubliant les personnes, nous devons songer aux intérêts communs, au plan à élaborer, à la tâche à exécuter et à la crise à résoudre.

Il y a une certaine satisfaction intime à supporter l'humeur des autres, à se plier aux goûts de ceux avec qui l'on parle, sans ne se prétendre supérieur à personne. Agir ainsi, ne fût-ce qu'un seul jour, serait un exercice passionnant d'élimination des causes de friction.