



# LA BANQUE ROYALE DU CANADA

## BULLETIN MENSUEL

SIÈGE SOCIAL: MONTRÉAL, FÉVRIER 1950

### RELATIONS PUBLIQUES

ON dirait que la manière de définir les "Relations publiques" est le passe-temps favori de ceux dont c'est le métier. Ils en ont trouvé des vingtaines, allant d'une phrase à plusieurs paragraphes. Mais elles se résument toutes en quelques mots, bien connus de tous ceux qui savent lire, et qui, mis en pratique, changeraient la face du monde.

L'art des relations publiques consiste beaucoup moins en paroles qu'en actions, bien qu'un grand nombre d'ingrédients entrent dans sa philosophie: sociologie, économie politique, psychologie, communications et autres connaissances. Tout cela combiné devrait faire un bon système d'entendement humain. Hélas! quoique les hommes aient inventé des sciences qui leur permettent d'accomplir de grandes choses, ils n'ont pas encore trouvé le catalyseur capable de transformer ces connaissances en une science de relations humaines.

Sauf pour les nations belligérantes, les relations publiques sont nécessaires pour jouir de la vie. Xéno-phon, qui était général en même temps qu'historien, dit qu'il est beaucoup plus facile de grimper une rude colline sans combattre que de marcher en terrain plat avec des ennemis de chaque côté. Rien n'est plus précieux que d'être entouré de bons amis. Comme dit Lincoln: le meilleur moyen de se débarrasser de ses ennemis est d'en faire des amis.

#### *Instincts et émotions*

Nous nous flattons de croire que notre société est civilisée. Mais la civilisation est très récente dans l'histoire de l'humanité. Les historiens disent que la première civilisation ne remonte guère à plus de 6,000 ans.

En réalité, la somme de nature humaine dans notre civilisation est la même que celles des hommes et des femmes de l'âge de pierre. Notre milieu est différent, mais foncièrement nous sommes un peuple primitif dans un monde moderne. Il est dangereux, aussi bien qu'avantageux, d'être les héritiers du passé sous le rapport des bienfaits matériels et d'être encore animés par les désirs et les instincts des premiers hommes.

Nous avons le choix de trois moyens pour essayer de faire conformer nos instincts aux règles de la civilisation: nous pouvons obéir à nos premiers mouvements, nous pouvons les réprimer, ou nous pouvons les adapter à des fins qui sont en harmonie avec nos plus ardentes aspirations.

Ce dernier moyen est le meilleur et exige un grand empire sur soi-même. Et, dit George Bernard Shaw: "La survivance des plus aptes est en fin de compte la survivance de ceux qui savent se maîtriser, car ce sont les seuls qui puissent s'adapter aux changements perpétuels de la vie."

Quand nous avons reconnu la nécessité de nous maîtriser dans nos relations publiques, et le besoin de discipliner nos instincts et nos émotions, nous avons surmonté le premier obstacle. Mais cela ne suffit pas.

Les relations publiques intelligentes doivent reposer sur un fond solide de connaissances. Les enfants n'ont aucune idée du sens de la vie. Ils ne sentent pas la nécessité de comprendre le milieu dans lequel ils vivent ou les événements. Mais les adultes gouvernent leur vie par la raison, et le raisonnement exige des connaissances.

Nous devons parfois nous forcer à raisonner le rapport entre une chose et une autre ou à tourner autour des questions. Les gens cultivés doivent connaître les deux côtés des choses avant de pouvoir juger, parler ou agir avec sagesse.

#### *Caractères mal faits*

La plupart de ceux qui raillent notre idée des relations publiques sont des natures égocentriques, des gens convaincus que la seule manière raisonnable de vivre est de faire ce qu'ils veulent, d'avoir toujours le dessus, de s'attribuer le mérite de tout ce qu'ils font ou que font leurs camarades, et de faire leur chemin aux dépens des autres.

Ce sont des gens qui absorbent les compliments à la manière des éponges; qui vous laissent toujours payer la note; qui font des critiques mais qui ne peuvent pas les souffrir; qui veulent qu'on s'occupe d'eux mais qui

ne font rien pour les autres. Rien ne les intéresse à part leur personne et leurs propres besoins. Quand la fortune leur sourit et leurs collègues et leurs voisins sont généreux à leur égard, ils sont polis et vaniteux.

Le tempérament égocentrique est désagréable et impropre aux relations publiques. L'égocentrique est l'esclave de soi-même, et ne peut pas être un ami en conséquence; c'est un tyran pour ses voisins, et cela l'empêche d'avoir des amis.

Ceux qui trouvent toujours à redire ont également le caractère mal fait. Ils rendent la vie désagréable par leurs critiques continuelles et comme résultat leurs amis et connaissances les évitent. Ils trouvent toujours quelque chose qui va mal sans rien faire pour y porter remède. Ils ne sont pas pour cela malhonnêtes, stupides ou légers, mais ils ne s'y prennent pas du bon moyen pour améliorer les relations publiques.

L'envieux ne vaut guère mieux. L'habitude de faire des comparaisons ne mène à rien. Quand quelque chose d'agréable nous arrive, jouissons-en sans nous dire que nous ne sommes pas aussi heureux que Pierre ou Paul. Si vous aspirez à la gloire, vous pouvez envier Napoléon, mais Napoléon enviait César, César enviait Alexandre le Grand, et Alexandre enviait probablement Hercule qui n'a jamais existé. C'est pourquoi il est futile d'être envieux, parce que si grands que soient vos succès, il y aura toujours quelqu'un dans l'histoire ou la légende qui en aura remporté de plus grands.

L'aversion et la haine sont des passions qui ont un profond effet sur notre vie physique et qui corrompent notre humanité. Elles existent chez certaines gens à l'état de préjugés et comme une sorte de sentiment général d'opposition.

La crainte est un grand ennemi des bonnes relations publiques. Nous avons souvent peur de faire de notre mieux de crainte de ne pas faire assez bien. Nous évitons parfois les gens de peur qu'ils troublent notre tranquillité. Le moyen de triompher de ces craintes est de les analyser froidement à la lumière de la raison, et d'obéir ensuite au conseil de Napoléon: faites toujours le premier pas vers vos ennemis et sans vous laisser décontenancer.

Le dernier des facteurs susceptibles de nuire aux bonnes relations publiques est le fait que nous dépendons tous les uns des autres. Que nous le voulions ou non, nous ne pouvons pas arriver au bonheur sans tenir compte de notre milieu, mais pas au point de lui en laisser toute la responsabilité. La nature de notre civilisation rend impossible toute indépendance complète, mais le sage accepte la protection et une béquille seulement dans la mesure où elles l'aident à recouvrer son indépendance.

Ne vous attendez pas, par exemple, à ce qu'un pays totalitaire, avec toutes ses promesses de sécurité, vous donne de bonnes relations publiques. Le parasitisme, la confiance aveugle dans l'État, ont toujours eu pour compagnons la police, les dénonciations secrètes, la défiance envers les amis et même, comme dans l'Allemagne d'Hitler, la crainte de votre propre famille.

### *En jugeant les autres*

De cette liste de défauts et de qualités, du point de vue des relations publiques, se dégagent quelques principes: jugeons nos semblables généreusement, tolérons leurs idées, et entretenons des relations de camaraderie avec nos voisins — et tout cela nous aidera à nous entendre avec le public.

L'homme honorable est généreux dans ses jugements sur les hommes et les femmes. Nous sommes tous prêts à dire que si les gens nous connaissaient mieux ils nous jugeraient certainement d'une façon plus charitable. Renversons les rôles. Si nous connaissions mieux la vie intime de nos semblables, nous serions prêts, nous aussi, à les juger moins sévèrement. Un Sioux faisait cette prière: "Grand Esprit, ne me laisse pas juger un autre homme tant que je n'aurai pas porté ses mocassins pendant deux semaines."

Sur quoi basons-nous nos jugements? Nous tenons compte du mérite, du succès ou de la consistance, entre autres choses, mais nous comparons toujours les autres à nous-mêmes. Le malheur est que nous souhaitons que nos amis soient conformes à un modèle plus parfait que nous ne sommes capables ou désireux d'imiter. Nous voudrions qu'ils ressemblent à l'idéal que nous nous en sommes fait, et nous les blâmons de n'y pas réussir.

Quand nous jugeons les gens par le succès ou l'échec, nous employons une méthode injuste. Nous les évaluons d'après les conséquences de leurs actions, mais que dirions-nous si on nous jugeait d'après le résultat de nos propres efforts, dont quelques-uns ont échoué sans qu'il y ait de notre faute?

Nous pourrions adopter, à la place, cette devise qu'on trouvait affichée dans les bureaux il y a une vingtaine d'années: "Quand le Grand Marqueur écrit en regard de votre nom, il ne met pas si vous avez gagné ou perdu, mais comment vous avez observé les règles du jeu."

Quant à demander de la consistance dans nos relations publiques, cela ne tient pas debout. Les gens ne sont pas consistants. Ils sont différents comme individus et comme membres d'un groupe, ainsi que dans des circonstances différentes et selon les jours.

Si nous nous mettons à juger les gens dans leurs affaires ou leur profession d'après la façon dont ils votent, ou ceux d'un métier par ce que nous savons d'eux dans une autre sphère, notre jugement n'aura pas beaucoup de valeur. Par exemple, A est un bon médecin, mais ce serait trop lui demander que de voter pour notre parti avant de consentir à nous faire soigner par lui.

### *Gardons-nous des préjugés*

Ce qui rend réellement les relations publiques difficiles, ce sont les préjugés et l'intolérance qui nous empêchent de connaître la vérité et nos semblables.

Les préjugés ont généralement pour base des on dit ou la tradition. Quelqu'un les a appelés: "La raison des imbéciles." Ils nous rendent aveugles et sourds aux

opinions des autres et intolérants envers ceux qui ne partagent pas nos vues. Le résultat est que nous choisissons toujours les exemples qui favorisent notre point de vue et que nous ne voyons pas l'autre côté de la question.

Les progrès de la civilisation manquent de symétrie. Nos mains sont plus habiles que notre cerveau. Ce n'est que lorsque nous arrivons à regarder les faits sans émotion que nous pouvons faire preuve de parfaite tolérance.

Au point où nous en sommes, nous ressemblons dans une grande mesure aux tribus africaines qui croient que les crocodiles ne dévorent que ceux qui ont fait le mal. Deux choses désagréables arrivent à la victime. D'abord, il est dévoré; ensuite, il est perdu moralement, parce que le crocodile l'a mangé à cause de ses mauvaises actions ou de ses mauvaises pensées. Nous aussi, nous nous faisons les mêmes illusions quand nous disons que les gens n'ont que ce qu'ils méritent. Autant dire que lorsqu'un accusé a été condamné, s'il n'a pas été condamné parce qu'il était coupable, il est coupable parce qu'il a été condamné!

### *Une simple erreur*

L'aversion générale de l'homme pour son semblable est un trait révoltant de notre monde moderne, et elle provient d'une simple erreur. Nous posons comme acquise, dans nos idées et dans nos déclarations publiques, la fausse supposition que "les hommes sont essentiellement pareils." Puis, quand l'expérience nous démontre qu'ils ne le sont pas, nous perdons de vue la question et nous nous dénonçons et nous nous persécutons les uns les autres parce que nous sommes différents, au lieu d'essayer de trouver pourquoi nous sommes différents et d'en comprendre la raison.

Parfois, l'intolérance nous rend incapables de pardonner et d'oublier un tort ou un autre. Les esprits rancuniers poussent les choses à l'extrême, ont constamment à l'esprit le tort réel ou imaginaire qu'on leur a fait et ne se donnent jamais une chance de l'oublier.

Nous ne prétendons pas que nous devons nous laisser marcher sur les pieds, mais il n'y a pas de raison pour permettre à l'amertume d'empoisonner nos relations avec les gens avec qui nous sommes obligés de vivre.

Il n'est pas facile de déraciner rapidement les préjugés. Il faut d'abord se faire à l'idée qu'il est bon d'avoir l'esprit large et que cela rendra notre vie plus complète et plus douce. Tous les préjugés humains craignent la vérité. Un homme fait preuve d'intelligence et de culture quand il n'hésite pas à exposer ses plus chers préjugés à la lumière de la vérité. Après tout, l'autre côté d'une question a toujours des points d'intérêt.

Personne n'a le droit de jouir de bonnes relations publiques s'il n'est pas disposé à écouter le pour et le contre d'une question, à tolérer des arguments qu'il trouve désagréables et à adopter un parti modéré, favorable et indulgent dans la plupart des cas.

### *Sentiment social*

Tout ce qui précède paraîtra peut-être étranger à la pratique des relations publiques. Les hommes d'affaires qui assistent à une discussion sur les relations publiques s'attendent à écouter des conseils sur la manière d'agir. Mais avant "d'agir", il faut "comprendre". Les relations publiques sont la somme des effets que nous produisons sur les autres et il est impossible de produire ces effets comme on tourne l'eau d'un robinet. Dès que nous essayons d'établir de bonnes relations publiques par des moyens trop ingénieux, nous sommes sûrs d'échouer.

La plupart des hommes d'affaires pourraient améliorer leurs relations publiques du jour au lendemain en se mettant directement en rapport avec leur public et en apprenant ce qu'ils ont omis de faire. Les pêcheurs vous diront que ce n'est pas d'après leur propre goût, mais d'après celui des poissons, qu'ils choisissent leurs appâts.

La sympathie est la plus pure expression de sentiment social, quand on l'entend dans son sens primitif de "sentir avec", c'est-à-dire, de partager les sentiments des autres. Elle adoucit les mauvaises pensées, donne à un homme une bonne opinion de lui-même, et lui fait une place dans son milieu. Mais il faut que ce soit une sympathie réelle. Comparez la sympathie pratique de Byron qui, estropié et incapable de se battre avec un grand de sa classe, offrit de recevoir la moitié des coups qu'il donnait à un autre élève, avec la "sympathie" égoïste de Pepys, qui écrit dans son journal: "emprunté le manteau d'un bonhomme pour 10 sous, de sorte qu'il a fait tout le voyage, le pauvre, sans manteau." Une légende scandinave donne un bon exemple de vaine sympathie: "Idûna fut servie par des femmes souriantes. Elle remarqua qu'elles étaient plates par derrière... Les femmes de son pays n'ont pas de cœur et n'éprouvent de pitié pour personne."

Les louanges tiennent de près à la sympathie. Le proverbe dit qu'on prend les mouches avec du miel, et les compliments obtiennent de meilleurs résultats que les reproches. Il est bon, dans les relations publiques, de chercher les bonnes qualités des gens, même (et peut-être surtout) chez les gens que nous n'aimons pas. Il ne suffit pas de ne pas faire de remarques désagréables, il faut essayer de dire quelque chose d'agréable à la place.

### *Bonnes manières*

Les relations humaines, individuelles, sociales et internationales s'en trouveraient beaucoup mieux si les gens avaient seulement de meilleures manières.

Les manières n'obéissent à aucune loi, et il ne suffit pas d'observer religieusement les règles de l'étiquette pour être bien élevé. Les bonnes manières sont innées. Elles consistent à respecter les sentiments d'autrui. Elles vous font traiter les gens de telle façon qu'ils conservent un bon souvenir de vous — et c'est en cela que consistent les bonnes relations publiques.

Les grands hommes avaient de bonnes manières. Malgré que plusieurs amis eussent depuis des années l'habitude de dîner avec Frédéric le Grand, il ne

manquait jamais de leur envoyer une charmante invitation pour chaque repas. Gladstone était humble et respectueux, même envers ses inférieurs. Walter Hines Page, l'éminent ambassadeur des Etats-Unis à la cour d'Angleterre, ne traitait jamais avec mépris aucune idée, même grotesque; il prenait toujours le temps de la discuter, et personne ne sortait jamais de chez lui en pensant qu'il avait fait une proposition absurde. Théodore Roosevelt passa une partie de la nuit à se renseigner sur un sujet auquel il savait que la personne qui devait venir le voir le lendemain était particulièrement intéressée.

Un grand nombre de chefs d'entreprises attribuent leur succès à un heureux mélange d'autorité et de camaraderie. Ils sont dénués d'arrogance; ils sont affables, magnanimes et calmes.

C'est dans les petites choses que s'affirme notre prédisposition aux relations publiques. La courtoisie n'est peut-être que la menue monnaie des relations publiques, mais le total fait une grosse somme.

L'homme qui écrit une lettre à un autre pour le féliciter d'une promotion accomplit un acte de bonnes relations publiques. Les personnages les plus importants sont fiers de montrer à leurs amis les lettres que leur écrivent des étrangers pour les féliciter des idées qu'ils ont exprimées dans des discours, dans des articles ou dans leurs annonces.

#### *Tous les jours — Tout le jour*

Mais c'est dans la rue et dans nos rapports continuels avec les gens que nous avons la meilleure occasion d'établir de bonnes relations publiques. Pour trouver au juste comment il est possible d'améliorer nos rapports journaliers avec les gens, on a demandé à une centaine d'hommes et de femmes de nommer les fautes les plus communes contre les bonnes manières. En voici un sommaire:

Les piétons n'attendent pas la lumière verte; ils sont imprudents; ils marchent à plus de deux sur les trottoirs, en zigzag, trop lentement ou trop vite, en rêvasant ou en s'arrêtant en groupes pour causer.

Les automobilistes observent mal les signaux; abusent de la trompe; éclaboussent les gens; ignorent les piétons; s'arrêtent en avant de la ligne blanche; essaient de passer les autres voitures.

Dans les magasins: les commis ne sont pas attentifs; les clients se bousculent; les commis refusent de servir les gens près de l'heure de fermer; les clients font perdre du temps aux commis parce qu'ils ne savent pas ce qu'ils veulent.

Dans les tramways: les gens poussent; prennent plus de la moitié du siège; manquent de courtoisie; encombre les marches et l'entrée.

Dans les ascenseurs: fumer et refuser de bouger pour laisser sortir les autres.

Au téléphone: parler trop bas ou bafouiller; parler avec la pipe ou la cigarette à la bouche; être impatient; ne pas répondre dès qu'on entend la sonnette.

Au bureau: des employés font du bruit sans nécessité; dictent en fumant; empruntent sans rembourser; attendent la fin de la journée pour finir leur travail.

Au théâtre: parler haut, craquer des pistaches; porter de hauts chapeaux; remuer les pieds; s'accouder aux deux bras du fauteuil; se faufiler au commencement ou au milieu d'une queue.

Au restaurant: s'attarder à une table quand d'autres attendent; fumer et peigner ses cheveux; se mettre du rouge.

Ce sont là des choses dont chaque lecteur a eu certainement l'occasion de se plaindre, ou qu'il lui est peut-être arrivé de faire lui-même. De petites choses, en réalité, qu'il serait facile d'éviter avec un peu de réflexion. La chose à faire, naturellement, pour ceux qui ont à coeur d'améliorer leurs relations publiques, est de partir du commencement de la liste et de marquer les fautes que nous commettons et que nous essaierons désormais d'éviter.

#### *Plaisanterie et patience*

Aux personnes réellement civilisées, toutes les actions humaines paraissent parfois un peu comiques. Il est nécessaire de bien comprendre la plaisanterie pour réussir dans les relations publiques.

Mais il faut avoir la main douce dans la plaisanterie. Chaque plaisanterie doit contenir une vérité et cette vérité ne doit pas faire mal. Une plaisanterie à nos dépens est le meilleur moyen de désarmer l'hostilité. C'est en réalité la meilleure sorte de plaisanterie. Vient ensuite celle qui fait un compliment. Après cela, il est sage d'en faire aux dépens d'êtres imaginaires ou de personnes qui sont trop loin pour s'en offenser.

Il faut également beaucoup de patience. Rien d'important n'est accompli à la hâte, et nous ne pouvons pas nous attendre à établir de bonnes relations publiques en un jour. Cela prend du temps. Mais un petit "merci" par ici et un petit service par là, une courtoisie dans le tramway, un bon mot par lettre ou au téléphone, tout cela finit par contribuer une somme importante à la création de bonnes relations publiques.

Le moyen d'avancer rapidement est de supprimer les sources de friction avant qu'elles naissent. Il faut être sincère et non pas seulement prétendre de l'être. La confiance est fondée sur la sincérité, et il est nécessaire que nos voisins aient confiance en nous pour nous accepter.

Si tous les habitants du monde entier acceptaient un plan général ayant pour but d'améliorer les relations entre eux, songez un peu combien il serait agréable de vivre dans un monde pareil. Ce serait le meilleur âge de l'histoire, un âge dans lequel nous serions tous heureux de vivre.

Et, comme nous l'avons dit au premier paragraphe, ce genre de relations publiques est fondé sur quelques mots bien connus de tous. Ce sont les paroles de l'Evangile: "Toutes les choses que vous voulez que les hommes vous fassent, faites-les leur aussi de même."