



LA BANQUE ROYALE DU CANADA

BULLETIN MENSUEL

VOL. 57, No 11
(publié antérieurement en octobre 1950)

SIÈGE SOCIAL: MONTRÉAL, NOVEMBRE 1976

De la critique

IL est important, surtout dans les affaires, de ne pas perdre de vue que la critique est une arme à deux tranchants et d'apprendre à la subir aussi bien qu'à la faire.

En vérité, ni l'un ni l'autre n'est facile. Nous sommes généralement prompts à critiquer les autres et nous n'aimons guère être critiqués nous-mêmes.

Il y a différents genres et plusieurs degrés de critique. Elle est utile et féconde quand elle revêt, par exemple, la forme de recommandations pratiques pour améliorer le rendement d'une usine. Mais elle a peu de mérite dans le cas du patron qui soulage sa mauvaise humeur sur son entourage, ou du chef de bureau qui trouve constamment quelque chose à redire au travail ou à la conduite des employés sous ses ordres.

Dans certains cas, la critique a un effet bienfaisant sur ceux qui en font l'objet et elle les pousse à mieux faire; dans d'autres cas, l'auteur cherche simplement à faire montre de supériorité et à flatter ainsi sa propre vanité.

La vraie critique consiste à prendre ce qu'il y a de beau et de bon dans le monde et à s'en servir comme modèle pour mesurer nos idées et nos actes.

D'un autre côté, les esprits trop pointilleux s'attachent aux peccadilles; ils sont généralement trop exigeants ou trop difficiles à satisfaire. Ils cherchent partout la petite bête. Rien ne leur plaît et rien n'est jamais à leur goût. Pour eux, tout va de mal en pis dans le pire des mondes.

Cette disposition à toujours trouver à redire dénote moins de jugement et d'expérience que n'en exige généralement l'art de la critique. On dirait que c'est une manie de tout dénigrer et démolir.

Dans le domaine des arts, de la littérature et de la musique, il faut distinguer quatre genres de critique.

D'après Hatzfeld et Meunier, dans leur préface des *Critiques littéraires du dix-neuvième siècle*, les uns ne considèrent que la perfection du travail. Ils estiment que l'écrivain a rempli sa tâche pourvu qu'il sache éveiller en nous les pures émotions que donne le spectacle du beau. C'est la critique purement esthétique.

Les autres demandent à l'écrivain quelles leçons on peut tirer de son ouvrage pour la conduite de la vie. Ils veulent que la littérature soit avant tout un enseignement moral. Son objet est à leurs yeux de rendre les hommes meilleurs. C'est la critique moraliste.

D'autres recherchent surtout dans une œuvre d'art ces traits passagers qui font revivre la physionomie d'une époque, d'une nation; ils replacent l'écrivain dans les circonstances où il a composé son ouvrage et constatent curieusement l'influence exercée sur lui par le milieu où il a vécu. C'est la critique littéraire historique.

D'autres, enfin s'attachent surtout à la vérité de la peinture; ils cherchent de préférence dans l'œuvre, d'une part, ces traits permanents et généraux où se reconnaît l'humanité; de l'autre, ces traits particuliers qui dessinent l'individu. C'est la critique psychologique.

Un texte qui donne l'opinion d'un auteur sur un ouvrage porte selon le cas le nom de critique, de revue ou de réclame.

Le silence est parfois la plus sévère des critiques; non seulement dans le domaine de la littérature, mais aussi dans celui des affaires.

Comment critiquer

Le meilleur moyen d'apprendre à subir la critique consiste peut-être à apprendre à la faire intelligemment.

Le bon critique doit s'efforcer de voir les choses clairement et sous leur vrai jour, de distinguer le bon du mauvais et de voir l'ensemble tel qu'il est.

La critique a des règles qu'il convient d'observer dans les affaires comme dans le domaine des lettres. Socrate s'était fixé un bon principe: Avant de commencer à critiquer les actions d'une autre personne, je réfléchis et je mesure mes propres actions par rapport à celles que je me propose de critiquer. D'un autre côté, l'Écriture dit: "Ne jugez point, afin que vous ne soyez point jugés; car on vous jugera du même juge-

ment que vous aurez jugé; et on vous mesurera de la même mesure que vous aurez mesuré les autres.”

Et elle ajoute:

“Pourquoi regardes-tu la paille qui est dans l’œil de ton frère, toi qui as une poutre dans le tien?”

La critique devrait être courtoise et honnête, accompagnée d’un sentiment de dignité personnelle, et attentive à garder les proportions. Il est important de ne pas perdre l’objectif de vue et de ne pas s’armer d’une massue pour tuer une mouche.

Quand la critique a pour objet de réformer ce que nous estimons mauvais, les plus grands soins sont nécessaires. La réforme met en jeu deux personnes: soi-même et quelqu’un d’autre. Elle consiste généralement à faire conformer la conduite d’autrui à notre propre idée de conduite. La plupart des gens semblent s’imaginer que leur devoir envers la société consiste à juger et décider ce que les autres doivent faire. Il n’y a rien de plus banal que de se demander: “Que dois-je faire?”, mais décider ce qu’un autre devrait faire, voilà qui est intéressant, romanesque, flatteur et patriotique en même temps.

Même quand on est très tolérant, il est difficile de ne pas être irrité par l’air de supériorité que se donne généralement le critique social. Si nous ne sommes pas de son avis, nous manquons d’intelligence. Si nous lui disons qu’à notre sens la plus noble tâche qu’un homme puisse entreprendre est de s’instruire, de se mêler de ses propres affaires et d’élever sa famille, le critique nous dit que nous manquons d’esprit de civisme.

Un autre genre de critique désagréable est celui qui fait des compliments à rebours. Son mot favori est “mais”. Il commence par faire l’éloge d’un auteur, il trouve son ouvrage bien agencé, la forme est parfaite, le fond ne laisse rien à désirer, mais... Nous trouvons des exemples de ce genre non seulement dans les livres et les articles, mais dans les conversations de tous les jours.

La médisance n’est pas nouvelle; les anciens n’y ont pas échappé non plus. Voici ce que La Bruyère en dit dans les *Caractères de Théophraste*:

“Je définis ainsi la médisance: une pente secrète de l’âme à penser mal de tous les hommes, laquelle se manifeste par les paroles; et, pour ce qui concerne le médisant, voici ses mœurs. Si on l’interroge sur quelqu’autre et que l’on lui demande quel est cet homme, il fait d’abord sa généalogie. “Son père, dit-il, s’appelait Sosie (c’était chez les Grecs un nom de valet ou d’esclave), que l’on a connu dans le service et parmi les troupes sous le nom de Sosistrate; il a été affranchi depuis ce temps et reçu dans l’une des tribus de la ville. Pour sa mère, c’était une noble Thracienne (par dérision des Thraciennes qui venaient dans la Grèce pour être servantes, et quelque chose de pis): car les femmes de Thrace, ajoute-t-il, se piquent la plupart d’une ancienne noblesse. Celui-ci, né de si honnêtes gens, est un scélérat et qui ne mérite que le gibet, et, retournant

à la mère de cet homme, il ajoute qu’elle ne vaut pas mieux. Dans une compagnie où il se trouve quelqu’un qui parle mal d’une personne absente, il relève la conversation: “Je suis, lui dit-il, de votre sentiment, cet homme m’est odieux et je ne le puis souffrir. Qu’il est insupportable par sa physionomie! Y a-t-il un plus grand fripon et des manières plus extravagantes? Savez-vous combien il donne à sa femme pour la dépense de chaque repas? Trois oboles, et rien davantage; et croiriez-vous que dans les rigueurs de l’hiver et au mois de décembre il l’oblige de se laver avec de l’eau froide?” Si alors quelqu’un de ceux qui l’écourent se lève et se retire, il parle de lui dans les mêmes termes; nul de ses plus familiers n’est épargné; les morts mêmes dans le tombeau ne trouvent pas un asile contre sa mauvaise langue.”

La philosophie de la critique

On peut trouver du plaisir dans la critique, qu’on en soit l’auteur ou l’objet, par exemple, dans une conversation entre deux hommes qui ont les mêmes goûts et le sentiment de la justice. On apprend toujours quelque chose, même quand on est touché.

Personne n’échappe à la critique, et on y est d’autant plus exposé qu’on est plus en vue. Addison dit dans son essai sur la *Censure* que c’est folie d’essayer de s’y soustraire et preuve de faiblesse d’en souffrir. “Pour être heureux, vivons cachés” a dit La Fontaine.

Si vous voulez éviter la critique, fuyez les patrons qui se plaisent à contrôler les qualités de leurs employés; entreprenez seulement le travail que vous pouvez bien faire; assurez-vous que l’ouvrage que vous faites est bien celui qu’on vous a donné. L’employé qui échappe continuellement à la critique n’est peut-être pas très brillant, mais il est probablement plus heureux ainsi.

A qui donner le nom de critique? En vérité, à chacun de nous. Par exemple, à la femme qui n’aime pas la robe de sa voisine ou la manière dont celle-ci élève ses enfants. Au patron qui réprimande un employé ou à la personne qui tourne le bouton de sa radio pour écouter un autre programme. Ces gens-là expriment ainsi leurs préférences selon leurs propres idées.

Cela demande naturellement du jugement. D’aucuns disent qu’il est ridicule de critiquer le travail ou les actions des autres à moins d’avoir fait ses preuves soi-même. Théophile Gautier dit à un de ses censeurs: “Vous ne vous faites critique qu’après qu’il a été bien constaté que vous ne pouvez être un auteur.” D’autres disent que personne n’a le droit de se poser comme modèle par lequel juger les autres. Montaigne a intitulé un de ses essais: “C’est folie de rapporter le vrai et le faux au jugement de notre suffisance.”

Dans ce cas, il n’y aurait pas de critique et cela nous ramènerait aux préceptes de l’Évangile. Ce serait trop beau!

L’envie est la compagne de l’esprit de critique. Aucun homme d’affaires n’échappe à l’envie, mais il

devrait être capable de désarmer la critique par ses bonnes qualités. L'envie, et la critique qui l'accompagne, sont la revanche de la médiocrité, la seule source de triomphe pour ceux qui n'ont pas réussi dans la vie.

La lettre

Ce qui rend la lettre difficile à écrire est qu'elle est en quelque sorte un exercice littéraire. Elle sert à communiquer nos idées concernant les affaires les plus banales ainsi que les sentiments les plus élevés. Combien de fois nous arrive-t-il de nous arracher les cheveux et de chercher en vain le mot qui nous échappe pour rendre exactement notre pensée. Et quand il est trop tard, un critique ne manque jamais de trouver le mot juste.

Ce qui complique encore la chose, dans les lettres d'affaires aussi bien que dans tous les écrits, est que l'auteur ignore généralement les circonstances qui entourent le lecteur. L'homme d'affaires, par exemple, écrit une lettre et passe ensuite à une autre besogne ou à d'autres lettres sur des sujets différents. Quand un critique lui signale une faute ou une erreur, il s'étonne de l'avoir commise. Il se demande comment il a pu écrire cela. Aujourd'hui, il voit les choses sous un autre jour. Comment son lecteur pourrait-il savoir dans quelles circonstances la lettre a été écrite?

Ceux qui critiquent à la légère ne voient que ce qu'ils ont sous les yeux et ne prennent pas la peine de se mettre à la place de l'auteur. Par conséquent, quand vous recevez une lettre de critique, n'oubliez pas que l'auteur n'était pas au courant de votre situation, ou peut-être qu'il l'a écrite pour faire montre de supériorité.

L'homme d'affaires et tous ceux qui écrivent pour le public ne doivent se faire aucune illusion. Malgré tous leurs efforts et toutes leurs qualités, ils s'exposent à la critique, et il n'y a aucune chance d'y échapper.

La critique honnête

La critique honnête implique, de la part de l'auteur, le désir de juger clairement et d'exprimer honnêtement ce qu'il croit être vrai. Il s'appuie sur sa propre expérience, ses déboires et ses croyances. En même temps, il s'efforce de comprendre le point de vue des autres et d'être aussi indulgent que possible.

Un chef d'entreprise doit s'efforcer de voir d'abord le bon côté d'un homme ou d'une affaire avant de se prononcer sur ses défauts. La critique honnête n'implique pas invariablement le désir de trouver des fautes. C'est là le rôle de la censure, qui implique toujours une correction, un reproche, une autorité qui prononce un jugement.

La critique honnête ne juge pas sans preuves. Elle considère l'événement qu'elle doit juger à la lumière de ces facteurs: Qu'a-t-on fait ou dit? Quelle était l'intention de la personne en faisant ou disant cela?

Quelles sont ses raisons? Quels sont les effets de ses paroles ou de ses actions? Pourquoi me déplaisent-elles?

La critique honnête n'exagère pas. Il y a naturellement des gens et des choses qui nous irritent plus que d'autres, mais il n'est pas juste d'accuser un adversaire d'être "fou à lier" parce que nous ne partageons pas ses idées.

La bonne critique

Après avoir défini la mauvaise critique, il convient de mentionner les qualités de la bonne critique.

Nous devons être sûrs de nos jugements, sans nous laisser influencer par les compliments ou la censure. Nous devons être parfaitement au courant de la question et nous demander, non pas si le point en cause est bon ou mauvais, mais s'il est appuyé sur les faits.

Le critique idéal connaît donc son sujet, il pèse le pour et le contre sans parti pris, il est capable de voir clairement la conséquence des faits, il ne craint pas de réviser son jugement, si cela est nécessaire, et il a le courage de ses convictions. Il ne dédaigne pas pour cela les conseils et il possède au plus haut degré le sentiment de la vérité.

Le critique idéal épargne les sentiments d'autrui. La courtoisie est une qualité qui élève les hommes — même les critiques — au-dessus de la foule.

Les bonnes manières font vite des amis. Pourquoi rudoyer et injurier les gens quand on peut obtenir le même résultat au moyen de la persuasion?

Le bon critique ne pousse pas à bout les personnes qu'il critique. Il est toujours bon de leur permettre de sauver les apparences.

Comment prendre la critique

Si nous sommes l'objet de la critique, nous devons apprendre à l'accepter de bon cœur et à en tirer profit. Rien de plus naturel, quelquefois, de songer à nous défendre, mais pas avant de nous être soigneusement demandés si elle est juste.

Il y a des gens qui s'imaginent être en proie à la persécution quand on les critique. La critique ne se mesure pas par la douleur qu'elle cause, ni par les motifs des critiques, mais par sa justesse.

Nous avons tous des "endroits sensibles". Nous acceptons sans broncher les plus lourds reproches dans certains cas, mais la critique la plus légère nous blesse dans d'autres. Au procès de Nuremberg, Goering ne s'est pas ému le moins du monde quand il a été accusé d'avoir commandé le massacre de plusieurs millions de personnes, mais il est entré en fureur quand il a été accusé de mentir.

Nous devrions nous estimer heureux que ceux qui nous critiquent ne connaissent pas tous nos défauts.

Lettres de plainte

Il est nécessaire de répondre avec soin à toutes les plaintes des clients dans les affaires, parce que chaque réclamation est une critique à laquelle il faut faire face.

Il y a une différence entre une critique et une plainte: Je puis critiquer votre manière de conduire parce que vous n'observez pas les règles de la route, mais je me plains quand vous passez sur ma pelouse et que vous écrasez mes fleurs.

Les commerçants aiment mieux recevoir des plaintes de leurs clients que perdre leur clientèle. Toutes les maisons de commerce ne sont pas d'avis que "le client a toujours raison", mais presque toutes estiment "qu'il a le droit d'être traité avec justice", et il y a toutes les chances qu'il devienne un client satisfait quand on fait droit à ses réclamations.

Il y a deux manières de répondre aux plaintes des clients: (1) s'emporter et grogner; (2) tirer parti de la plainte.

Inutile d'en dire long sur la première. Les insultes n'ont jamais rapporté de commandes, et vous n'arriverez jamais à satisfaire un client en lui disant, aussi poliment que possible, qu'il est un imbécile.

Il convient d'observer 3 points principaux en répondant à une plainte:

- 1) Faites sentir à votre client que vous prenez sa plainte au sérieux;
- 2) Efforcez-vous aussi honnêtement que possible de faire droit à sa réclamation;
- 3) S'il a tort, faites-le lui comprendre aussi poliment et sincèrement que possible. Neuf fois sur dix il acceptera vos explications.

Une bonne réponse à une lettre de plainte prouve que la maison ne voit pas d'inconvénient à recevoir des plaintes et qu'elle en profite pour mieux servir ses clients.

Examinez la plainte en détail, citez les faits et rendez-vous autant que possible aux désirs de votre client. Même quand sa plainte est mal fondée, il vous sera reconnaissant de lui donner le bénéfice du doute, et cela fera plus que compenser le coût du règlement.

Si le tort est de votre côté, admettez-le franchement dans le premier paragraphe de votre lettre, avec une expression de regret.

Quand le client a tort, dites-lui que vous avez soigneusement étudié sa plainte. Montrez-vous raisonnable et conciliant, sans servilité. Expliquez-lui l'affaire en détail, de manière à lui faire comprendre qu'il a tort, sans le lui dire. Dites-lui ce que vous avez l'intention de faire et montrez-lui comment il pourra éviter les ennuis de ce genre à l'avenir.

Il y a, naturellement, des gens qui se plaignent tout le temps. Ils trouvent à redire à tout. Si vous réglez une réclamation, ils en font immédiatement une autre. Il est difficile de traiter avec ces gens-là, mais il ne faut

pas que cela nous fasse fermer l'oreille à toutes les plaintes.

Nos ennemis eux-mêmes nous sont utiles

On peut dire que la critique nous déplaît parce qu'elle est parfois juste, ou qu'elle offense notre dignité. Mais c'est parce qu'elle contient généralement un grain de vérité qu'elle nous est utile.

Aucun de nous n'est parfait, et la critique est un bon moyen de découvrir les défauts.

Il est ridicule de se laisser décourager par la critique, mais d'un autre côté il ne faut pas avoir la peau dure au point de ne pas apprendre ce qui déplaît aux gens dans nos paroles ou nos écrits.

Celui qui accepte les critiques pour avoir une idée plus claire de sa conduite est exactement le contraire de celui qui soupçonne tout le monde de lui en vouloir. Ce dernier n'a qu'une idée: ramasser les pierres qu'on lui jette et les renvoyer; l'autre s'en sert pour bâtir sur des bases plus solides.

On ne se rend pas toujours compte que la critique d'un ennemi ou d'un concurrent est souvent plus utile que celle d'un ami ou d'un collègue. Peu importe qu'il cherche à se venger de sa propre infériorité en nous humiliant. Même quand il essaie de nous nuire, il nous rend service si nous profitons de sa critique, et une blessure d'amour-propre a son utilité si elle nous corrige de la fatuité.

Un chef d'entreprise intelligent préfère la censure aux compliments trompeurs.

Il ne faut pas oublier non plus la critique de soi-même. Comme la charité, la critique devrait généralement commencer par soi. Sans aller trop loin, cependant. L'introspection, nous disent les psychologues, est bonne à petites doses.

L'homme qui fait montre de trop d'humilité et qui se dérobe aux compliments se présente sous un faux jour. Ses amis le contrediront peut-être quand il parle de lui-même ou de ses affaires en termes peu flatteurs, mais ils s'en souviendront. Peu à peu, même ses meilleurs amis se feront une idée, d'après sa propre attitude, qu'il ne vaut pas grand'chose.

La société ne saurait exister sans la critique. Le mécontentement est le premier pas dans le progrès d'un homme ou d'une nation. La critique utile, accompagnée de recommandations pratiques, accélère le succès.

La critique est le propre de la démocratie. Les régimes sociaux rigides, comme le communisme, ne la toléreront jamais. Une fois que la critique a trouvé une fente dans le mur, la forteresse de la tyrannie commence à s'écrouler.

Mais tous les critiques, dans n'importe quel domaine, feront bien d'étudier tous les côtés de chaque question avant de juger, et de se mettre à la place de ceux qu'ils critiquent avant de les condamner.