



# LA BANQUE ROYALE DU CANADA

## BULLETIN MENSUEL

Vol. 38, No. 5

SIÈGE SOCIAL: MONTRÉAL, MAI 1957

### *De l'utilité de l'expérience*

**N**OUS passons une grande partie de notre vie à nous préparer à quelque chose. Ce quelque chose peut arriver demain,— un examen par exemple,— ou beaucoup plus tard,— comme le choix d'une carrière.

Or, il y a deux grands moyens de se préparer: l'étude et l'expérience. D'aucuns prétendent que l'expérience exige trop de temps et d'efforts; d'autres estiment que le savoir acquis dans les livres est supérieur; d'autres enfin trouvent la méthode de l'expérience trop fastidieuse.

Ce que nous demandons en somme à la préparation, c'est de nous permettre d'avoir des facteurs familiers à introduire dans l'équation que nous avons à résoudre. En algèbre et en chimie, ces facteurs sont les quantités connues. Ce n'est que par le connu que l'on trouve l'inconnu. Dans la vie courante, les termes connus sont les souvenirs de notre expérience.

Que fait le quart-arrière lorsqu'il réunit ses hommes à l'écart, avant chaque essai. Il fait appel à son expérience des parties antérieures, ainsi qu'à sa connaissance des joueurs de son équipe et de ceux de l'équipe adverse, puis, après avoir posé une équation fondée sur les faits passés et actuels, il décide de la tactique à employer.

Le médecin se sert de son expérience lorsqu'il adapte une certaine forme de traitement à une maladie. Il en est de même pour le chimiste qui se fonde sur ses expériences antérieures, pour le mécanicien qui met à contribution sa science du montage, pour l'homme d'affaires qui consulte les graphiques des années précédentes pour apprécier les perspectives actuelles de son entreprise.

La valeur des employés pour une industrie ou un bureau se mesure en grande partie à leur expérience dans l'entreprise en question. Chaque genre d'affaires a sa façon de faire les choses, et aucun employé n'est vraiment compétent avant de la connaître à fond. On

ne peut confier de responsabilités à un homme tant que ses connaissances n'ont pas été confirmées par l'expérience.

Lorsque le capitaine R. M. Ellis, commandant du *Suffolk*, achemina le cuirassé *Bismarck* vers sa perte en 1941, son succès ne fut pas entièrement dû au radar, mais plutôt à l'application avec laquelle il avait lui-même appris le fonctionnement de ce nouvel appareil. "Le mal qu'il s'était donné pour s'instruire dans ce domaine, dit l'historien, devait recevoir une magnifique récompense."

Lorsque nous disons que l'expérience est un précieux atout dans les affaires et les autres sphères d'activité nous ne parlons pas de la simple connaissance fortuite des faits qui défilent sous nos yeux. L'expérience n'a de valeur que si l'on est capable de la mettre à profit et de la faire contribuer activement à son bien personnel et à celui de son entreprise.

#### *L'expérience du chef de service*

Dans la carrière des affaires, le plus grand changement qui puisse se produire dans la vie d'un homme consiste à passer d'un bond de l'accomplissement d'une tâche individuelle bien faite à la direction d'un groupe d'employés. Plusieurs de ceux qui sortent vainqueurs de cette épreuve n'ont pas beaucoup appris la théorie. Ce sont des hommes qui ont mérité leurs diplômes *cum laude* à l'École de l'expérience.

Le jeune homme qui vise à un poste de direction devra tenir compte de la différence qu'il y a entre ce que les auteurs du livre *The Executive Life*, publié par Fortune, appellent "être un directeur possédant une grande expérience, sans plus, et être un directeur dont la vaste expérience a développé le jugement". C'est surtout la sûreté de jugement que l'on cherche dans la haute direction, et non pas uniquement des hommes munis d'un bagage de connaissances variées, d'ordre technique ou professionnel, qui n'ont pas encore été mises en application.

Lorsqu'on fait venir un spécialiste pour dépanner une machine, il se peut fort bien qu'il demande \$100, dont cinq cents pour tourner une vis et le reste pour la longue pratique qui lui a enseigné quelle vis il fallait serrer.

L'expérience est d'un grand secours pour celui qui est appelé à courir des risques importants, comme doit le faire tous les jours le chef d'entreprise.

Parmi les causes des faillites commerciales survenues au Canada en 1955, une étude de *Dun and Bradstreet* constate que la première place revient au "manque d'expérience administrative". Telle serait la cause de 39.4 p. 100 des faillites de l'année en question. La plus forte proportion que l'on remarque ensuite (29.8) est celle de l'expérience "déséquilibrée", c'est-à-dire l'expérience qui n'est pas tout à fait au point en matière de ventes, de finances, d'achat et de production. Puis vient l'incompétence avec 21.3 p. 100 des faillites. En tout, le manque d'expérience et l'incompétence ont été à l'origine de 96.7 p. 100 du total des faillites.

### *La méthode de tâtonnement*

La méthode dite de tâtonnement, qui consiste à essayer "différentes suppositions et différents moyens", permet de résoudre bien des problèmes, mais il ne faut pas s'en servir en aveugle. Les essais tentés au hasard n'ont pas plus de chance de réussir que les efforts de la mouche qui se heurte vainement contre une fenêtre.

"Essayons et voyons ce qui arrivera", voilà l'une des grandes voies de l'expérimentation scientifique. C'est aussi un moyen d'acquérir de l'expérience dans beaucoup d'autres domaines.

Mais l'acquisition de l'expérience par la méthode de tâtonnement n'est pas toujours pratique. On peut ainsi perdre son temps et son énergie. La paramécie, l'une des plus humbles créatures, que l'on trouve dans les eaux croupies, ne possède pas d'organes sensoriels différenciés; elle se déplace en obéissant à des réactions négatives. Quand elle bute contre un obstacle, elle recule, change de direction et recommence. Elle trouve sa route en fuyant les ennuis. Evidemment, le jeune homme qui veut faire son chemin dans la vie serait bien mal avisé de vouloir compter uniquement sur une telle méthode.

L'homme est le seul animal qui ait jamais uni la curiosité à l'expérience et tiré profit de cette union. Il cherche à comprendre les choses qui l'obligent à rebrousser chemin. Il observe, il échafaude une explication, conçoit un plan et l'essaie.

Certains ne voient dans le geste de Galilée laissant tomber des objets de la tour penchée de Pise qu'une simple expérience de physique, mais ce n'est pas là sa véritable importance. Ce que ce grand physicien

démontrait en cette circonstance était une nouvelle méthode de résoudre les problèmes, fondée sur l'observation et l'expérience.

L'observation fournit les faits sur lesquels travaille notre intelligence. Pour bien observer, nous devons nous habituer à tenir compte des détails, à voir les faits qui paraissent peu importants aussi bien que ceux dont l'importance saute aux yeux, ceux qui sont intéressants comme ceux qui ne le sont pas, ceux qui sont obscurs et inconnus comme ceux qui sont évidents et familiers.

### *L'expérience des autres*

Si nous ne comptons que sur notre expérience personnelle pour nous instruire, nos connaissances demeureraient assez limitées; clairsemées à certains endroits, elle feraient complètement défaut à d'autres. C'est pourquoi nous devons faire en sorte que l'expérience des autres vienne enrichir et compléter la nôtre.

Il y a des hommes qui ne sont jamais convaincus de savoir quelque chose avant d'en avoir fait l'expérience. Il faut sans doute les plaindre de refuser d'écouter qui que ce soit excepté eux-mêmes. Ne font-ils pas comme le capitaine d'un navire qui consentirait à faire plusieurs fois naufrage pour apprendre à éviter les récifs?

D'autres avant nous, les uns beaucoup plus sages que nous, les autres tout aussi malhabiles peut-être, ont cherché la solution des mêmes problèmes que nous. Pourquoi ne profiterions-nous pas de leur expérience?

Aucun homme de science, aucun homme d'affaires ne peut commencer une entreprise avec l'assurance de réussir à moins de connaître ce qui a déjà été fait dans sa sphère d'action.

Comment profiterons-nous de l'expérience accumulée par l'humanité? La simple lecture de la biographie des grands hommes ne suffira pas à nous rendre grands. Ils ont installé des poteaux indicateurs et des écriteaux d'avertissement, ils nous ont même laissé des signaux pour attirer notre attention sur les panoramas et les beaux paysages. Mais nous devons prendre la route et apprendre non seulement à voir, mais aussi à interpréter en fonction de notre propre vie ce que l'expérience leur a enseigné. Etudier les témoignages dignes de foi du passé et les adapter à la solution d'un problème actuel, c'est vraiment s'approprier l'expérience des autres.

### *Nécessité d'une vaste expérience*

Si vous êtes appelés à résoudre diverses sortes de problèmes vous devrez posséder une vaste expérience. L'ouvrier et le chef de service qui connaissent leur travail depuis des années s'aperçoivent qu'ils refont bien souvent les mêmes pas. L'empreinte de leurs premiers pas ne correspond peut-être plus exactement à la pointure de leurs chaussures actuelles, mais leur connaissance des situations particulières d'il y a dix

ans s'est élargie et transformée en science des principes. Et ces principes leur servent de guides dans les situations analogues ou comparables d'aujourd'hui.

Quelle différence y a-t-il entre l'expérience limitée et l'expérience étendue du point de vue de leur effet sur les chances d'avancement d'un employé? La première lui permet de devenir spécialiste dans un emploi courant, mais elle ne saurait lui donner les qualités requises pour accéder à un poste plus élevé. La seconde fait deux choses d'importance capitale: elle multiplie nos sources d'inspiration et nous rend capables de trouver les causes et les effets.

La raison pour laquelle des vendeurs de premier ordre font des chefs de service de troisième ordre, dit Edward Hodnett, est que leur première expérience dans la solution de certaines sortes de problèmes est trop restreinte pour pouvoir s'adapter aux genres de problèmes qui se posent à eux dans leurs emplois subséquents.

Certes chaque problème n'a pas son équivalent exact dans le passé, mais le fait de tenir une partie de la solution permet à l'esprit d'employer toute son énergie à étudier les aspects nouveaux des problèmes.

Une chose qui ne change pas, ce sont les principes. En tirant des principes de notre expérience, nous édifions l'essentiel des solutions et des progrès futurs.

### *Le choix des expériences*

De même que le machiniste se spécialise dans son art en éliminant certains mouvements inutiles, ainsi nous devons apprendre à laisser de côté certaines expériences, qui, n'étant ni nuisibles ni profitables, ne présentent aucun intérêt pour nous. Elles ne serviraient qu'à jeter la confusion dans notre esprit.

L'expérience négative a toutefois son importance. A l'un de ses collaborateurs qui lui faisait remarquer, à propos d'une expérience fastidieuse, combien il était malheureux de faire tant de travail pour rien, Edison répondit: "Mais ce n'est pas pour rien. Ce travail est profitable. Voyez, nous connaissons maintenant 700 choses qui ne font pas l'affaire."

En plus de faire le tri entre les expériences à accepter ou à écarter d'emblée, nous pouvons décider que certaines d'entre elles ne seront que des sondages. Il n'est pas nécessaire de faire l'expérience d'une chose dans sa totalité pour juger si elle est bonne ou mauvaise, désirable ou non. On ne met pas tout un coupon de tissu dans la baignoire pour voir si les couleurs sont lavables. Il suffit d'en essayer un petit morceau dans une cuvette. Si les couleurs de l'échantillon résistent, celles de la pièce de tissu ne déteindront pas au lavage. Mais il faut avoir soin de prendre un échantillon "type" et d'exécuter l'essai comme il convient.

Les expériences que nous choisissons, qu'elles soient complètes ou partielles, peuvent nous consterner ou

nous faire souffrir. Nous serons portés à déplorer le fait que nos expériences soient le plus souvent des épreuves, mais il faudra combattre cette tendance. Les hommes et les femmes qui se sont illustrés dans l'industrie, les arts, la politique, nous affirment que leur habileté actuelle à dénouer les crises résulte de l'expérience qu'ils ont acquise en luttant contre des circonstances défavorables dans leurs jeunes années. "J'ai essuyé, dit l'un d'eux, trois ou quatre rebuffades douloureuses dans ma vie, mais chacune m'a aiguillonné et une ou deux m'ont aidé à monter la côte."

Chose certaine, ce n'est pas un signe de maturité que de renoncer à une expérience par dépit lorsque les premiers efforts s'avèrent infructueux. Robert P. Crawford nous dit dans *The Techniques of Creative Thinking*: "J'ai connu beaucoup d'hommes qui, après avoir perdu leur emploi ou fait faillite, ont immédiatement recommencé dans un autre domaine et ont si bien réussi qu'ils regardent maintenant les événements du passé comme la meilleure chose qui eût pu leur arriver."

### *Profiter de son expérience*

Se servir de son expérience implique une certaine association d'idées. L'esprit rattache chaque nouveau problème aux connaissances qu'il possède déjà.

En nous employant avec ardeur à accumuler des expériences, en les classant par catégories et en les reliant les unes aux autres dans notre pensée, nous pourrions être amenés, et nous le serons même souvent, à nous assurer de magnifiques occasions.

Et que ceux qui ont l'ambition de réussir dans les affaires n'aillent pas croire qu'ils peuvent se dispenser de cet effort. Ne vous imaginez pas que vous ferez automatiquement un bon acheteur parce que vous êtes un excellent magasinier, que vous serez un bon directeur de succursale parce que vous avez travaillé plusieurs années derrière un comptoir, ni que vous deviendrez forcément contremaître parce que vous êtes un mécanicien hors de pair.

L'expérience est essentielle dans tous ces emplois, mais l'homme qui veut avancer doit y ajouter quelque chose de plus. Il se sert de son expérience, c'est entendu, mais il l'approfondit sans cesse en observant, en apprenant et en se dépassant. S'il est commis, il étudiera la comptabilité, par exemple; s'il est comptable, il s'initiera au calcul des prix de revient; s'il est machiniste, il apprendra peut-être comment diriger les gens.

L'expérience n'est pas la sagesse, mais la matière sur laquelle doit s'exercer notre réflexion. Elle pousse continuellement l'esprit éveillé à poser des questions. Les parents sont souvent embarrassés par les interminables "pourquoi" de leurs jeunes enfants. Pourtant, si nous continuions à demander "pourquoi" à propos de chacune de nos expériences, nous approcherions de plus en plus, avec les années, de la sagesse.

Celui qui gagne une course ou qui l'emporte dans un tournoi de golf a naturellement passé quelque temps à s'entraîner. L'équilibriste qui jongle avec six boules sur une corde tendue a consacré de longues heures à s'exercer. Le chef de service qui en une matinée expédie un monceau de courrier, répond à une multitude d'appels téléphoniques, reçoit plusieurs visiteurs et donne des instructions à de nombreux subordonnés, semble faire tout cela avec aisance parce qu'il a l'expérience de ces choses. On dit que lorsqu'il voulait peindre un animal, le grand Léonard de Vinci, en faisait jusqu'à cent croquis sur le vif avant de se tourner vers sa toile et de l'y fixer pour toujours.

### *Nécessité de l'action*

Celui qui se bornerait à faire l'expérience des choses ne serait pas très avancé. Quelqu'un peut fort bien éprouver le besoin d'une baignoire à la fois polie et non glissante, mais s'il n'en fait pas une, il ne sert pas de ce que l'expérience lui a appris. Ce qu'un homme retire de son expérience, c'est ce qu'il obtient en la mettant à contribution.

Il faut savoir se mettre en avant dans certaines circonstances. Aux Jeux olympiques, ce ne sont pas les hommes les meilleurs ou les plus forts du monde qui sont couronnés, mais ceux qui participent aux épreuves. D'après nos expériences, nous choisissons d'être quelqu'un ou de faire quelque chose; il s'agit ensuite de nous réaliser ou de réaliser notre œuvre, de soumettre nos convictions à l'épreuve de l'action.

Malheureusement, certains se contentent de parler de leurs expériences. D'autres préfèrent aux tribulations de l'expérience la voie facile de la superstition et de la chance. Ils suivent leur étoile, disent-ils. Ils sacrifient leur faculté de chercher et de trouver, d'essayer et de réussir, d'imaginer et de créer, ils sacrifient tout cela à des caprices ou des lubies, donnant rarement toute la mesure dont ils sont capables.

Un homme doit faire preuve de compétence s'il veut avoir de l'avancement. Est-il prêt à occuper un emploi plus important?

Si l'état actuel de votre instruction et de votre expérience se révèle insuffisant par rapport au but que vous avez en vue, que pouvez-vous faire? Vous pouvez lier connaissance avec des gens dont le savoir viendra compléter votre expérience. Vous pouvez faire partie d'une association professionnelle ou autre qui se spécialise dans l'étude des problèmes propres à votre entreprise. Vous pouvez suivre des cours du soir. Vous pouvez enfin vous tracer un programme de lecture afin de vous instruire à l'école du passé.

Évitez surtout le danger de croire que vous en savez assez. L'homme sage et ambitieux étudie toujours le

travail de l'échelon supérieur afin d'être prêt quand l'occasion se présentera.

### *L'imagination créatrice*

Quelques années d'études peuvent mettre un jeune homme en possession de plus de mathématiques que Newton lui-même n'en possédait, mais cela en fait-il un Newton? Non, toutes ses connaissances ne sont qu'un tremplin.

Son imagination, enrichie par le trésor des faits fondamentaux recueillis à travers les âges, doit planer au-dessus du train-train de la vie, découvrir des problèmes à résoudre, scruter les secrets des choses inexplicables, élaborer des hypothèses pour les mettre à l'épreuve et les vérifier, inventer des procédés ou des machines qui contribueront au progrès des affaires.

Jamais un homme dépourvu d'imagination n'est devenu un grand chef, mais tous les grands chefs d'entreprise ont utilisé leur imagination en se fondant sur tout ce que leur enseignaient le passé et leur expérience personnelle.

De même que le peintre ne voit partout que formes et couleurs, que mouvement et expressions, ainsi le chef et l'homme d'affaires intelligent et ambitieux doivent employer leur imagination à deceler les idées, les problèmes, les solutions même, qui se trouvent pour ainsi dire à l'état latent dans les faits et dans les choses.

### *Pourquoi y-a-t-il des échecs et des succès?*

Les gens échouent parce qu'ils ne se sont pas rendu compte par l'expérience de tout ce qu'ils pouvaient faire. Certains jeunes gens se perdent dans la foule pour avoir méconnu les leçons de l'expérience. D'autres semblent se complaire dans l'ignorance et l'indifférence.

Nous savons à peu près tous combien la vie d'un ouvrier qui ne se sert pas de son expérience pour améliorer son travail peut devenir triste et stérile, vaine et fruste. La seule gloriole que l'on puisse tirer d'une telle vie est sans doute celle de cet ancien Grec qui, d'après Socrate, sollicitait un emploi public en se vantant de n'avoir jamais rien appris de personne.

Pour l'homme qui réussit ou qui est en voie de réussir, l'expérience acquise grâce au travail et perfectionnée par le temps est un avantage inestimable. Il sait qu'il s'achemine déjà vers ce qu'il sera plus tard.

L'homme qui a le bonheur de posséder une vaste expérience peut réussir n'importe où; il peut faire face à toutes les situations avec assurance. Voilà, à la vérité, ce qu'ont constaté les grands hommes de toutes les époques. Les rois, les philosophes et les hautes personnalités de toutes sortes ont passé par cette école et en sont sortis avec le sentiment de force et de confiance qu'éprouvent ceux qui se sont rendus maîtres de leur état ou de leur profession.