



LA BANQUE ROYALE DU CANADA

BULLETIN MENSUEL

Vol. 37, No. 3

SIÈGE SOCIAL: MONTRÉAL, MARS 1956

L'analyse d'un problème

QUAND nous analysons un problème, afin de voir quels en sont les éléments, nous sommes déjà en train de le résoudre. Lorsqu'une chose nous embarrasse ou nous inquiète, le simple fait d'en chercher les raisons indique que nous avons l'intention d'y porter remède. Ce sont là des moyens pratiques et efficaces d'attaquer les problèmes et les soucis.

Certains hommes d'affaires et quelques écrivains aiment à laisser croire que c'est entièrement à leur flair qu'ils doivent leurs "bons coups" et leur "gros tirage." En vérité, toute manifestation de l'élan créateur dans le domaine des affaires, de l'art ou de l'existence, est le résultat d'une foule de pensées confuses, d'idées vaguement entrevues, de plans admirablement conçus et jugés impraticables, d'emprunts et de refus, de ratures et de corrections.

Ces tâtonnements ne sauraient être évités complètement dans une oeuvre féconde ou originale, mais nous allons tenter dans le présent article d'indiquer le moyen d'en écarter une partie. Le secret consiste à envisager les choses de loin. Il ne faut pas imiter le bouc de la fable de La Fontaine, dont on nous dit qu'il ne voyait pas plus loin que son nez et qu'il avait moins de jugement que de barbe au menton.

Pourtant, c'est en somme ce que font les gens qui se laissent prendre au dépourvu par un problème. Ils ne savent pas où l'aborder ni comment l'attaquer ou l'éviter. Ils ignorent même jusqu'à quel point il leur sera possible de le résoudre.

Les natures énergiques cherchent à prévoir l'avenir dans la mesure où il est humainement possible de le faire et à prendre les mesures nécessaires pour favoriser la réalisation de leurs plans. Elles définissent leurs problèmes, recueillent et étudient tous les faits qui s'y rapportent, et formulent des solutions. Les indolents, au contraire, ne se soucient pas des problèmes futurs.

Toutes les grandes industries modernes déploient des efforts appréciables pour améliorer leurs produits et leurs procédés de fabrication, mais nous ne voulons pas

traiter ici des problèmes techniques. Le chimiste se base sur les données des siècles passés; il mesure avec soin ce qu'il ajoute à telle ou telle solution et sait assez exactement ce qui va se produire. L'ingénieur qui résout un problème, calcule des tensions et applique des principes compliqués mais acquis. Mais nous, qui sommes aux prises avec les difficultés de la vie quotidienne, que d'inconnus et d'impondérables ne devons-nous pas peser et calculer. Avant de les examiner il serait peut-être sage de dresser la liste de toutes les qualités et quantités d'ordre positif sur lesquelles nous pouvons nous renseigner.

Pourquoi analyser?

Analyser, c'est décomposer un tout en ses parties. "L'art de la recherche, nous dit Charles F. Kettering, consiste à isoler les divers éléments d'un problème. Nous connaissons déjà un grand nombre de ces éléments, mais le fait de les séparer nous permet de mieux étudier ceux que nous ignorons."

L'analyse troublera parfois notre quiétude, et ce sera tant mieux, car nous serons ainsi amenés à prendre conscience d'un conflit, à répondre à certaines questions, à découvrir des besoins non satisfaits. C'est ainsi que l'on apprend à penser, c'est-à-dire à voir où d'autres ne voient rien.

Comme les autres humains, les hommes d'affaires se sentent parfois poussés à prendre des risques, à oublier les règles de la prudence, à obéir à leurs impulsions du moment. Beaucoup d'affaires qui tournent mal ressemblent au roman policier où une victime suit son inclination à faire à sa tête et est sauvée à la dernière page au nom du sens commun. Il vaut infiniment mieux pour notre amour propre de décider quoi faire après une analyse minutieuse et critique du problème, appuyés par toutes nos ressources personnelles et même l'expérience des autres.

Il est bon d'avoir une destination. Si un homme ne sait pas vers quel port il se dirige, aucun vent ne lui sera favorable. Et s'il ignore où il se trouve, il pourra

difficilement se tracer une route. Il aura beau ramer avec vigueur ou avoir un puissant moteur, ses efforts resteront inutiles s'il n'a pas une bonne idée de son but. Un mauvais calcul prive souvent un travail ardu de sa récompense.

Il n'est pas nécessaire d'étudier longuement les chefs d'oeuvre de la littérature pour voir que tout y est préparé et agencé selon un plan bien déterminé. Les rimes sonores et exotiques de José-Maria de Heredia, par exemple, ne sont pas uniquement dues au hasard.

Bien poser le problème

Il importe de bien poser le problème avant d'en rechercher la solution. Un problème bien posé est souvent à moitié résolu.

Il n'y a pas de problème sans solution, mais il est parfois difficile de la trouver. Nous devons transformer des idées vagues en des notions concrètes et diviser des difficultés en éléments qu'il est possible d'attaquer un à un.

Dans son *Evolution de la physique*, Einstein observe que "la façon de formuler un problème est souvent plus importante que sa solution, vu que celle-ci n'est parfois qu'une question d'habileté mathématique ou expérimentale."

Supposons qu'il s'agisse d'un problème financier. En quoi consiste-t-il au juste? Est-ce réellement un problème ou simplement une espèce d'appréhension de ce qui pourrait arriver? Vous est-il nécessaire d'accroître vos affaires ou votre travail pour augmenter vos revenus, ou de faire des économies pour conserver ce que vous avez.

Si votre situation paraît sérieuse, vous trouverez le réconfort et la paix de l'esprit en la réduisant à ses principes essentiels et en écartant les problèmes connexes, comme les craintes et les désirs. Vous dégagerez ainsi la véritable question et vous vous affranchirez de la confusion où vous semblez vainement vous débattre. Dès que vous cesserez d'éluder les questions et de vous laisser distraire par vos craintes et vos désirs, vous commencerez à entrevoir la solution de votre problème.

Les sortes d'analyses

Plusieurs sortes d'analyses s'offrent à notre choix, mais elles se résument toutes au principe suivant: rechercher le noeud du problème, classer les renseignements qui s'y rapportent en catégories rationnelles et faciles à comprendre, examiner attentivement les preuves de tel ou tel point que vous avez découvert et régler la question. S'il s'agit d'analyser une difficulté, il faut la bien préciser, en vérifier la cause et trouver le remède.

Voici quelles sont, d'après Alex Osborn, les diverses étapes de la solution d'un problème: l'orientation, qui consiste à repérer et à poser le problème; la pré-

paration, ou réunion des renseignements qui s'y rapportent; l'analyse, qui, en les décomposant, rend les divers éléments plus maniables; l'hypothèse où nous examinons les diverses marches que nous pouvons suivre; l'incubation ou méditation, dans laquelle nous cherchons à nous éclairer; la synthèse, qui remet les diverses pièces en place; et la vérification, dans laquelle nous jugeons les plans élaborés en conséquence.

On peut commencer par établir une liste de rubriques et de mots-clés qu'il s'agira de vérifier, d'examiner, de modifier ou de compléter durant la phase des recherches.

Ce genre d'analyse pourrait débiter par l'affirmation générale suivante: "Il y a quelque chose qui ne va pas dans mes affaires". Viendraient ensuite deux subdivisions embrassant toutes les raisons possibles de cet état de choses: causes intérieures et causes extérieures. Ensuite, on divise de nouveau chacune de ces rubriques de façon à y inclure encore une fois tous les motifs possibles, et l'on indique les remèdes à appliquer. Ces divisions et subdivisions successives permettent de limiter de plus en plus les recherches sur un point donné.

Remarquez bien la différence entre ce procédé intelligent et le vain barbotage de celui qui saute de point en point sans les relier et qui en oublie d'autres qui pourraient avoir une influence certaine sur le problème. Dans le système rationnel, aucun des facteurs concevables n'est omis; chacun fait nécessairement l'objet d'un examen attentif; les liens entre les divers points ne passent pas inaperçus; la valeur d'un facteur par rapport aux autres devient manifeste.

Si notre analyse nous porte à croire que notre mode de publicité est l'une des causes de la mauvaise marche de nos affaires, nous pourrions nous poser les questions suivantes: la publicité en couleurs est-elle nécessaire pour faire face à la concurrence? Est-ce une chose excellente, mais trop coûteuse? Quels seraient ses effets sur les clients possibles? Puis, si nous décidons qu'elle est nécessaire, nous poursuivrons notre analyse en nous demandant: jusqu'à quel point devons-nous l'utiliser? Dans quelle proportion? Comment allons-nous l'adapter à notre campagne de publicité générale?

Décomposition du problème

La première étape de l'analyse est donc de décomposer le problème en le divisant en ses divers éléments.

Il faut savoir distinguer, dit le célèbre professeur Erwin Schell, du *Massachusetts Institute of Technology*, entre les problèmes, les fins et les récompenses. "Un jeune homme dira, par exemple, que son problème consiste à faire augmenter sa rémunération. Pourtant, ce n'est là en réalité que la récompense qu'il obtiendra après avoir atteint son objectif véritable, qui est de se

rendre plus utile. Le problème du jeune homme en question est plutôt de saisir certaines occasions ou de vaincre certains obstacles qui lui permettront d'arriver à ses fins."

Le moyen le plus facile de décomposer un problème est de poser des questions. Socrate qui a donné son nom à une méthode d'investigation bien connue, disait qu'"une vie sans recherche n'est pas digne de l'homme".

Même avant de prendre une décision ordinaire, il est bon de se poser des questions. Si l'on vous demande, par exemple, de diriger une campagne de souscription pour une oeuvre de charité, voici comment vous pourriez faire votre analyse. Quel est le but de la campagne? Pour quel motif devrais-je accepter cette tâche? A qui nous adresserons-nous? Sur quelle aide puis-je compter? Quels sont les travaux d'organisation qui s'imposent? Il pourra y avoir de vingt à cinquante titres ou sous-titres de ce genre, qui vous aideront à préciser votre objectif, à confirmer votre décision, à connaître les données qu'il faut chercher et à progresser plus rapidement dans l'organisation et la mise en oeuvre de cette campagne.

L'homme qui a un problème commercial à résoudre voudra aller plus loin encore. Il se posera une foule d'autres questions, et ce sera peut-être là la partie la plus révélatrice de la méthode analytique. Si vous vous posez assez de questions et si le champ de vos recherches est assez vaste, vous finirez par tomber sur celle qui vous apportera la solution du problème même le plus obscur.

Il faut veiller à ce que nos questions aient du sens. Se demander quel serait l'effet d'une étincelle dans une pièce remplie de poudre à canon n'est pas du tout la même chose que se demander quel serait l'effet d'une étincelle parmi les satellites de Jupiter.

De la définition

Les définitions sont des points de départ très utiles, si nous nous bornons à les employer comme telles et si nous faisons en sorte qu'elles restent intelligentes et compréhensibles. Elles doivent servir à expliquer quelque chose. Toutefois, il ne faut pas tout définir, mais se limiter aux choses qui ne sont pas claires.

La définition ne doit pas non plus être faite à l'aide d'un terme de la même famille que le mot à définir: démon, être doué de pouvoirs démoniaques. L'analyse, ne l'oublions pas, est un effort pour se débarrasser du bois mort et faire clairement ressortir ce qui est important.

Evaluation

Après avoir analysé notre problème, nous devons porter un jugement à son sujet, c'est-à-dire procéder à une espèce d'évaluation.

Dans la dernière colonne de notre analyse, nous avons isolé tous les faits requis pour trouver une solution. Nous devons les peser avec soin afin de nous assurer que nous avons trouvé ce que nous cherchions. Est-ce vraiment satisfaisant, et non seulement "passable"? Gardons-nous cependant de conclure trop vite que les faits de la dernière colonne sont nécessairement inexactes parce qu'ils ne sont pas ce que nous espérons ou ce que nous aurions voulu.

Le temps est venu de délibérer, de repasser dans votre esprit les diverses voies à suivre. "C'est le moment, dit Shakespeare, où l'imagination donne des formes aux choses inconnues."

Ce n'est pas le temps d'essayer de se consoler des fautes que l'analyse a révélées, ni l'occasion de trouver des moyens d'y échapper. Ce que nous cherchons, c'est une vérité sur laquelle nous pourrions édifier l'avenir. Nous voulons démêler certaines affaires embrouillées, retrouver l'harmonie et appliquer de nouveau notre énergie et notre esprit à la solution de notre problème. Nous voulons porter un jugement sur les faits que nous avons découverts et utiliser ce jugement comme base d'action.

Toute analyse menée jusqu'au bout fournit matière au moins à une hypothèse. Nous devons tout mettre en oeuvre pour concevoir ou imaginer plusieurs moyens d'action possibles.

Les hypothèses ne sont pas nécessairement des formules savantes. Elles ne sont parfois qu'un choix de manières d'agir fondées sur les possibilités mises en lumière par notre analyse. Vous connaissez votre problème, votre analyse est terminée; il s'agit maintenant de savoir ce que vous allez faire.

Pour ne citer que quelques-unes des nombreuses formes d'action possibles, l'hypothèse que vous formulerez vous conduira peut-être à vous adapter à une nouvelle situation, ou à adapter vos marchandises à un marché changeant, ou à adapter votre programme de production aux nouvelles exigences de la livraison; elle vous poussera peut-être à remplacer un employé peu satisfaisant, à acheter une nouvelle machine pour accélérer une production trop lente, à adopter un ingrédient meilleur marché que celui qu'on emploie actuellement et qui coûte trop cher, ou à tenter d'atteindre par une nouvelle tactique le client difficile à convaincre; elle vous indiquera peut-être comment vous pouvez modifier votre manière de vivre pour avoir le temps de faire ce que vous voulez, réorganiser votre personnel pour mieux répartir le travail, ou réaménager votre usine, votre magasin, votre foyer ou votre atelier pour y accroître le rendement ou le confort. Ces trois moyens hypothétiques d'action, c'est-à-dire l'adaptation, le remplacement ou la réorganisation, permettront de résoudre bien des problèmes.

Les deux sortes de renseignements requis

L'analyse exige deux sortes de renseignements: ceux que nous possédons déjà grâce à notre expérience et à nos études, et ceux que nous pouvons nous procurer. On arrive à une solution en mettant ensemble un peu de ce que nous savons et un peu de ce que nous apprenons.

C'est en essayant divers procédés pour corriger une erreur que nous découvrons le plus souvent la vérité qui nous permettra de résoudre un problème. L'homme instruit reste sans parti pris sur une question jusqu'à ce que l'évidence pénètre dans son esprit. Il sait que le mauvais côté d'une affaire renferme parfois des vérités tout aussi intéressantes et nécessaires que celles du bon côté. Comme le dit Schopenhauer: "Ce n'est que lorsqu'un homme examine ses connaissances sous tous les angles et harmonise les choses qu'il connaît en comparant la vérité avec la vérité, qu'il peut vraiment la saisir et s'en rendre maître."

La source à laquelle s'alimente notre raisonnement, ce sont les renseignements concrets, les faits. Les faits sont comme de rapides visions que nous avons d'un monde en perpétuelle transformation, comme les images séparées d'un film cinématographique.

Il faut aussi faire preuve d'une certaine intégrité dans la recherche des faits nécessaires pour analyser et résoudre notre problème. Darwin l'avait bien compris; lorsqu'il rencontrait des données défavorables à sa théorie, il se hâtait d'en prendre note. Il savait que les choses en désaccord avec nos idées préconçues ou contraires à nos désirs ont le don d'échapper assez facilement à notre mémoire.

Certains faits proviennent des archives, d'autres de notre observation et d'autres encore des découvertes faites par d'autres personnes. Les dossiers sont importants, car les choses qui touchent les affaires de la vie sociale n'arrivent pas seulement à une époque, à une date unique; elles se reproduisent de jour en jour, de semaine en semaine, d'année en année.

Les signaux d'avertissement

Dans l'analyse des dossiers, des observations et des découvertes, il convient de tenir compte des quatre signaux d'avertissement dont parle Alfred Korzybaki dans *Science and Sanity*. Ce sont (1) le symbole *etc.*, qui nous rappelle que nous n'avons trouvé qu'une partie du tout, (2) les *dates*, qui nous aident à ne pas oublier que les choses changent, (3) les *nombres indices*, qui nous permettent de bien reconnaître les choses, et (4) les *traits d'union*, qui nous rappellent que les événements sont liés les uns aux autres.

Ces divers signes nous permettent notamment de savoir si telle ou telle affirmation incorporée dans notre analyse est vraie à l'heure actuelle, comment elle se

rattache aux autres faits et si nous lui avons accordé trop d'importance. Il est évident par conséquent que notre conclusion ne peut être acceptée comme valable que si les connaissances acquises par analyse sont marquées au coin de la sagesse. Les renseignements et les faits nous aident à connaître, mais au-dessus de la connaissance, il y a la pénétration.

L'imagination doit intervenir du commencement à la fin de l'opération qui consiste à trouver la solution d'un problème. Nous en avons besoin pour savoir quelles sont les nouvelles connaissances qu'il nous faut, où trouver les renseignements requis, comment percevoir les liens qui existent entre les faits, et comment réfléchir et calculer pour arriver à une véritable décision. "Il y a peut-être, disent les auteurs de *Managing Your Mind*, une façon d'écorder un chat ou de résoudre un problème qui est meilleure que les autres; mais, d'ordinaire, il faut en trouver plusieurs, les essayer dans notre imagination, puis choisir celle qui a le plus de chances de réussir."

Quelques conseils

Il ne s'agit pas, lorsque nous analysons un problème, de chercher des raisons pour continuer à croire ou à agir comme nous le faisons déjà. Cela serait bien peu intelligent, en vérité. Ce que nous voulons, c'est élargir nos horizons, étaler sous nos yeux tout ce qui nous aidera à prendre de sages décisions et concentrer ensuite nos idées sur les choses importantes, des plus petites jusqu'aux plus grandes.

La découverte de faits bizarres fera peut-être naître dans notre esprit des pensées bizarres et des idées révolutionnaires. Celui qui cherche une bonne solution à son problème les examinera toutes et les mettra à l'épreuve, mais n'agira jamais à l'aveuglette.

Il importe aussi de ne pas se laisser absorber par l'analyse. La dissection d'une fleur pour mieux l'étudier ne doit pas nous empêcher d'en admirer l'ensemble. Il ne faut pas être esclave de l'analyse et de l'organisation au point de ne plus trouver le temps d'agir. L'organisation n'est pas une fin en soi, mais un moyen. Nous devons avoir un but et savoir ce qui justifie les fins auxquelles tend l'organisation.

Celui qui est satisfait de l'état de choses existant ou qui, ne l'étant pas, se complaît dans l'idée qu'il est impossible de l'améliorer, ne peut pas faire une bonne analyse. Il y a en général une façon de faire les choses qui est la bonne, et le but de l'analyse est précisément de la trouver.

Le sort et les vicissitudes de la vie guettent l'homme qui marche à l'aventure, mais sans prendre au dépourvu celui qui a toujours l'esprit en éveil.