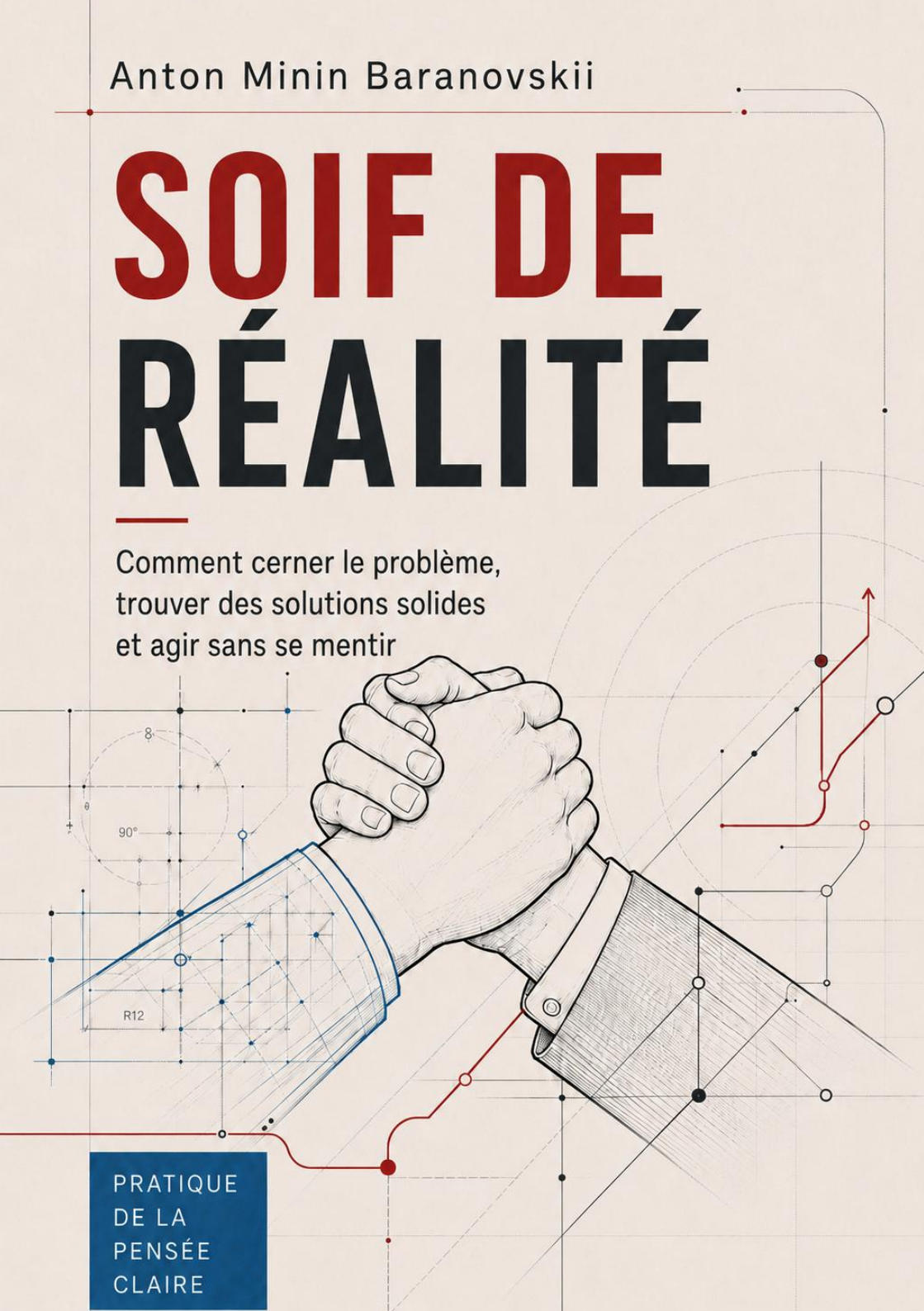


Anton Minin Baranovskii

SOIF DE RÉALITÉ

Comment cerner le problème,
trouver des solutions solides
et agir sans se mentir

The background of the cover is a complex technical drawing. It features a grid of points connected by lines, forming various geometric shapes. On the left, there is a circular diagram with a 90° angle and a radius labeled R12. On the right, there is a line graph with a red line showing an upward trend, with several data points marked by circles. The central focus is a detailed illustration of two hands shaking, symbolizing agreement or partnership. The hands are rendered in a sketchy, line-art style. The left hand is wearing a blue sleeve, and the right hand is wearing a grey sleeve. The overall color palette is muted, with greys, blues, and reds, giving it a professional and technical feel.

PRATIQUE
DE LA
PENSÉE
CLAIRE

SOIF DE RÉALITÉ

Comment cerner le problème, trouver des solutions solides
et agir sans se mentir

Anton Minin Baranovskii

Soif de réalité : Comment cerner le problème, trouver des solutions solides et agir sans se mentir.

Édition numérique, 2026.

Édition : Alexey Naumenko

Contact avec l’auteur : hi@antonmb.com

Ce livre est un guide pour construire des décisions sans se mentir à soi-même. Il associe les outils de l’analyse systémique et la psychologie cognitive, pour aider les créateurs de produits et les entrepreneurs de la tech à trouver des points de levier cachés là où d’autres ne voient qu’une impasse. Pas d’histoires de réussite sur papier glacé : seulement une logique de travail et des outils pratiques pour mettre de l’ordre dans les processus, gérer son énergie personnelle et développer des systèmes complexes.

© Anton Minin Baranovskii, 2026

© Design de couverture, 2026

Préface

« Le premier principe est de ne pas vous tromper vous-même — et vous êtes la personne la plus facile à tromper. »

— Richard Feynman. Extrait du discours « Cargo Cult Science », Caltech, 1974

Reconnaître ses erreurs fait mal à la plupart des gens. Le cerveau défend notre bon droit jusqu'au bout, parce que pour lui, « je me suis trompé » équivaut souvent à « je suis bête » ou « je suis en danger ».

Tout le monde connaît les belles phrases du genre « l'erreur est humaine » ou « c'est en se trompant qu'on apprend ». Mais soyons francs : personne n'aime admettre ses ratés — ni devant soi-même, ni, encore moins, devant les autres. Car une erreur entraîne souvent des conséquences désagréables, parfois critiques.

Ce livre est écrit, avant tout, comme une conversation avec soi-même. Il n'exige pas que vous fassiez pénitence devant les autres. La société prend souvent un tel aveu pour de la faiblesse ou une défaite, alors qu'au fond, nous voulons tous être des gagnants. Et il y a là une part de vérité : chacun de nous compte en général plus de victoires que de défaites ; simplement, nous ressentons les erreurs plus vivement. Une erreur n'est pas la marque du perdant, mais un simple signal : le problème demande une autre solution. Si vous l'examinez au microscope, à tête froide, et comprenez pourquoi cela n'a pas marché, vous avancerez vers la réussite bien

davantage qu'en fuyant à l'aveugle pour oublier l'échec au plus vite.

On sait qu'un mensonge en entraîne un autre. Je ne suis pas un moraliste et je le comprends : la franchise absolue n'est pas toujours de mise. Il y a des situations où la vérité, dite brutalement et à contretemps, n'aide pas : elle blesse. Mais ce livre ne parle pas de cela. Il parle d'un autre mensonge — celui qu'on se raconte à soi-même. Ce mensonge-là est plus dangereux : il ne protège pas, il empêche plutôt de voir ce qui se passe réellement. Si l'on ferme les yeux sur ses propres erreurs et qu'on continue d'embrouiller cette pelote, la démêler finira par être beaucoup plus difficile.

Dans la littérature d'affaires, le récit se construit souvent autour du succès, de l'argent et de la sérénité atteints en quelques étapes bien définies. Ces livres sont utiles, mais ils contournent souvent la partie la plus inconfortable du travail : l'analyse des vrais ratés, des hypothèses fausses et des décisions qui ne semblaient raisonnables que sur le moment.

Ce livre choisit un autre itinéraire. À sa base : l'expérience d'un travail où il y a toujours plus de tâches que de temps, l'analyse d'erreurs dans des produits réels et l'effort de séparer, à chaque fois, le fait observable de la belle explication qui apaise l'esprit un peu trop vite.

La mission de ce livre est de vous donner un jeu de questions de travail qui aident à voir le problème plus précisément avant de chercher la solution. En affaires comme dans la vie personnelle, nous dépensons souvent nos ressources non pas sur le problème lui-même, mais sur la première version commode du problème : nous maquillons les symptômes, nous prenons des rustines

provisoires pour des solutions durables et nous évitons les contradictions qu'il aurait fallu affronter plus tôt.

Le livre est conçu comme un itinéraire de travail à travers l'analyse systémique, TRIZ, la psychologie pratique, la communication et la vérification d'hypothèses. Cet itinéraire sert à :

- Confronter les émotions fortes et les conclusions hâtives aux faits observables.
- Tester les décisions par de petites actions avant d'y investir des mois, de l'argent et sa réputation.
- Traiter les conflits comme des problèmes de travail, pas comme une lutte pour avoir raison.

Le livre est construit selon le principe du minimalisme. Chaque chapitre est un pas complet, composé de trois éléments : l'analyse d'un mensonge à soi-même, un outil systémique et une mise en pratique.

Nous commencerons par la source même, là où l'erreur naît d'ordinaire : par la façon dont on nomme le problème et par la version de la réalité que l'on prend pour un fait.

Introduction. Vous vous battez contre le mauvais problème

« La formulation d'un problème est souvent plus essentielle que sa solution. »

— Albert Einstein et Leopold Infeld. Extrait du livre « L'Évolution des idées en physique », 1938

Le plus désagréable, avec un problème mal posé, c'est qu'il a rarement l'air mal posé. C'est généralement l'inverse. Il a de la logique, des faits et de l'énergie. Tout semble bien assemblé : la personne réfléchit, agit et se donne du mal. Vu de l'extérieur, cela ressemble à un travail sur le problème. Mais ensuite vient une sensation étrange : il y a plus d'efforts, et moins de clarté.

On agit beaucoup. On discute de plus en plus. On essaie, aussi. Mais à l'intérieur grandit peu à peu le soupçon que la question n'est ni la vitesse, ni le caractère, ni la quantité de forces investies. Peut-être le problème était-il mal défini depuis le début — et ce n'est pas une pensée particulièrement agréable.

Avec la paresse, c'est plus simple : on peut se ressaisir, se fixer une échéance, ajouter de la discipline ou demander de l'aide. Avec une exécution défailante aussi : trouver le raté, refaire, préciser, corriger. Mais que faire d'une situation où vous vous êtes investi honnêtement, avez pris des décisions, tenu bon, bâti des plans — et où il s'est avéré que, pendant tout ce temps, vous résolviez le mauvais problème, alors que vous étiez certain d'avoir touché au cœur ?

Et c'est ici que commence le vrai travail.

Il a rarement l'air inspirant. Plutôt le contraire. Il comporte un moment où il faut s'arrêter et admettre : le problème n'est pas du tout là où cela semblait évident.

- L'activité ne croît pas, et la première chose qui vient à l'esprit : il faut de la publicité.
- L'équipe patine, donc il faut un contrôle strict.
- Les clients n'achètent pas, donc il faut réécrire d'urgence le texte du site, baisser le prix ou ajouter des fonctionnalités.
- La conversation ne prend pas, donc il faut expliquer encore une fois, plus en détail et de façon plus convaincante.

Dans chacune de ces pensées, il peut y avoir une part de vérité. C'est précisément pour cela qu'elles sont dangereuses. Une pensée faible arrive rarement avec un écriteau « je suis faible ». Elle apparaît comme un soulagement. Enfin, on sait quoi faire. Enfin, il y a une cause, une action, un plan. On peut cesser de se tourmenter dans l'incertitude et commencer à réparer. Mais cette première clarté est souvent non pas une analyse, mais un moyen d'évacuer plus vite la tension intérieure.

Certains pensent que la bonne pensée commence par la réponse. Vous voyez le problème, vous vous ressaisissez vite, vous décidez et vous agissez. Il y a là une image compréhensible de la force : sang-froid, vitesse, assurance, capacité à ne pas rester bloqué.

Mais la réponse n'a de valeur qu'une fois le problème défini avec précision. Avant cela, la vitesse peut être dangereuse. Agir vite

dans le mauvais cadre ne sauve pas : cela ne fait que verrouiller l'erreur avec plus d'assurance.

Le problème et la tâche, ce n'est pas la même chose.

Le problème, c'est plutôt une tension dans la réalité. Quelque chose fait mal, patine, se répète, coûte plus cher que prévu, casse les plans, épuise les forces ou empêche d'obtenir le résultat attendu. Le problème montre l'écart entre ce qui est et ce qui devrait être.

La tâche vient plus tard. C'est déjà un travail de la pensée : quoi changer exactement, dans quel système, sous quelles contraintes, avec quel résultat, à quel coût et grâce à quelles ressources.

Le problème peut être flou. La tâche doit être opérationnelle.

Et c'est ici que la substitution se produit le plus souvent. On prend une tension floue et on la traite comme si l'on avait déjà devant soi une tâche précise. On appelle cause le symptôme. On prend la première réaction pour une analyse. L'explication commode commence à ressembler à un fait.

À partir de ce moment, l'effort devient douteux. On peut ajouter des forces, de l'argent, du contrôle, des arguments et du temps. Mais si la tâche de départ est mal définie, tout cela fonctionne comme le moteur d'une voiture qui roule dans la mauvaise direction. Le carburant se consume, il y a du bruit, il y a du mouvement. Le problème, c'est que personne n'a vérifié honnêtement le cap.

La première version du problème est presque toujours incomplète. Le cerveau économise ses forces et attrape l'explication la plus

proche, surtout si elle est familière, chargée d'émotion, ou si elle protège l'estime de soi :

- « *Les gens n'en ont pas besoin.* »
- « *Je manque de discipline.* »
- « *L'équipe est faible.* »
- « *Les clients ne comprennent rien.* »
- « *Il faut juste faire plus d'efforts.* »

Ces phrases ne sont pas toujours fausses. Elles peuvent contenir un morceau de vérité. Mais un morceau de vérité devient dangereux quand il se fait passer pour toute la vérité. Il crée une sensation de clarté là où le brouillard tient encore.

Le problème vit souvent plus profond qu'il n'y paraît au premier abord. On voit la douleur, mais pas l'anatomie de la douleur. On voit la fumée, mais pas le foyer du feu. On voit la chute des indicateurs, l'agacement du client, l'échéance manquée, le conflit, la fatigue, l'anxiété. Tout cela est réel, et on ne peut pas le traiter comme une broutille. Mais le symptôme n'est pas encore la tâche : c'est seulement un signal, pas la cause.

Le symptôme parle plus fort que la cause. Il presse, agace, effraie et exige une action immédiate. C'est pourquoi le mouvement naturel se dirige presque toujours là où cela fait le plus mal. On veut relâcher la tension, reprendre le contrôle et fuir l'incertitude.

Le travail utile commence là où, entre le problème et l'action, apparaît une courte pause. Ce n'est ni une invitation à l'analyse sans fin ni une excuse à l'inaction, mais un simple arrêt pour une

question : est-ce bien le bon problème qu'on est en train de résoudre ?

Cette question peut gâcher un beau plan. Elle peut vous retirer une assurance agréable. Elle peut montrer que des semaines, des mois ou des années ont déjà été dépensés à combattre la version commode du problème. La question est désagréable, parce qu'elle ne tient pas compte des efforts investis. Elle ne vérifie qu'une chose : si le problème choisi coïncide avec les faits observables.

C'est là son inconfort. Et c'est là, aussi, son utilité.

L'effort, à lui seul, ne garantit pas le résultat. On peut être travailleur, intelligent, honnête, talentueux — et s'enfoncer quand même dans l'impasse, si l'on agit encore et encore dans le mauvais cadre.

Cela sonne dur, mais il y a une liberté dans cette netteté. Si le résultat ne dépend pas seulement de la force, alors on peut chercher le point d'appui. On peut cesser de se mettre sans fin la pression et commencer à démonter l'anatomie du problème. Remplacer l'auto-accusation par l'enquête. Cesser de confondre la douleur avec le diagnostic. Voir où se trouve vraiment le travail.

Une solution qui marche ne se distingue pas d'une solution superficielle par sa beauté ni par son volume sonore.

La solution superficielle appuie souvent sur le symptôme. Elle ajoute du poids : plus de travail manuel, de contrôle, de dépenses, d'explications, de tension.

La solution qui marche change l'anatomie du problème. Elle cherche l'endroit où un petit changement ciblé produit un grand

effet. Par exemple : retirer une étape superflue, changer la formulation, trouver une ressource cachée ou séparer des exigences en conflit. Tester l'hypothèse par une petite action. Déplacer l'erreur là où elle devient bon marché. Remarquer que le problème n'est pas dans la personne, mais dans les règles du système. Ce n'est pas « héroïque », mais ça marche.

Dans le film Cube (1997), il y a une image juste de cette façon de penser. Des gens se retrouvent à l'intérieur d'un système qui ne devient pas plus compréhensible sous l'effet de la panique, de la force ou des accusations mutuelles. L'issue apparaît non pas là où il y a plus de pression, mais là où la structure devient plus visible : les liens, les contraintes, l'ordre des passages, les règles du système lui-même.

Dans la vie, tout est plus doux, mais le principe est semblable. Tant que la structure du problème n'est pas comprise, l'énergie devient dangereuse. Elle crée une sensation de lutte, mais ne rapproche pas nécessairement de la sortie.

En management, ce principe est décrit par la théorie des contraintes de Goldratt. Elle montre que l'efficacité d'un système ne croît pas sous une pression uniforme sur toutes les étapes de la production. La contrainte clé se trouve d'ordinaire dans un goulot d'étranglement précis, mais les ressources se dépensent en général là où l'agitation est plus visible ou psychologiquement plus confortable.

Ce livre n'est pas un condensé de Goldratt, de TRIZ, de la pensée systémique, de la TCC, de la CNV, de Jobs to Be Done ou du Lean Startup. Il utilise des éléments de travail précis de ces approches comme itinéraire pour démonter les problèmes.

Pour que ces noms ne sonnent pas comme un mot de passe entre initiés, un mot sur chaque approche.

TRIZ est la théorie de résolution des problèmes inventifs. Elle a été créée par l'ingénieur Genrich Altshuller après l'étude de milliers de brevets : il cherchait les régularités qui distinguent les solutions fortes des solutions accidentelles.

La pensée systémique est l'habitude de regarder non pas l'événement isolé, mais les liens autour de lui : comment les parties d'un tout s'influencent mutuellement, et pourquoi un effort à un endroit se répercute en panne à un autre.

TCC est le sigle de la thérapie cognitivo-comportementale. C'est un courant de la psychologie pratique qui étudie comment une pensée se glisse, sans qu'on le remarque, entre l'événement et notre réaction. Dans ce livre, elle n'est utilisée que comme un outil de clarté, pas comme une thérapie.

CNV est la Communication NonViolente : une façon de parler des choses difficiles à travers des observations, des sentiments, des besoins et des demandes, plutôt qu'à travers des accusations.

JTBD, c'est Jobs to Be Done, littéralement « les travaux à accomplir ». C'est une façon de voir les achats et les choix des gens comme une tentative de résoudre une tâche de vie concrète, et non d'« acquérir un produit ».

Lean Startup est une approche du lancement de la nouveauté : toute idée est considérée comme une hypothèse, que l'on vérifie par de petites expériences bon marché avant d'y engager de l'argent sérieux et des mois de travail.

TRIZ sert ici de socle d'ingénierie à l'adaptation de l'auteur : le travail avec les contradictions, les ressources, le résultat idéal et la recherche de la solution à l'intérieur du système. Les autres approches aident à voir les faits plus précisément, à formuler le problème, à tenir compte des gens et à éprouver les idées sur le comportement, les chiffres et de petites expériences.

L'ordre de base est simple : d'abord préciser le problème, ensuite seulement chercher la solution. Si l'on inverse cet ordre, on obtient facilement une action convaincante dans la mauvaise direction.

L'itinéraire du livre va du simple au complexe. Nous verrons d'abord comment on confond l'événement avec sa version intérieure de l'événement. Puis comment les mots rétrécissent d'avance le champ des solutions.

Ensuite, nous démonterons les contradictions, les ressources et le résultat idéal. Nous verrons comment fonctionnent les liens cachés, les distorsions cognitives et la communication, pour aboutir à une formulation opérationnelle du problème et l'éprouver sur les faits, le comportement des gens et de petites expériences.

Le travail principal porte sur la façon dont vous voyez le problème, sur les endroits où vous vous mentez, sur le prix que vous ne remarquez pas et sur la manière dont vous vérifiez la solution par la réponse extérieure : les chiffres, les actions des gens, les délais et le coût de l'erreur. L'outil n'est nécessaire que là où il aide à faire ce travail de ses mains.

Au fond, c'est un itinéraire vers une analyse plus lucide. Une formulation erronée coûte cher : elle prend des années, de

l'argent, des forces, des relations, des projets et le respect de soi. On peut se donner honnêtement du mal, mais si le problème est mal défini, l'effort se met à travailler contre vous. Il verrouille le mauvais itinéraire, creuse l'erreur habituelle et rend le repli toujours plus douloureux.

C'est pourquoi la première victoire de ce livre ne consiste pas à trouver une belle solution ni à apprendre un nouveau cadre. La première victoire consiste à cesser de défendre la première version du problème pour la seule raison qu'elle est arrivée la première.

Pour plus de commodité, la conclusion rassemble un résumé par chapitres, qui aide à se rafraîchir rapidement la mémoire sur le mouvement clé de chaque chapitre et à s'orienter sur la carte de l'itinéraire.

Mise en pratique

Pour commencer, prenez un problème réel, qui existe vraiment en ce moment : dans un projet, au travail, dans vos relations ou vos finances.

On peut le décomposer en trois versions différentes :

- **Première version** : comment le problème sonne d'emblée, sans censure ni enjolivures.
- **Deuxième version** : ce qu'on peut y vérifier par l'observation, les chiffres, les actions, les délais, les messages ou les événements.

- **Troisième version** : ce qui a été ajouté par-dessus : les peurs, les suppositions, les motifs des autres, les pronostics, les généralisations, les vieilles explications, les verdicts habituels sur soi ou sur le monde.

Exemple :

- *Première version* : « Mon projet n'intéresse personne. »
- *Deuxième version (vérifiable)* : « En quatorze jours, il y a eu douze inscriptions et zéro paiement. »
- *Troisième version* : « le marché n'est pas prêt », « le produit est trop compliqué », « les gens ne voient pas la valeur », « il faut changer d'urgence tout le concept ».

Peut-être qu'une partie de ces explications se révélera juste. Mais il faut d'abord les voir précisément comme des explications. Tant qu'elles se font passer pour la réalité, elles dirigent vos actions à votre insu.

Le sens de l'exercice est de créer la première fissure dans la certitude que la première version du problème est déjà la vérité.

Dans ce livre, les exercices ne promettent pas de transformation instantanée. Leur mission est autre : ramener chaque fois la pensée aux faits, au système, aux gens, au coût de la décision et à la vérification.

C'est ainsi que commence la demande consciente de vérification : ne pas chercher un beau schéma, mais séparer honnêtement le fait observable du nom que nous avons donné à l'événement.

Par un simple aveu : peut-être qu'en ce moment, je ne me dispute pas avec la situation elle-même, mais avec le nom que je lui ai donné. Si le nom est faux, la solution passera à côté, elle aussi.

Ensuite, nous descendrons plus profond et démonterons l'endroit où l'erreur apparaît avant la tâche elle-même : entre l'événement, la pensée, la réaction et l'action.