

Le bon sens nous dirige-t-il vers une mauvaise direction ?



[Source : institut-lean-france.fr]

Par Jean-Claude Bihl

Durant cette période difficile, où l'on maîtrise de moins en moins ce qui nous arrive, j'entends de plus en plus (et même chez des gens sérieux, soupir...) qu'il faut conserver son bon sens, ne faire confiance qu'au bon sens, etc.

Comment une société évoluée comme la nôtre en est-elle arrivée à ce que je considère comme une régression ? Peut-être parce que les raisonnements scientifiques disparaissent au profit des « tutorials », des « best practices » ou des raisonnements superficiels, de la victoire des interfaces et de l'intuitivité qui nivelle tout.

Reprenons la définition du petit Robert : le bon sens est la capacité de bien juger, sans passion, en présence de problèmes qui ne peuvent être résolus par des raisonnements scientifiques. C'est paradoxalement, dans une société dont l'évolution et les connaissances scientifiques n'ont jamais été aussi grandes, que l'on sort le bon sens à tout bout de champ. Et évidemment on se trompe.

Le problème du raisonnement scientifique est qu'il demande un peu de temps et un peu d'effort, ce qui n'est culturellement et socialement plus possible. Il semble que le bon sens aille souvent en direction opposée au sens de l'effort.

Car il y a pire que le doute. Il y a pire que l'inconnu. Il y a ce dont on est sûr et qui est faux. C'est très souvent le cas car nos sens nous trompent. La théorie géocentrique en est le meilleur exemple et Taïchi Ohno dans son livre « Workplace management » [Gestion du lieu de travail] en parle dès le deuxième chapitre (*There are so many things in that world we cannot know until we try something [Il y a tant de choses dans ce monde que nous ne pouvons pas connaître tant que nous n'avons pas essayé quelque chose]*).

Le lean est souvent à l'antithèse du bon sens traditionnel. Dans l'industrie, démonter une série qui va bien pour changer de référence, est-ce du bon

sens ? Penser que l'on va augmenter la qualité en fragmentant les séries, est-ce du bon sens ? Penser que l'on va améliorer le taux de livraison en limitant les stocks, est-ce du bon sens ? Penser que l'on va augmenter son chiffre d'affaires et sa marge en arrêtant une ligne qui a problème, est-ce du bon sens ?

Je crois alors que le vrai bon sens est de ne pas faire confiance à ses sens. D'une part parce que les sens sont parfois synonymes de passion et d'autre part, comme les avis, chacun a les siens, le bon sens devient alors contextuel, la science ne l'est pas.



Le choix du bon sens comme stratégie mène à une sorte de décadence. Un des exemples qui m'a profondément marqué est la disparition de la notation polonaise inversée en calcul littéral.

Dans les années 70 et jusqu'aux années 2000, Hewlett Packard notamment a développé des calculatrices basées sur ce système qui fonctionne à la fois comme le cerveau et les mathématiques. La barrière d'entrée est certes un peu plus complexe que pour les calculatrices algébriques, mais une fois l'affaire comprise (ce qui prend globalement 15 minutes), les erreurs de calcul n'existent plus.

Il semblerait évident que cette méthode ait pris le dessus sur toutes les autres, mais bizarrement elle a totalement disparu. Et pour ne rien gâcher ces machines étaient si bien conçues et construites que j'utilise encore tous les jours celle que j'avais achetée en terminale (il y a 36 ans). Quand je regarde l'autre objet de la même taille que j'utilise également tous les jours, mais avec plus de difficulté et que je dois changer tous les 3 ans, je me dis qu'on a vraiment loupé quelque chose.

Je croise de plus en plus souvent des responsables industriels que le bon sens a poussés à investir dans des solutions intégrées fournies par des prestataires extérieurs. En effet, pourquoi dépenser du temps pour construire soi-même ce qu'un autre sait théoriquement mieux faire ? La réponse est simple : « pour maîtriser son process », ce qui n'est plus le cas si on achète une ligne ailleurs, « pour pouvoir l'améliorer », ce qui n'est pas possible si on n'a pas les compétences en interne, « pour pouvoir l'adapter à d'autres produits et le flexibiliser », ce qui est impossible avec une boîte noire. Quand on parle d'activités périphériques, cela peut s'entendre, mais quand il s'agit du cœur de métier ou de la relation client, je pense que cela est une faute. Sans parler du savoir-faire qui est donné à un fournisseur qui s'empressera d'aller le distribuer à la concurrence.

Le bon sens du « je m'occupe de tout » et de l'externalisation pour déporter les problèmes ne mène qu'à une perte d'autonomie et fatalement à une décroissance de la valeur de la société.

La seule solution pour progresser et augmenter la valeur est la résolution de problème. Savoir établir un diagnostic, triturer les causes possibles, en chercher les raisons, aller au petit détail, utiliser des binoculaires et des instruments de mesure, aller sur le terrain, dans la machine, dans l'outillage ou le compilateur. Faire confiance aux tests, pas à ses sens, évaluer sans deviner, construire les limites des process ou des situations et évoluer à l'intérieur de ces limites est la clef de la sérénité et du développement de la valeur. Le bon sens, j'en doute.

Pour ceux qui veulent aller plus loin tout en se relaxant par une saine lecture, je recommande le « Traité du zen et de l'entretien des motocyclettes » par R. Pirsig, un livre écrit dans les années 70 par un auteur en état de grâce, notamment lorsqu'il parle de la notion de qualité, de sa définition, de sa perception et de son lien avec la culture et l'éducation. C'est la première fois que je lis une véritable approche réfléchie sur ce concept que l'on utilise tous les jours sans s'être réellement posé la question de ce qu'est exactement la qualité.

Pour faire un lien avec la pensée de T. Ohno, l'aventure de Christophe Colomb racontée par Pirsig est édifiante. Peut-on raisonnablement imaginer aujourd'hui ce qu'a envisagé et accompli cet homme ? « *Try something* » [*Essayez quelque chose*], il l'a fait !!! Partir à l'autre bout du monde quand le bon sens de l'époque le considérait plat ! Le niveau d'inconnues était bien supérieur à celui de la conquête spatiale. Peut-on concevoir le stress des marins dans l'attente de l'hypothétique chute ? Ce que l'on doit à Christophe Colomb résulte de sa confiance dans la science, mais également d'une volonté d'aller tester lui-même sur le terrain. Sans vouloir dire de platitude, l'expérience qu'il a ramenée du gamba¹ est en tout point de vue une révolution.

Rappelons-nous que le bon sens nous empêche souvent d'aller plus loin.

1 Le terme « gemba » vient du japonais et signifie « le vrai lieu ». Dans le Lean management (Gestion allégée), « gemba » est le lieu le plus important pour une équipe, car c'est là que le travail s'effectue vraiment. (Source)