



Le Kaizen est aussi un moyen de reconnaître objectivement le travail accompli et d'accroître la motivation par Michael Ballé

Il est clair que la reconnaissance est une source essentielle de motivation. Il est clair également qu'on ne reconnaît jamais assez les membres de nos équipes – et que le manque de reconnaissance conduit à la *démotivation*.

Mais que reconnaître ? Quand ? Comment ? L'influence du taylorisme est tellement ancrée que de nombreux chefs pensent encore que la performance s'achète : en rémunérant le résultat on reconnaît le travail accompli, n'est-ce pas ? Rien n'est moins certain.

Que penser de l'obstétricien qui a le plus de complications post accouchement ? Est-ce le plus mauvais ? Ou au contraire, le meilleur qui prend tous les cas les plus difficiles ? Ne reconnaître que les résultats revient à valoriser la chance (ou la capacité à jongler avec les chiffres) plutôt que le travail de fond.

Quand la situation est difficile, comment reconnaître le travail acharné et persistant si les résultats se font attendre ? Inversement que reconnaît-on lorsqu'on rémunère le fait d'être au bon moment au bon endroit ?

On se rend vite compte que, sur le terrain, les employés sont sensibles à la reconnaissance de leurs efforts, plus que de leurs résultats. Ils attendent de leur hiérarchie qu'elle distingue ceux qui travaillent dur, de ceux qui cirent les pompes, et qu'elle reconnaisse la part du travail dans le résultat final (plutôt que de se l'approprier dans son entièreté).

Les deux dimensions du kaizen – résolution de problème et amélioration des méthodes de travail – ont plusieurs buts.

Il s'agit tout d'abord de donner du sens en s'orientant régulièrement vers le client pour comprendre plus précisément les difficultés que rencontrent les clients et comment les aider à réussir ce qu'ils essaient de faire.

Il s'agit également de créer un espace de pensée en étudiant nos propres difficultés, surtout celles occasionnant des retouches, pour continuer d'approfondir la connaissance technique de nos propres procédés.

Il s'agit aussi de développer la confiance en soi en pratiquant l'autonomie dans la résolution de problèmes, pour se prouver quotidiennement que les problèmes même les plus coriaces ou les plus épineux peuvent se résoudre si on les aborde ensemble, pas à pas.

Enfin, il s'agit surtout de donner la possibilité aux équipes d'étudier leurs propres méthodes de travail et de définir elles-mêmes leurs environnements de travail pour s'engager individuellement et en équipe dans leur performance.

Si reconnaître les résultats est problématique, et reconnaître l'effort, sujet à interprétation, reconnaître le kaizen est toujours facile. Les efforts et initiatives issus du kaizen sont visibles, compréhensibles grâce à la structure du Plan-Do-Check-Act et positifs quelle que soit la situation du business – en boom ou au contraire morose.

Etablir un plan Lean de kaizen et se tenir à une discipline de visites de terrain pour reconnaître l'investissement et le progrès permet d'entretenir le moral du terrain en montrant que 1) on s'attache à comprendre ce qui se passe vraiment sur le terrain et à comprendre vraiment où ça avance et où ça piétine, 2) à apprendre des trouvailles et des idées des équipes et 3) à reconnaître régulièrement les efforts des uns et des autres dans l'amélioration de la performance pour les clients et dans la résolution de nos problèmes opérationnels.

Au final, il n'y a pas de reconnaissance dans l'absolu, il n'y a que des preuves de reconnaissance.