

## LA VOIE DU KAIZEN

---



### Changement fulgurant ou imperceptible ?

Comme l'expose Robert MAURER dans son ouvrage<sup>1</sup>, la voie du Kaizen propose une autre façon de concevoir et de vivre le changement. La stratégie d'innovation se fonde sur l'idée qu'un changement doit être rapide et visible immédiatement. A l'opposé, le Kaizen, qui signifie « changement – bon », est fondé sur des micro-modifications dans une situation, qui vont conduire lentement, mais sûrement, à un changement visible. C'est une méthode douce et respectueuse. Sa réussite est aussi liée au fait que de grands changements créent des stress qui peuvent stopper notre élan par un phénomène de sidération (le stress et la peur paralysent).

Nous pourrions dire que la stratégie d'innovation, visible et demandant un effort considérable, est de nature Yang alors que le Kaizen est Yin : intérieur, silencieux, imperceptible et cependant très efficace...

### Points forts de la méthode

Le Kaizen s'inscrit dans un management participatif qui valorise les collaborateurs en produisant des changements bénéfiques pour les organisations.

Il semble ne pas demander d'efforts. Il implique un grand nombre de personnes : toutes celles gravitant autour du projet de changement.

---

<sup>1</sup> Robert MAURER « Un petit pas peut changer votre vie - La voie du Kaizen », Éditions Anne CARRIERE ou Poche

## Principe et étapes

Le principe du Kaizen s'appuie sur les fonctions de nos différents cerveaux : reptilien, limbique et (néo)cortex. Sa mise en œuvre comprend 5 phases :

- Avancée à petits pas
- Répétitions de petites questions
- Mise en place de petites actions
- Résolution de petits problèmes
- Octroi de petites récompenses.

## Un changement écologique pour les personnes et pour l'environnement

Au niveau des organisations, la mise en place d'un programme de changement avec la méthode Kaizen a l'avantage de ne rien coûter et de contribuer à des économies de temps, d'argent, de mouvements, mais aussi de matériaux, de transports et d'énergie. Le Kaizen est donc à la fois bon pour l'homme et bon pour la planète. C'est un mode de changement écologique et respectueux qui donne des résultats spectaculaires... sans avoir l'air de modifier quoi que ce soit. L'important est l'imperceptible...

## T 3 – LE DROIT AU COACHING

---

### **Une société en souffrance**

Les suicides en entreprise sont le résultat d'un management fondé sur le profit financier et dans lequel l'être humain ne devient qu'un moyen d'augmenter ces bénéfices. Les salariés sont considérés comme une force de production, ils sont évalués comme le seraient des machines, et finalement remplacés par des machines chaque fois que cela devient possible.

En parallèle, la mortalité des jeunes par suicide est en augmentation, et notamment dans les pays occidentaux les plus riches. Les sociétés modernes tentent de leur fournir « tout ce dont ils auraient besoin », mais leurs actes désespérés nous envoient un message : les institutions et les familles ne leur ont pas donné l'essentiel.

Après avoir exploré à fond la piste du bonheur par la possession matérielle, nous voyons que nous avons fait fausse route, ou que nous ne sommes qu'aux premiers niveaux de la pyramide de Maslow ! Pour vivre mieux, plus heureux, avons-nous besoin de consommer toujours plus ? Et pour ceux qui répondraient oui, toujours plus de bien matériels ?

Proposer plus de services et plus d'idées, et moins de biens matériels pourrait conduire à une nouvelle vision de la vie de l'entreprise et de la croissance. Une croissance mûre qui s'adresserait à des individus conscients et qui pourraient ralentir leur consommation de gadgets pour s'orienter une économie basée sur les services, le transfert d'idées (conseil) ou la généralisation d'espaces d'écoute ou de réflexion (coaching). Une croissance qui s'orienterait, comme au Bhoutan, un petit pays himalayen qui vise un bonheur national brut plutôt qu'un produit national brut...

### **Un coach pour chacun, rêve ou réalité ?**

Parmi cette consommation de services, l'écoute est une demande récurrente. L'écoute et l'aide à la résolution de problèmes. Et ceci dans toutes les tranches de la population, quel que soit l'âge, le niveau social, le niveau d'intégration professionnelle... Le coach est au cœur de cette demande, lui dont la mission est d'accompagner la personne vers le changement.

Le coach est un professionnel du changement et il travaille en général dans le monde professionnel ou sportif. Mais les étudiants, les demandeurs d'emploi, les individus en rupture familiale, en prise à la maladie ou hospitalisés, les dépressifs, les personnes en burnout professionnel ou familial, tous pourraient bénéficier de ses interventions. Alors, un coach pour chacun au 21<sup>e</sup> siècle, est-ce possible ? L'avenir nous le dira...

### **Le droit au coaching**

Le droit au coaching est similaire au droit à la formation. Il doit devenir accessible à tous. Pour cela, une évolution des mentalités est nécessaire afin d'arriver à une démocratisation du coaching. Cette discipline porte une aura de prestige, et nombreux sont ceux qui pensent que seuls les managers des grandes entreprises y ont accès.

La réalité est que le coaching s'adresse à tous et à toutes les organisations.

A tous : salariés, indépendants, dirigeants, télétravailleurs, non-travailleurs, personnes en emplois précaires ou en chantiers d'insertion, contrats aidés !

A toutes les organisations : entreprises quelles que soient leur taille, jusqu'à la microentreprise, associations, organisations du secteur public...

## I 2 – LE COACHING, LA LIBERTÉ DE CHANGER

---

### Définitions

Le coaching est une alliance, basée sur le respect et la confiance, qui permet à une personne ou à un groupe de développer son potentiel dans un contexte professionnel ou personnel.

Le coaching est l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leur savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels.

### Champ d'action

#### *Coaching individuel :*

Développer ses compétences managériales

Optimiser ses capacités relationnelles

Exprimer son potentiel

Développer confiance et estime de soi

Gérer des conflits

Prendre des décisions

Réussir une prise de fonction ou un départ à la retraite

Préparer un événement important

Travailler sur un axe de développement librement choisi...

### ***Coaching des équipes :***

Constituer rapidement une équipe : nouvelle équipe, équipe projet

Comprendre et utiliser la complémentarité entre collaborateurs

Développer la cohésion, l'efficacité et la performance de l'équipe

Optimiser la reconnaissance entre les membres de l'équipe

Intégrer de nouveaux collaborateurs

Faciliter les adaptations au changement

Démultiplier les compétences par des ateliers d'échanges de pratiques professionnelles

Donner plus de sens au travail d'une équipe par une vision partagée...

### **Cadre d'intervention**

Séances en individuel, en groupe ou en sous-groupes, sur site ou hors de la structure. Ces modalités sont définies en accord avec le coach après un entretien d'analyse de la demande.

Le nombre de séances, leur durée, le nombre de participants et la fréquence des regroupements ou des entretiens individuels de coaching ne peuvent être définis avant l'entretien préliminaire.

Un contrat de coaching permet de formaliser l'accord en définissant un axe de travail et un cadre d'intervention.

Le coach répond à la fois au niveau explicite (la demande formulée) et au niveau implicite (ce que la personne souhaite en profondeur, et qui n'est pas exprimé)

### **Durée d'un coaching**

Coaching individuel ou d'équipe : en moyenne 3 mois. La durée dépend de la situation de départ et de la nature du changement attendu.

Team building : intervention éclair de 2 à 3 jours consécutifs visant à créer des liens dans une équipe et à développer son niveau de motivation.

### **Objectifs et niveaux d'intervention**

Le coaching a pour objet de donner à une personne ou à une équipe les moyens de se développer, en lui permettant d'accéder à ses propres ressources. L'objectif est exprimé par le demandeur, puis validé par le coach.

### **Le coaching intervient à 4 niveaux :**

- Personnel
- Relationnel
- Managérial
- Stratégique

### **Qui peut vivre l'expérience coaching ?**

Toute personne souhaitant s'améliorer et développer ses potentiels, dans un cadre professionnel ou personnel.

En entreprise ou en association, le coaching s'adresse à des structures souhaitant évoluer : améliorer la qualité ou la quantité de leurs services, développer leur communication interne ou externe, monter des projets, réfléchir à des axes de progrès et mettre en place des stratégies de réalisation, atteindre de nouveaux objectifs, lever des freins.

Peuvent bénéficier d'un coaching aussi bien les dirigeants que les personnes situées à tout autre niveau hiérarchique. Le coaching d'équipe permet de travailler avec l'ensemble des collaborateurs d'un service ou l'ensemble du personnel dans une structure de moins de 12 salariés. Si l'effectif est supérieur, le travail se fait en sous-groupes pour l'essentiel, avec regroupement général si nécessaire pour un bilan ou une décision collective.

## A 8 – LEVER L'ANCRE

---

### **Présentation**

Cet atelier suit « Le tour du problème » : nous avons exploré la situation limitante, et nous passons maintenant à l'espace solution, la phase de résolution.

### **Réalisation**

Nous sommes donc en phase 2 : les solutions

### **Accès au rêve :**

On décrit la situation recherchée (situation 2) comme si elle était déjà réalisée, on en parle au présent. On ne sait pas encore quels sont les événements qui vont permettre le passage de la situation présente à la situation recherchée, mais on en parle comme si elle était là, et on entre en contact avec elle. Il s'agit d'une construction en intelligence collective. Chacun donne son regard sur la situation recherchée. S'il parle au futur, un autre membre du groupe lui demande de reformuler au présent. Une personne écrit les phrases au tableau. On respecte la production de chacun. Après le tour de table, on va faire un « ancrage de réussite ».

### **Le ressenti, clé de la motivation :**

Chacun pense à un moment de réussite personnelle ou collective, lié ou non à l'histoire des participants en présence. On fait un moment de silence pour retrouver ce moment et prendre contact avec lui en voyant, en ressentant, en écoutant. On « entre dans le film » puis chacun regarde ses mains, en prend conscience pendant quelques secondes, puis imagine qu'il « touche » concrètement la situation 2. Il la vit et entre en contact avec elle. Si la situation 2 n'a aucune composante matérielle, on va imaginer quelque chose qui la symbolise et que l'on va toucher concrètement. C'est réussi si l'on ressent un sentiment de réussite et de confiance. On doit voir des sourires sur les visages.

### **Choisir un frein et l'éliminer :**

Si la situation 2 est recherchée, c'est qu'il y a des moteurs. Si elle n'est pas atteinte, c'est qu'il y a des freins. Si la situation 1 n'avance pas,



c'est que les freins et les moteurs s'équilibrent et se neutralisent. La somme des freins égale la somme des moteurs.

Comment changer ? Souvenez-vous, si un élément change, tout change ! Tout d'abord, soyez conscient que l'unité de votre équipe va décupler son résultat. La solution est donc très simple, il faut enlever un frein, et pour cela le choisir soigneusement.

On trace une ligne verticale au milieu d'un tableau et le groupe liste à gauche les moteurs et à droite les freins au projet. L'équipe donne des couleurs ou des chiffres pour mesurer l'impact de chacun de ces facteurs. Puis on choisit de lever un frein, de lever l'ancre. Le groupe formule un engagement « quoi, qui, quand, comment... » et le détaille par écrit. Signatures, affichage, engagements sont autant de symboles qui agiront comme des rappels.

*Faire un point à intervalle régulier : tenue de l'engagement et avancée vers la situation 2.*

## R 1 – NEUROSCIENCES ET « BAVARDAGE NEURONAL »

---

Après avoir compris les effets du bavardage neuronal sur nos croyances, il est facile de comprendre qu'ils se répercuteront sur notre comportement.

Un travail en profondeur sur nos croyances et notre identité permet des changements dans notre réalité personnelle.

Pour débiter, voici quelques pistes :

**Observez votre bavardage neuronal**, c'est-à-dire votre communication externe (ce que vous dites aux autres), mais aussi interne (votre monologue intérieur). Notez ce qui vous paraît important, les moments où vous êtes positifs malgré un environnement contraire, ceux où vous programmez des difficultés par un regard et un discours d'échec.

### **Observez vos pensées et vos croyances limitantes**

Observez vos émotions, soyez attentif à l'effet des paroles critiques ou constructives sur votre énergie et sur votre comportement, portez votre attention sur les personnes et les paroles qui vous donnent de l'énergie. Notez vos émotions et réfléchissez à celles qui sont les plus fréquentes dans votre vie.

Observez vos actions et comprenez leur lien avec vos pensées et vos émotions.

**Influencez positivement votre propre bavardage neuronal** (communication interne et externe)

En vous sentant bien, avant même que de bonnes choses arrivent. En vous mettant dans des situations qui vous rechargent en énergie

En agissant avec confiance, en recherchant la compagnie de personnes qui croient en vous et apprécient vos modes de fonctionnement. En choisissant de penser différemment, de croire que le meilleur peut arriver.

Entraînez-vous à transformer vos paroles et pensées limitantes. Utiliser la formule « pourquoi pas » quand vous pensez que quelque chose est impossible à réaliser.

Communiquez sur vos propres réussites et sur celles de votre organisation aussi souvent et avec autant de personnes que possible

Pour atteindre vos objectifs ou lever vos freins, optez pour un coach orienté solution

Concluez vos réunions et vos entretiens par un message positif et un rappel de ce tout ce qui a déjà été réalisé.

**FIN DES EXTRAITS**