

La méthode PiT-Stop®

Pour identifier les problèmes, les structurer et les résoudre en équipe grâce à une méthodologie qui facilite la production d'idées.

Par Bernie Sander

Ce présent document a pour objectif de montrer comme PiT-Stop fonctionne. Il vous invite à pratiquer la méthode PiT-Stop dans votre organisation : vous en deviendrez un partisan convaincu. Succès garanti !

I. Qu'est-ce que PiT-Stop ?

PiT-Stop signifie : « identifier et résoudre des problèmes en équipe ».

L'acronyme PiT-Stop signifie: Problem solving In Team System Targeting Outstanding Performances.

De la même manière que dans les arrêts aux stands (en anglais « Pit-Stop ») en Formule 1, les problèmes sont identifiés par les pilotes (le personnel) et transmis immédiatement. Pour rester dans la course, ces problèmes doivent être étudiés. Le terme « PiT-Stop » renvoie également à la rapidité du processus, pour que les problèmes soient clarifiés, visualisés et regroupés. Prise de décision et résolution de problème se succèdent à un rythme rapide.

PiT-Stop est une méthode étonnante pour faire ressortir les idées. Au terme de la démarche, c'est un progrès pour tout le monde, tant pour le personnel que pour le management.

Laissez-vous tenter par notre enthousiasme, et apprenez davantage sur notre méthode en découvrant la présentation qui suit.

Le vrai secret du succès est dans l'enthousiasme ! (Walter Chrysler)

Principes de la philosophie « Kaizen » (philosophie du progrès permanent)

1- « **Aller au Gemba** ». On appelle « gemba », le « terrain, « là où les choses se passent » ; c'est la plupart du temps, « au poste de travail »

Pour nous, cela signifie un changement de logique : sortir de la démarche où l'on « demande » des idées aux employés, pour aller au contraire à la rencontre de *leurs problèmes*. et des idées qu'ils peuvent avoir *vis-à-vis de ces problèmes*.

2. **Identifier les gaspillages (Muda)**

Pour nous, cela signifie : développer la conscience des gaspillages dans les activités quotidiennes

3. **Améliorer les choses** (pratiquer le « Kaizen »)

Pour nous, cela signifie : mettre en œuvre le processus d'amélioration permanente

Par la méthode PiT-Stop, ces principes peuvent se concrétiser facilement !

II. Que fournit la méthode PiT-Stop ?

- de l'implication
- de la motivation
- une optimisation des process
- le développement du potentiel
- de la compétence sociale
- l'atteinte d'objectifs
- du transfert de connaissance

La théorie des 70% :

- 70% des employés n'ont jamais fait de suggestion
- 70% des employés sont capables d'identifier des problèmes, sans pouvoir toutefois leur trouver de solution
- 70% des employés sont capables d'identifier des problèmes, mais ne peuvent pas évaluer leur incidence économique
- 70% des employés n'ont pas pour langue maternelle la langue officielle de leur organisation
- 70% des employés s'en tiennent tout juste à leur description de tâche
- 70% des employés n'ont jamais été interrogés à leur poste de travail sur les problèmes qu'ils pouvaient rencontrer.

Notre pari :

- un entretien personnel de 15 minutes permet d'identifier en moyenne 3 problèmes concrets.
- Chaque journée d'interview permet d'identifier entre 100 et 200 000 euros de gains potentiels grâce aux problèmes et aux idées fournis par le personnel.
- Le rapport Avantages/Coûts de ces journées d'interviews est supérieur à 20, charges de conseil incluses.

III Le processus Pit-Stop

a) Préparation

Conditions de réussite, planning de travail, répartition des responsabilités, communication interne

b) Recherche et identification des problèmes

Formation des facilitateurs, interviews sur les postes de travail, enregistrement des problèmes

c) Structuration des problèmes

Documentation des problèmes, classements, validation, détermination des priorités

d) Résolution des problèmes

Elaboration des solutions, constitution d'équipes pour les problèmes qui le nécessitent

e) Bilan et suivi

Présentation finale, certification, reconnaissance, rapport ; assurance de la pérennité de la démarche.

Les grandes étapes du process:

- Les équipes d'interview interrogent directement les employés à leur poste de travail sur les problèmes qu'ils rencontrent. Une formation est organisée pour assurer ce type de remontée des problèmes.

- Les équipes d'interview documentent les problèmes, et structurent les éléments sur un tableau spécifique. Toutes les données recueillies sont saisies sur ordinateur au fur et à mesure.
- Le management et les experts décident en temps réel des mesures qui peuvent être prises et des étapes suivantes. Des outils d'aide à la prise de décision ont été mis au point précisément pour cela. Le potentiel de gains économiques éventuel est estimé sur une base annuelle.
- Des petites équipes recherchent les solutions aux différents problèmes en utilisant la méthode PiT-Stop ; nous formons des facilitateurs pour cela.
- Les résultats complets de l'atelier « PiT-Stop » et les données recueillies sont présentés à la Direction pour conclusion finale.

IV. Travail de préparation

Direction et management

- Ils rassemblent toutes les parties responsables autour de la table, et fixent les objectifs et les conditions de succès.
- Par leur soutien personnel et leur disponibilité, ils sont les promoteurs de ces « journées d'action ».

Critères de succès

- un manager de projet doit être désigné ; il est responsable des « journées d'action ». Il est disponible en permanence.
- Une information est diffusée en temps voulu auprès de tous les employés concernés : elle contribue au succès de l'opération et ouvre les portes nécessaires.
- Des check-listes exhaustives aident les équipes locales dans leurs travaux préparatoires.
- Des documents détaillés de procédures assurent le succès des journées d'action
- L'expérience et l'enthousiasme de notre équipe apportent élan et dynamisme au projet.
- La check liste préparatoire fournit par exemple au manager du projet la liste des personnes à rassembler lors des journées d'action, la listes des besoins en termes de salles de travail et des équipements de ces salles, etc...

V. Identifier les problèmes : les interviews

Pourquoi interviewer ?

- Les problèmes sont mieux formulés là même où ils se posent, où l'on peut voir clairement de quoi il s'agit.
- « Se rendre sur les lieux du travail » : aller à la source des choses, telle est la philosophie du Kaizen
- Chaque employé connaît les points faibles de son poste de travail. Tout employé a des problèmes...
- Grâce aux interviews personnels, nous sortons de la logique par laquelle nous « demandons des idées au personnel ». Nous commençons par connaître et comprendre ses problèmes, et ensuite, nous lui demandons si, vis-à-vis de ces problèmes, il a des idées. C'est par cette méthode que nous réussissons.

L'avantage des interviews

- On parle plus facilement dans son environnement de travail
- Nous perturbons à peine le travail

- L'employé peut nous montrer directement de quoi il s'agit
- Il n'y a plus besoin de demander de « formuler et d'enregistrer les idées »
- Les problèmes du personnel ne peuvent pas être filtrés par le management

Grâce aux interviews, nous allons plus loin :

- Davantage d'employés sont impliqués que par toute autre méthode
- Nous obtenons une meilleure appréciation et estimation de la valeur des choses que par toute autre méthode,
- Nous apportons un plus grand soutien direct au personnel que par toute autre méthode
- Nous identifions davantage de potentiel de progrès que par toute autre méthode.

VI. Identifier les problèmes : les questions d'approche

Commencer par des questions « de première approche »

- les équipes d'interviews sont formées et reçoivent une liste de questions spécifiques dites « de première approche ». Ceci rend cette phase plus facile.
- Deux collègues suffisent pour former une équipe. L'un pose les questions pendant que l'autre écoute attentivement et rédige les réponses sur un support pré établi. Le principe est simple : 4 oreilles, une seule voix !
- Grâce à des questions spécifiques, l'interviewer développe la conscience de gaspillages potentiels. Le poste de travail est observé sous différents angles.
- Le coût annuel de déperditions dues à de faibles performances ou à un mauvais usage des équipements est évalué en temps réel.

Ce que nous découvrons :

- En production : surproduction, sous-utilisation des moyens disponibles, gaspillage d'énergie, mauvais réglages, taux de défauts élevés, temps d'attente, etc.
- Dans les services : lenteur des procédures, documents erronés, flux d'information déficient, processus bureaucratique, redondances, etc.

VII. Identifier les problèmes : le P.Q.S.R. (pas de question sans réponse)

- Pourquoi est-il nécessaire de solliciter des idées par des interviews ? Est-ce que ce ne serait plus simple d'utiliser des formulaires de suggestion que chacun remplirait ?

Non : L'expérience montre que cela ne fonctionne pas. . Il y a de nombreuses raisons pour que le personnel ne fasse connaître les problèmes par le biais d'une feuille de papier.

- Pourquoi faut-il toujours deux interviewers ?

Quatre oreilles, deux regards « voient mieux et entendent mieux » que si une seule personne intervient. Par ailleurs, l'interview se déroule beaucoup plus rapidement.

- Reçoit-on de nombreuses idées « en doublons » quand tous les employés sont ainsi interviewés au sein d'un seul et même département ?

Environ 10% des problèmes exprimés sont vraiment identiques. Mais en même temps, cette méthode permet de faire que les membres du personnel les plus réservés, et qui d'ordinaire ne diraient jamais rien, s'expriment malgré tout.

- Est-ce que les évaluations d'économies de temps et d'argent ne sont pas calculées de façon vraiment trop imprécise ?

Ces estimations permettront ultérieurement de fixer les priorités. Elles permettent de donner une idée assez précise de l'ordre de grandeur du problème. C'est là que réside leur intérêt.

- Pourquoi l'interview se fait-il précisément sur le poste de travail ?

A son poste de travail, dans son environnement habituel, l'employé est en sécurité, et on le dérange à peine de son travail. La visite sur le lieu même montre l'intérêt que l'on porte à l'employé et à son travail.

VIII. Structuration du problème. Management visuel

La visualisation des problèmes par fiches

Les interviewers écrivent les informations clés remontant des interviews sur des fiches-problèmes afin d'assurer une visibilité maximale.

- la description du problème commence par des mots qui orientent vers l'action (inutilité... ; erreur de... , manque de clarté... ; manque de propreté, etc.
- Un seul problème par fiche
- Chaque fiche se voit attribuer un numéro unique

Regroupement des problèmes

Les fiches sont réparties et regroupées par thèmes sur différents panneaux

Familles de regroupement

- par types de problèmes (matériaux, énergie, sécurité,..)
- par division (Achats, production, ventes, etc.)
- par secteurs opérationnels (section de production, ligne de produit, stockage, magasin,..)
- par centre de coût (informatique, administration)

Grâce à ces regroupements, nous rassemblons les problèmes par entités logiques. Cela permet d'avoir une bonne vue d'ensemble et de relier les problèmes par centres de responsabilité : cela permet d'être plus efficace au cours des étapes suivantes.

IX. Structuration des problèmes- par traitement des données.

Saisie informatique des données recueillies au cours des interviews

Toutes les données recueillies et classées, ainsi que les décisions prises sont enregistrées par nous, en direct, sur un tableur Excel préformaté. Ceci présente plusieurs avantages :

- pas de risque de perte d'information
- les données peuvent être revues et mises à jour sans problèmes
- tous les résultats obtenus peuvent être vérifiés
- les regroupements et affectations, notamment par centre de responsabilité peuvent être renseignés
- A la fin de l'atelier PiT-Stop, toutes les informations et décisions prises sont saisies dans un seul tableur présentant les idées, les problèmes, les solutions, les dates, les évaluations chiffrées, les économies potentielles, etc. Absolument tout !

X. Structuration des problèmes : le P.Q.S.R. (pas de question sans réponse !)

- Cette méthode fait faire beaucoup de travail sur papier. Comment pouvons-nous travailler sur toutes ces informations ?

Nous saisissons toutes les informations en direct sur notre ordinateur. Grâce au tableur, nous travaillons directement de façon très structurée.

- Le processus de saisie ne constitue-t-il pas un goulot d'étranglement ?

Au delà de 5 équipes d'interviewers en activité, une seconde personne est affectée à la saisie de ces données.

- Pourquoi faut-il que tout soit mis sur fiche, si par ailleurs tout est saisi sur ordinateur ?

Les fiches dédiées à chaque problème sont une des choses les plus importantes dans la méthode : elles permettent d'avoir une vision collective globale. C'est un élément essentiel avant d'engager les étapes suivantes. Grâce à l'affichage de ces fiches, l'importance des problèmes et les multiples opportunités identifiées deviennent visibles.

- Comment peut-on se saisir de cette multitude de problèmes ?

Nous faisons très attention à ce que les regroupements restent gérables. Le manager en charge de chacun des regroupements doit être en mesure d'apprécier ce qu'il peut prendre en compte dans le cadre de son activité quotidienne. Sinon il n'y aura pas de résultat en bout de course.

« Une idée nouvelle est une chose fragile. Un simple bâillement ou le moindre geste peut la tuer ; une mauvaise plaisanterie peut faire de même. Un léger lever de sourcils peut bloquer une idée, et un mot de travers peut la faire battre en retraite... » Bernie Sander

XI. Résolution des problèmes

Une fois le problème identifié, les managers et les experts déterminent les étapes suivantes

- Désignation d'une personne en charge du problème à traiter
- détermination du degré de priorité du problème
- choix de la méthode de traitement du problème (la méthode PiT-Stop de traitement collectif du problème par exemple)
- Le délai souhaité pour la résolution du problème.

Les décisions sont prises rapidement et avec autorité

- grâce au regroupement exhaustif des problèmes (tableau d'affichage mural)
- Avec des outils spécifiques d'aide à la décision
- Et la mise en place de facilitateurs sur le terrain

De cette façon, vous pouvez :

- éliminer les problèmes « bloquants » avec les évaluateurs
- résoudre les problèmes de manière effective et efficace
- établir de nouveaux processus pour améliorer la gestion des problèmes

Le résultat de ces ateliers :

- 10% des problèmes sont résolus immédiatement (Just Do It)
- 10% d'entre eux rapportent tout de suite des économies réelles, pouvant être mises en œuvre sous 30 à 90 jours.
- 30% des problèmes sont tout à fait à la portée d'équipes formées au « PiT-Stop problem solving in Team »
- 10% concernent des actions de réparation ou de maintenance à entreprendre
- 40% relèvent du moyen ou du long terme, ou doivent être orientés vers d'autres projets en cours, ou encore, placés dans la catégorie des « questions à ne pas traiter ».

XII. La résolution de problème en équipe

30% de tous les problèmes relèvent de la méthode de «résolution de problèmes en équipe »

- les problèmes ainsi identifiés sont reformulés avec précision. Cela réduit le degré de complexité.
- Les facilitateurs, que nous aurons formés, dirigent les travaux de 3 à 7 participants lors des sessions de résolution de problème.
- C'est ainsi que les participants deviennent rapidement efficaces, que les solutions sont bien appréhendées et que les décisions de mise en œuvre sont bien prises.
- La méthode accorde une heure pour la proposition de solutions
- L'expérience montre que 80 à 95% des solutions ainsi proposées sont effectivement mises en œuvre.

Les Avantages

- Les problèmes sont d'abord étudiés là même où ils apparaissent, et sont résolus par ceux qui sont directement concernés. Cela libère le management pour d'autres tâches.
- Avec le temps, tout le personnel est impliqué pour la recherche de solutions et leur mise en œuvre. Ceci développe à tous les niveaux l'esprit entrepreneurial ;
- Une clé de la méthode : la réussite de la formation des facilitateurs locaux.

XIII. Résolution des problèmes : le P.Q.S.R. (pas de question sans réponse)

- Comment peut-on prendre en compte tant de problèmes, et décider de tant de mesures en si peu de temps ?

Nous accompagnons ce processus en nous appuyant sur des outils de créativité permettant la prise de décision et l'identification de solutions appropriées. On est aussi aidé par une bonne dose de courage et de détermination. C'est ce que nous fournissons.

- Comment l'apprentissage des outils de traitement de problème et de prise de décision peut-il être intégré dans le travail au quotidien ?

La nouvelle méthode d'approche des problèmes doit devenir partie intégrante de la culture de l'organisation. C'est pour cela que l'implication de l'équipe dirigeante est sollicitée. Il leur appartient de fournir les moyens et le temps nécessaires pour que cela se fasse. Il arrive souvent que le simple « feu vert » du patron suffise pour déclencher cette appropriation.

- Pourquoi faut-il une formation spécifique pour les facilitateurs ?

Les facilitateurs sont efficaces s'ils ont les bases méthodologiques nécessaires et peuvent assurer leur rôle de manière indépendante. Cela demande de la formation et de la pratique. Si on ne fait pas cela, ils manquent d'assurance, et le processus échappe rapidement à leur contrôle.

« Un problème clairement posé est déjà à moitié résolu » John Dewey

XIV. Conclusion et suites...

Recommandations pour des résultats durables

- Utilisez les résultats inscrits sur les tableaux. Indiquez les succès obtenus suite aux mesures prises à chacune des étapes.
- Assurez-vous que le temps nécessaire a été alloué pour les opérations de mise en œuvre
- Faites de la présentation régulière des résultats un point systématique de vos réunions
- Assurez-vous que les facilitateurs s'impliquent de façon permanente dans les activités de progrès continu, et formez davantage d'employés comme facilitateurs.
- Donnez aux employés le temps de participer aux sessions de résolution de problème en équipe
- Sollicitez-nous sur demande en tant que « coachs » externes , pour la phase de mise en œuvre
- Faites du marketing interne pour vos journées d'action sur le terrain « action days », avant et après l'opération
- Déterminez les cibles à atteindre, et montrez l'évolution des résultats lors de courtes réunions
- Montrez régulièrement les résultats obtenus sur des panneaux d'affichage, dans les restitutions d'opération de Progrès Continu, par des articles dans les magazines internes et sur l'intranet...
- Remerciez chaque participant actif pour leurs réalisations : les pratiques de reconnaissance montrent si le cœur est bien là, lorsque les objectifs sont atteints.

XV. Références et synthèse

Les clients avec lesquels nous avons travaillé, et auxquels nous pouvons nous recommander :

Bosch, BMW., Daimler, EADS, ESK, Deutsche Post, Eurocopter, GEA., Enercity, Lufthansa, MAN., Aéroport de Munich, Ville de Düsseldorf, SMS Demag, la Poste Suisse, ...etc...

En résumé

Pour les organisations qui pratiquent le management des idées, les systèmes de suggestions ou le progrès continu, la méthodologie PiT-Stop propose une excellente accélération d'idées remontant du terrain.

C'est un outil idéal pour les managers qui souhaitent libérer le potentiel d'initiative et de créativité de l'ensemble de leurs employés, de façon à rendre un supplément de dynamisme au développement de leur organisation

Et pour les organisations qui ne pratiquent encore aucune forme de management des idées, cette méthode qui facilite l'expression des idées propose une démarche efficace. Découvrez le potentiel caché de tout employé et transformez ce potentiel en actions pour l'amélioration des performances. PiT-Stop vous en apporte la preuve concrète.

25 Broadway Avenue. Ottawa, Ontario
Canada K1S 2V4
Tel: 001 613 567-9915
bsander@innovationtransfer.com
www.innovationtransfer.com

Monika Krauskopf
IM IdeenManagement GmbH
D-86179 Augsburg. WalchenseeStr.5
Tel: 0049 821 87421
info@im-ideenmanagement.de
www.im-ideenmanagement.de

Stefan Wilhelm Fischer
Ideenmanagement365
D-97074 Würzburg. Gertrud-von-le-Fort-Str.10
Tel: 0049 931 299807-20
swf@ideenmanagement365.de
www.ideenmanagement365.de

Interventions en anglais, en allemand...
Possibilité d'interventions en français avec B. Sander

PiT-Stop® est une marque déposée par Bernie Sander

Bernie Sander est Président de IT Innovation Transfer Inc. Canada.
Consultant et conférencier international, Formateur, auteur de plusieurs ouvrages sur le management des idées. Il travaille souvent en Europe pour de nombreuses entreprises classées parmi les 500 plus grandes par le magazine Fortune, et qui économisent chaque année des millions de dollars grâce aux idées de leurs employés.

Publication en français de Bernie Sander :

Les systèmes de suggestions en révolution (comment libérer les capacités d'initiative et de créativité du personnel).

Paris, 1995.

Ouvrage épuisé en librairie, mais toujours disponible chez Innov'acteurs