

TOOLKIT 8D

Définition :

La méthode de résolution de problèmes 8D est due à Ford Motor Company (1987).

Elle se présente comme l'une des méthodes, de résolution de problèmes, les plus efficace et pratiquée dans l'automobile et l'aéronautique. Elle nécessite une réflexion en équipe pluridisciplinaire.

En tant que méthode, les 8D visent l'élimination des causes racines (causes premières) des problèmes récurrents.

En tant qu'approche, les 8D visent plus globalement à systématiser la résolution de problèmes au travers d'une méthode structurée, à promouvoir le travail collaboratif et l'amélioration continue.

8D pour 8 Disciplines et autant d'étapes à respecter :

- ☞ D - Initiation de la résolution de problèmes, constitution de l'équipe
- ☞ D - Décrire le problème
- ☞ D - Identifier et mettre en place des actions immédiates ou curatives
- ☞ D - Déterminer les causes du problème
- ☞ D - Déterminer les actions correctives définitives et permanentes
- ☞ D - Mise en œuvre des solutions
- ☞ D - Eviter la réapparition du problème ailleurs
- ☞ D - Féliciter l'équipe

1. Initiation de la résolution de problèmes, constitution de l'équipe

La résolution de problèmes fait généralement appel au travail en groupe (collaboratif) afin de rechercher les causes et de proposer des solutions.

Pour cela, il vaut mieux que l'équipe soit pluridisciplinaire et regroupe les acteurs des processus : Management, Commercial, Conception, Production, Achats, Logistique, Informatique... et parfois client et/ou fournisseurs. L'équipe choisi un pilote, clarifie ses objectifs et définit les rôles et responsabilités de chacun.

2. Décrire le problème

La formulation du problème est un exercice de structuration qui permet de synthétiser correctement les données disponibles et d'identifier les informations manquantes. On émet également des hypothèses au travers d'un brainstorming. Enfin, on précise les enjeux et on identifie les diverses contraintes ; coûts, urgence, criticité ou gravité...

Le QQQQCCP (Qui, Quoi, Où, Quand, Combien, Comment et Pourquoi) est un outil simple et parfaitement adapté. On peut compléter le questionnement au travers des 5 pourquoi ? (5Why) ou le test " est/n'est pas " et finalement représenter le résultat sous forme de diagramme d'Ishikawa.

3. Identifier et mettre en place des actions immédiates

Pendant la résolution du problème, des mesures curatives et immédiates sont à prendre en attendant la mise en œuvre de solutions définitives.

Ces mesures (tri, isolement, marquage « Non-conforme », retouche, contrôle renforcé...) servent à protéger les processus ou produits en amont, les clients, les salariés, les fournisseurs...

Il est recommandé de mettre cette étape à profit pour compléter les données sur le problème. De même il est important de vérifier l'efficacité des solutions temporaires mises en œuvre et d'éviter d'ajouter de nouveaux problèmes / nouvelles causes à l'état initial.

4. Déterminer les causes du problème

Les mesures temporaires étant en place et se révélant efficace, on peut rechercher les causes réelles du problème et tenter de remonter à la cause racine.

En reprenant les hypothèses émises dans l'étape 2, il convient de les hiérarchiser, afin de les confirmer ou de les informer en se rendant sur le terrain et en procédant à de réelles investigations. C'est durant cette étape que les outils traditionnels de la qualité et de la résolution de problèmes vont être utilisés.

5. Déterminer les actions correctives définitives et permanentes

Pour l'ensemble des causes retenues, ou du moins pour les plus importantes d'entre elles, il faut définir des actions correctives qui éliminent le problème définitivement.

Les matrices de décision et le vote pondéré aide à décider dans le cas de solutions multiples et multicritères.

Le plan d'action est mis en œuvre lorsqu'un responsable s'est engagé sur un délai pertinent ! et lorsqu'on a défini une méthode de mesure d'efficacité de l'action proposée.

6. Mise en œuvre des solutions

On s'assure que les actions correctives sélectionnées et mises en œuvre résolvent bien le problème, au travers de mesures et d'indicateurs, et ne créent pas d'effets secondaires indésirables. (Mesure d'efficacité effective)

Cette étape sert à collectionner les données, mesures et preuve de la pertinence des solutions et de l'éradication du problème. Les solutions permanentes sont validées, les solutions temporaires abandonnées.

7. Eviter la réapparition du problème ailleurs

Dans cette étape on met à profit l'expérience accumulée pour vérifier si les mêmes causes pourraient générer des effets similaires sur des machines, processus, ateliers, produits similaires. Si oui, il convient de mettre en œuvre des mesures préventives.

La documentation des actions ainsi que la mise à jour des procédures et modes opératoires évite d'oublier et d'être confronté au même problème à nouveau. C'est le principe du PDCA ! Et du retour d'expérience.

8. Féliciter l'équipe

La reconnaissance des efforts entrepris et des résultats obtenus est importante dans toute démarche participative. Par ailleurs, pour que ces démarches se diffusent et se généralisent, il leur faut une large communication et un soutien sans faille du management.