

Résoudre les problèmes avec la méthode 8D



Version : Août 2023

Table des matières

| | | |
|-----|--|---|
| 1 | Qu'est-ce que la méthode 8D ? | 3 |
| 2 | Bénéfices de la démarche | 3 |
| 3 | Mise en œuvre du 8D | 4 |
| 3.0 | 0D - Planifier | 4 |
| 3.1 | 1D - Construire le groupe de travail | 4 |
| 3.2 | 2D - Définir le problème | 5 |
| 3.3 | 3D - Implémenter une solution corrective provisoire | 5 |
| 3.4 | 4D - Identifier les causes racines du problème | 5 |
| 3.5 | 5D - Définir les actions correctives permanentes | 6 |
| 3.6 | 6D - Implémenter et valider les actions correctives permanentes | 6 |
| 3.7 | 7D - Mettre en place les actions pour prévenir la réapparition du problème | 7 |
| 3.8 | 8D - Féliciter le groupe de travail | 7 |

Résoudre les problèmes avec la méthode 8D

Quelle démarche suivre pour traiter une problématique ? La méthode 8D propose un processus structuré pour résoudre tous types de problèmes, du plus simple au plus complexe. Explication des 8 étapes à suivre.

1 Qu'est-ce que la méthode 8D ?

Il s'agit d'une démarche complète pour solutionner tous types de questions et aider à la prise de décision. L'acronyme 8D (Eight Disciplines) représente les 8 étapes à mener. Cette méthode a été développée par Ford Motor Company dans les années 80. Elle est très employée dans le management de la qualité en général et l'amélioration continue (Kaizen) en particulier.

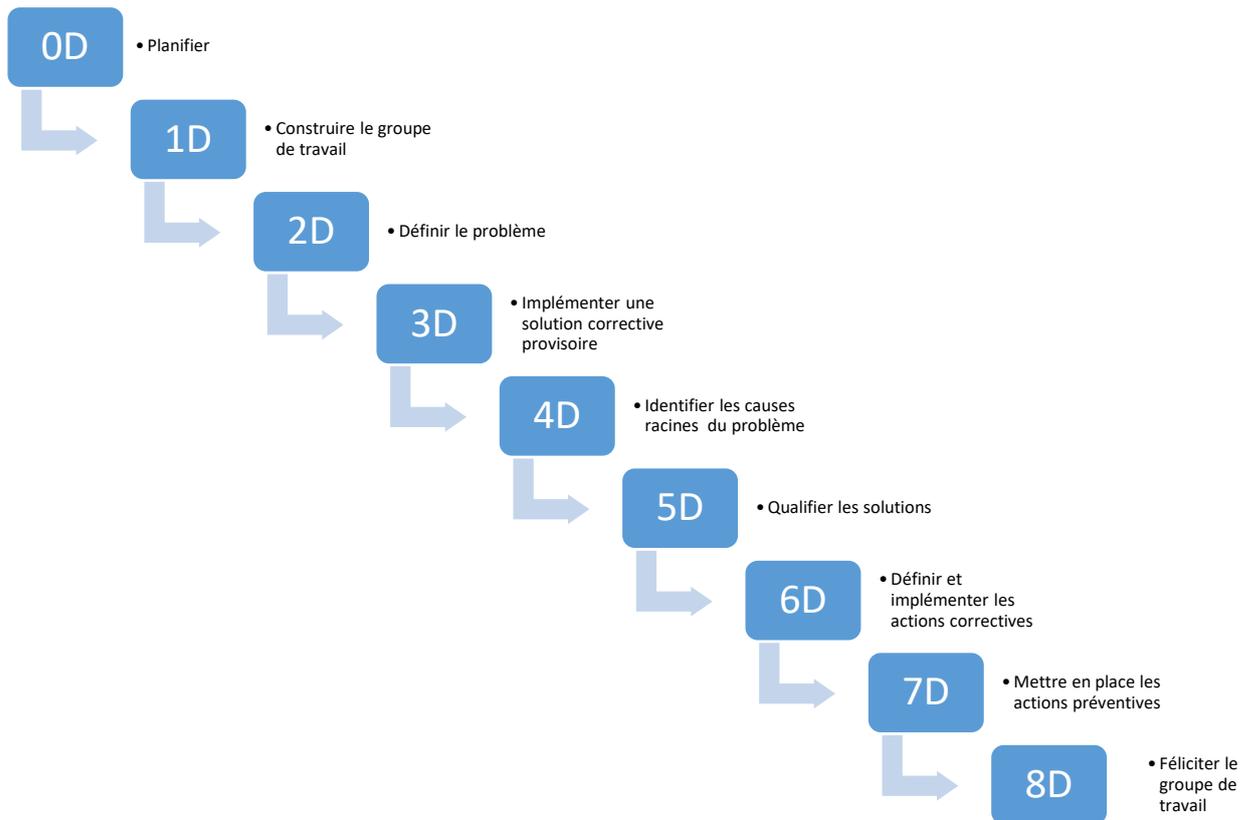
Une 9ème étape a été ajoutée plus tard pour mettre en exergue l'importance de planifier l'action. Nommée D0, elle se place tout au début du processus.

- *(D0 - Planifier)*
- **D1** - Construire le groupe de travail.
- **D2** - Définir le problème.
- **D3** - Implémenter une solution corrective provisoire.
- **D4** - Identifier les causes racines du problème.
- **D5** - Qualifier les solutions.
- **D6** - Définir et implémenter les actions correctives.
- **D7** - Mettre en place les actions pour prévenir la réapparition du problème.
- **D8** - Féliciter le groupe de travail.

2 Bénéfices de la démarche

Elle repose sur un enchaînement rigoureux de 8 étapes pour examiner toutes les facettes d'un problème dans l'objectif de trouver une solution pertinente et pérenne. Ce canevas s'inscrit parfaitement dans une approche collaborative. Les membres d'un groupe de travail mettent en commun leurs compétences et expériences pour explorer la moindre hypothèse.

3 Mise en œuvre du 8D



3.0 0D - Planifier

Cette première étape consiste à réunir toutes les informations disponibles concernant le problème et définir les moyens pour le résoudre : choix des objectifs, définition des moyens et planification des différentes étapes du processus.

3.1 1D - Construire le groupe de travail

La composition de l'équipe qui va plancher sur le problème est importante. **Elle doit être pluridisciplinaire** pour représenter des points de vue et des angles d'attaque suffisamment différents pour apporter une grande richesse dans l'analyse. Les origines d'une situation se situent souvent en dehors du cadre immédiat du problème. **Il est conseillé de mixer des personnes du terrain, de services connexes au problème, voire des profils administratifs.** Pour certaines problématiques, il est également intéressant d'intégrer des clients et/ou des fournisseurs.

Limiter la taille du groupe afin de maximiser la valeur ajoutée apportée par le collaboratif.

Définir les responsabilités et tâches de chacun. Préciser les objectifs, les clarifier si nécessaire. Compiler également toutes les informations et données nécessaires pour traiter le sujet (référentiels, audits, études, historique des pannes, des accidents...).

3.2 2D - Définir le problème

La résolution d'un problème passe par **une connaissance fine de toutes ses dimensions**. Le simple constat doit être dépassé pour qualifier précisément de quoi il s'agit : quelles est la nature du problème ? Qui est concerné ? Quelles sont les conditions d'apparition ? Quels sont les impacts ? où le problème a-t-il été détecté ? Quand a-t-il été détecté ? Comment a-t-il été détecté ? Combien de produits sont concernés ?

L'emploi de la méthode QQOCP est tout à fait indiqué pour une investigation complète.

Pour une recherche plus efficace - et si la situation le permet, **le groupe peut se rendre sur les lieux d'apparition** afin de capter davantage d'éléments pour nourrir la définition du problème : configuration des lieux, proximité, etc.

Autre exigence : ne pas se contenter de termes vagues. Chercher au maximum à quantifier chaque fait.

3.3 3D - Implémenter une solution corrective provisoire

Certains problèmes ne peuvent pas attendre l'aboutissement d'un processus de résolution. **Une solution curative temporaire, mais immédiate doit être trouvée et mise en place pour éliminer les événements indésirables**. Ce cas concerne notamment ceux qui ont un impact fort sur les clients, la sécurité des personnes, l'environnement, les coûts...

Attention de ne pas choisir une solution provisoire sans une réflexion préalable suffisamment aboutie. Il n'est pas question de créer de nouveaux problèmes en tentant d'en résoudre un.

Ces actions peuvent être :

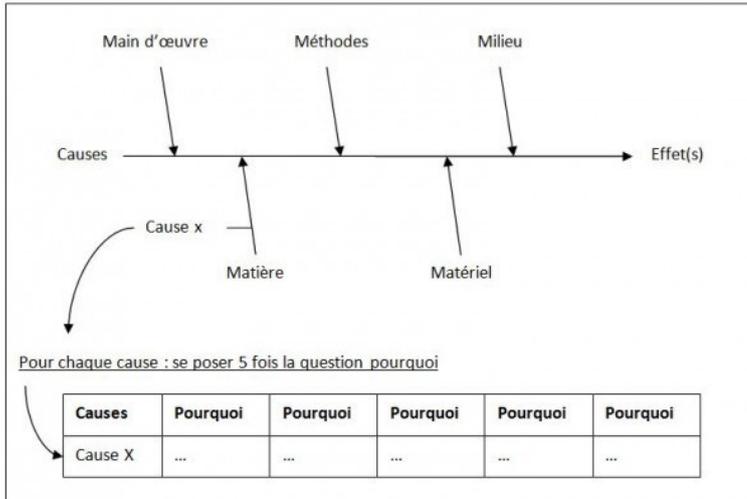
- La reprise qui consiste à remettre en conformité le produit ou la situation ;
- Le reclassement qui consiste à déclasser le produit pour le rendre conforme à des exigences (souvent moindres) différentes des exigences initiales ;
- La réparation qui consiste à rendre le produit conforme à l'utilisation prévue. Contrairement à la reprise, les actions de réparation peuvent impacter tout ou partie du produit ;
- La mise au rebut qui consiste à empêcher son utilisation intentionnelle ;
- La dérogation qui consiste à autoriser l'utilisation ou la libération du produit non-conforme aux exigences initiales ;
- La proposition d'un geste commercial ou d'une action compensatrice au client.

3.4 4D - Identifier les causes racines du problème

Pour une éradication permanente, il convient d'agir sur la/les véritable(s) cause(s) **Il n'est pas rare que les facteurs apparents ne soient que les effets d'une explication plus profonde**. Seule leur identification permet l'élimination définitive du problème.

Il existe de nombreuses méthodes pour mener une telle investigation. Parmi elles :

- les 5 pourquoi : une approche simple à utiliser en répétant 5 fois la question "pourquoi ?" à partir d'un brainstorming
- le diagramme de cause à effet (appelée aussi ishikawa ou encore 5M) : il repose sur une cartographie des causes possibles en forme d'arrêtes de poisson



- le diagramme d'affinité, autre outil pour une analyse causale

3.5 5D - Définir les actions correctives permanentes

L'analyse des causes débouche sur une ou plusieurs solution(s) pour corriger le dysfonctionnement. Des expérimentations sur un échantillon réduit sont dans certains cas nécessaires pour s'assurer de l'efficacité des options retenues.

Il est rare de pouvoir éliminer les causes d'un problème avec une seule action. Dans la plupart des cas, vous serez amené à définir plusieurs actions qui devront être planifiées et coordonnées pour corriger les causes du problème et éviter ainsi sa récurrence. Pour faire vous devez :

- Définir le plan d'actions ;
- Identifier les délais et responsabilités du traitement ;
- Définir des critères permettant d'attester l'efficacité des actions correctives entreprises ;
- Mettre en œuvre les plans d'actions ;
- Vérifier dans le temps l'efficacité des actions menées.

Il convient de tenir à jour des enregistrements de toutes ces étapes sur un outil dédié (fiche 8D) ou dans un outil de suivi général de suivi des non-conformités et actions d'amélioration. Vous noterez les principales informations relatives à :

- La description du problème ;
- Les action(s) immédiate(s) ;
- Les cause(s) identifiée(s) ;
- Le détail des actions correctives ;
- Les critères d'efficacité, objectifs à atteindre ;
- Les résultats de la mise en œuvre de la (des) actions(s).

3.6 6D - Implémenter et valider les actions correctives permanentes

Une implémentation réussie passe par un plan de déploiement efficace : les tâches à mener, dans quel ordre, par qui, avec quels moyens...

Ne pas oublier la mise en place des outils de suivi et la définition des critères de validation de la solution.

Dès la validation des actions correctives permanentes, le cas échéant, retirer les actions temporaires mises en place lors de l'étape 3.

En parallèle, un plan de communication est le bienvenu pour informer les parties prenantes de l'avancée du projet.

Enfin, lorsque les actions impactent des processus, notamment le contenu des missions des collaborateurs ou leur façon de travailler, ne pas oublier de gérer la gestion du changement. La réussite n'est pas seulement technique, elle repose beaucoup sur l'humain.

Une fois les actions menées, vous devrez en évaluer l'efficacité. Il s'agit de vous assurer que le problème d'origine et ses effets ne sont pas réapparus. Cette évaluation peut se faire avec la réalisation de tests, de contrôles ou d'expériences.

Si les objectifs attendus ne sont pas atteints, il faut alors réunir à nouveau le groupe de travail pour en analyser les raisons et entreprendre les actions qui s'imposent.

3.7 7D - Mettre en place les actions pour prévenir la réapparition du problème

Capitaliser la connaissance acquise dans le processus 8D pour mener des actions préventives.

Il peut s'agir de situations proches (contexte identique, mais sur un lieu différent) ou encore de configuration (par exemple une organisation similaire).

Après avoir évalué l'efficacité des actions correctives entreprises, le groupe de travail doit réfléchir aux possibilités de déploiement de ces actions sur des situations, des produits ou des processus similaires. Il s'agit de standardiser les actions correctives efficaces.

Dans ce cas, les actions à entreprendre ne seront pas correctives (puisqu'il n'y a pas encore de problème) mais préventives. Leurs modalités de mise en œuvre sont semblables à celles établies pour les actions correctives.

Parmi les actions préventives habituellement entreprises on note :

- La mise à jour documentaire (procédures, instructions) ;
- La mise à jour des méthodes et outils (plans, procédés, outillages, etc...) ;
- La formation du personnel ;
- La modification des infrastructures.

3.8 8D - Féliciter le groupe de travail

Reconnaître le travail réalisé, les efforts et les investissements consentis en félicitant les membres de l'équipe. Ce point est important pour entretenir une motivation sans failles des collaborateurs et faciliter ainsi leur implication dans un prochain processus.

Cette phase est également l'occasion de faire un bilan sur le processus lui-même : difficultés rencontrées, ce qui a bien fonctionné, etc. L'objectif étant d'améliorer ses pratiques.