

# S O M M A I R E

<b>8D, UNE MÉTHODOLOGIE RIGOUREUSE</b>	4
<b>LES 8 DISCIPLINES</b>	6
Préliminaire : engager le processus 8D	6
1. Aborder le problème avec une équipe compétente et motivée	9
2. Décrire le problème perçu par le client interne ou externe	13
3. Mettre en œuvre et tester les actions provisoires	17
4. Rechercher et vérifier la cause principale et sa détection	21
5. Définir les actions définitives et le contrôle de leur efficacité	25
6. Mettre en place les actions définitives et contrôler les résultats	29
7. Prévenir la réapparition du problème et des cas similaires	32
8. Clôturer les travaux et valoriser l'équipe	36
<b>8D : MÉTHODE, OUTIL OU FORMULAIRE ?</b>	39
Parcours du GLOSSAIRE	40
Quelques formulaires 8D	40

# 8D, UNE MÉTHODOLOGIE RIGOUREUSE

## Introduction à la méthode de résolution de problème 8D

Même si l'arrivée d'une réclamation du client n'est pas le privilège de TRABALHO - TRABALHADOR, ce n'est pas la première fois que Mme BELLA, responsable qualité de la toute nouvelle ligne de 4 x 4 de notre client constructeur RIO-NÃO tourne en rond devant le bureau de notre directeur en criant de rage que nos volants sont affreux et présentent encore des défauts monstrueux, que nous ne faisons rien, voire que nous faisons exprès de livrer des pièces pareilles.

**Jacob MANEJAR, directeur du site**, comprend bien à travers ces propos blessants, qu'il est mis au défi de réussir de manière efficace, la résolution de ce problème :

- ◆ Résoudre le problème techniquement, même si le défaut dont il est question aujourd'hui n'avait peut-être encore jamais été évoqué.
- ◆ Montrer que la démarche d'amélioration continue qu'il a mis en place sur son site dans le cadre de l'ISO/TS 16949 v2002 (et qui vient d'être certifiée) génère de véritables améliorations dans l'éradication des défauts.
- ◆ Utiliser de manière intelligente le formulaire 8D imposé par son client en tant que réponse pour toute réclamation.
- ◆ Former ses collaborateurs à l'utilisation de la démarche 8D et les outils de résolution de problème pour aller jusqu'au bout de la recherche des causes et éviter la récurrence de défauts identiques ou analogues.

### **M. MANEJAR, directeur du site fournisseur**

Madame BELLA, notre système de management est certifié ISO/TS 16949 v2002 depuis 18 mois ; un processus important de notre cartographie est le processus SATISFACTION CLIENT qui est déclenché à chaque réclamation de votre part.

Lorsque ce processus est déclenché, notre démarche suit fidèlement les 8 étapes du 8D et nous vous répondons selon le formulaire de RIO-NÃO.

Nous allons enclencher le processus 8D et je vous informerai régulièrement de l'avancement des travaux.

### **Mme BELLA, responsable qualité constructeur**

Par rapport au 8D, j'exige qu'une action provisoire soit mise en place effective dans les 24 heures et que les actions définitives soient définies dans la semaine

## Les éléments mis en scène dans le e-book

### **RIO-NÃO**

constructeur automobile international

vient de prononcer le démarrage série de son produit 4X4 digne remplaçant du 3W3

### **Mme BELLA**

responsable qualité pour les fournitures de la ligne 4X4, prénom Isanepa

### **TRABALHO-TRABALHADOR**

nom du site de production

activité : fabrication de volant, moussage PU à partir d'armatures livrées du site de composants COMBINA

### **M. MANEJAR**

directeur du site de TRA-TRA, prénom Jacob

### **M. ONNAIRE**

membre de la direction qualité du groupe, prénom Fonxi

rôle de formateur à l'animation de la démarche 8D et qui intervient à la demande du directeur du site

### **Membre de l'équipe de travail**

M. POINTO, responsable industrialisation

M. VENT, responsable technique produit

M. ÉQUIPE, chef d'atelier

Mme CALAMITY, responsable qualité, prénom Jeannine

### **FISCALIZA**

entreprise de tri, imposée par le client en mesure provisoire

### **COMBINA**

site industriel de fabrication des armatures de volants

### **FEBRE**

fournisseur et prestataire d'étalonnage de sondes et capteurs de température

## **2 - Décrire le problème perçu par le client interne ou externe**

### **2a. Objectifs de l'étape**

Compte tenu des premiers éléments recueillis sur l'étendue du problème et des mesures d'urgence mises en œuvre, la direction du site a décidé de mettre en place un 8D pour résoudre le problème et pour rassurer le client.

L'équipe a été constituée.

C'est la première réunion de l'équipe de travail.

L'objectif de cette étape est d'analyser le problème et d'aboutir à une spécification du problème perçu par le client interne ou externe en clarifiant la situation sur des faits prouvés et non des suppositions.

#### **M. ONNAIRE, animateur**

L'expression des symptômes perçus par le client est un peu floue et peut regrouper plusieurs problèmes différents. Je vous propose de la décomposer en éléments factuels et de la spécifier en un problème très précis.

Cette première activité de groupe nous donnera toutes les chances de résoudre ce problème de manière définitive.

#### **Mme CALAMITY, Qualité**


Ce que vous racontez est un peu compliqué !

Comment va-t-on s'y prendre concrètement ?

### **2b. Méthodologie utilisée**

#### **M. ONNAIRE, animateur**

Nous allons suivre le cheminement suivant en répondant à différentes questions :

- ◆ Énoncer le problème sous la forme d'un objet et d'un défaut.
- ◆ La cause est-elle connue ?
- ◆ Spécifier le problème avec l'outil **EST - N'EST PAS** .
- ◆ Établir le synoptique du processus.
- ◆ Le problème est-il lié à un changement ou le problème a-t-il toujours été là ?
- ◆ Faut-il compléter le 8D par d'autres méthodes ?

#### **Déroulement de la réunion et discussions**

##### **Énoncé du problème**

Nous devons donner un énoncé simple et concis du produit et du défaut observé sur ce produit qui réponde à la question "qu'est-ce qui ne va pas (le défaut) avec quoi (le produit) ?" pour :

- ◆ Donner à l'équipe une orientation claire de l'activité.
- ◆ Canaliser la recherche de la cause première.
- ◆ Donner le point de départ de la spécification du problème.

*Le produit est le volant moussé 4 x 4 tous modèles.*

*Le défaut est la présence de "décollements" de la peinture noire.*



La validation de l'énoncé est faite en répétant la "question jusqu'au vide : pourquoi ce défaut apparaît-il sur ce produit ?" pour :


- ◆ Concentrer nos efforts sur un seul problème.
- ◆ Nous rapprocher le plus près possible de la cause première.
- ◆ Vérifier que la cause première est bien inconnue.

**Qu'est-ce que l'outil EST N'EST PAS ?**

C'est un mode de questionnement permettant de se focaliser sur les particularités du problème ; ce qui le distingue des autres produits, des autres finitions...

Nous distinguons ce qui est observé de ce qui ne l'est pas mais aurait logiquement pu l'être.

**Illustrons cet outil par des exemples :**

Pour caractériser le mécontentement des clients sur le service de différentes agences ("exemple d'application du EST/N'EST PAS à l'accueil des clients" 

Exemple : fuite sur des bocaux  alimentaires.

Revenons à notre cas et complétons le tableau, lorsque nous avons des preuves pour les questions :

	<b>EST</b>	<b>N'EST PAS</b>
<b>QUOI ?</b>	Décollement de la peinture du volant du modèle 4 x 4 en PU.	Modèle 3W3 ni les autres modèles Finitions cuir.
<b>QUI ? (détection)</b>	Fabrication : mousser, ébarbeur Détection : contrôle final Contrôle et montage CLIENT.	N'est pas toujours vu à l'ébarbage.
<b>OU ?</b>	Au niveau du coussin du volant.	N'est pas toujours vu à l'ébarbage.
<b>QUAND ?</b>	Depuis 1 semaine (environ) Nouveau défaut par rapport à la présentation des EI (échantillons initiaux) au client.	N'est pas dans les défauts répertoriés et suivis depuis le lancement.
<b>COMMENT ?</b>	Le décollement se présente comme une cloque où la peinture n'adhère pas La peinture forme une pellicule qui ne résiste pas aux frottements.	N'est pas un manque ni un trou de peinture. N'est pas un défaut d'adhérence mais de polymérisation.
<b>POURQUOI ?</b>	Le taux de défectueux est exprimé en pourcentage et devrait l'être en ppm.	Ce n'est pas seulement pour faire plaisir à Mme BELLA !

## 2c. Outils associés

Le tableau utilisé est une combinaison de 2 questionnements destinés à caractériser le problème :

- ♦ QQQCP en ligne.
- ♦ Avec EST - N'EST PAS en colonne, cela donne un **tableau**.

D'autres outils ou d'autres sources d'information peuvent être utilisés pour cette étape :

- ♦ Diagramme de **processus**.
- ♦ Modèle de **maîtrise des risques** liés au processus.
- ♦ Diagramme **cause-effets**.
- ♦ **Feuille de relevé**.
- ♦ Carte MSP.
- ♦ Diagramme de tendance.
- ♦ Diagramme de **corrélation** (ex : **dispersion hérédité**).
- ♦ Interviews internes ou externes.
- ♦ **Diagramme des affinités** : (ex. **affinité animateur**, **affinité réunion**)  
exercice : **affinité groupe de travail**.

### M. ÉQUIPE, production

Faut-il passer tout ce temps à spécifier le problème, alors que pendant ce temps, nous continuons à produire et livrer avec un grand risque de défectueux ?

### M. ONNAIRE, animateur

On dit bien qu'un problème bien posé... est à moitié résolu. Pour illustrer, je vous propose un cas d'école posé par **Albert** et vous invite à y réfléchir pendant la soirée et en tous cas d'ici la prochaine réunion de l'équipe.

## 2d. Verrouillage de l'étape

### M. ONNAIRE, animateur

Avons-nous traité correctement cette étape ? Pouvons-nous passer à la suivante ?

Pour cela, passons en revue la check-list de l'étape 2 :

Questions	Réponses
Peut-on décomposer le symptôme ?	Le symptôme est suffisamment précis pour se distinguer des autres problèmes d'aspect connus jusqu'alors.
L'énoncé du problème a-t-il été établi (objet et défaut) ?	Décollements de peinture sur les volants 4 x 4 tout modèle.
La méthode de questionnement jusqu'au vide a-t-elle été utilisée ?	Le questionnement conduit à s'interroger sur l'adhérence ou le cloquage de la peinture qui provoque lors des manipulations des zones de décollement de la peinture noire.
La cause de ce défaut est-elle connue ?	La ou les causes sont attachées aux processus de peinture et de moussage mais ne sont pas clairement identifiées. Cela nécessite une recherche approfondie des causes.
La méthode EST - N'EST PAS a-t-elle été utilisée ?	...

# Fiche Est - N'Est pas

## OBJET - OBJECTIF

Mise en relief des limites du problème pour se focaliser sur les bonnes voies de recherche.

<i><b>Éclairage</b></i>	<i><b>Illustration</b></i>
EST	Le cœur du problème
N'EST PAS	Les autres produits, machines Les autres services, secteurs, équipes Les autres lieux, villes, chambres Les autres jours, cycles, périodes Les autres processus, modes opératoire Les autres indicateurs
DIFFÉRENCES	Particularités / caractéristiques du problème Pistes de recherche Voies d'amélioration

## ANIMATION ... points-clés

- 1 - Réunion du groupe de travail pour définir les spécificités du problème.
- 2 - Générer des questions positives (ce qui EST le problème) et négatives (ce que N'EST PAS le problème) sur la base des question du type QQQQCP :
  - ♦ Formuler une question claire et par écrit au tableau.
  - ♦ Se placer en situation de remue-méninges (pas de censure...).
  - ♦ Demander plus des faits que des opinions.
  - ♦ Enregistrer / noter les réponses / idées / éléments émis par les participants.
- 3 - En déduire collectivement les particularités d'observation / d'apparition du problème.
- 4 - Définir les pistes de recherche et voies d'amélioration.
- 5 - Engager, si besoin, la validation des pistes de recherche.

## MÉTHODE ... l'éclairage

### EST

- ♦ Quels éléments caractérisent le problème ?
- ♦ Où le problème commence et ou s'arrête-t-il ?
- ♦ Qui est concerné ?

### N'EST PAS

- ♦ Quels éléments caractérisent l'extérieur problème ?
- ♦ Qu'est-ce qui fonctionne bien ?
- ♦ Qui n'est pas touché par le problème ?

### DIFFÉRENCES

- ♦ Quelles particularités peut-on en déduire pour le problème ?
- ♦ Où se produit-il de manière spécifique ?
- ♦ A quelle étape précise du processus ?

## RISQUES - LIMITES

Ne pas réunir les bons interlocuteurs et ne pas cerner (encercler) le problème.

Ne pas disposer d'informations validées.

S'engager prématurément dans une autre étape de la démarche (recherche de solutions).

# Exemple d'application du EST/N'EST PAS à l'accueil des clients

## PROBLÈME

Le mécontentement de clients sur le service dans les agences.

*Quoi - Qui - Où - Quand - Comment - Pourquoi*

*EST - N'EST PAS*

	<b>EST</b>	<b>N'EST PAS</b>
QUOI ?	Attente aux guichets	Accueil des caissières
QUI ? (détection)	Clients des comptes courants	Clients Sociétés
OÙ ?	Agence EST principalement	Siège, agences Centre et Nord
QUAND ?	Le vendredi entre 15 et 18 heures	Lundi, mardi, mercredi
COMMENT ?	Plaintes reçues au Siège	Remontées d'information des agences
POURQUOI ?	Ancien système de gestion des comptes	Nouveau système de gestion des comptes

## Synthèse

L'analyse fait ressortir que les plaintes concernent les comptes courants et non les comptes des clients sociétés, et que l'agence EST est la plus souvent mentionnée. C'est la seule agence à ne pas avoir été équipée du nouveau logiciel compte client. Le problème n'est pas remonté par l'agence car le directeur attend la modernisation du système. Le problème vient donc de l'ancien système de gestion des comptes, en attendant le nouveau qui tarde à venir.