

LE CYCLE PDCA

Tout changement est une hypothèse. On écrit ce qu'on en attend avant d'agir, on essaie en petit, on va voir si c'est arrivé, puis on garde ou on défait.

AUSSI APPELÉ PDCA, PDSA, roue de Deming, prévoir-essayer-vérifier-décider S'APPLIQUE À tout changement de façon de faire, essayé en amont s'il ne se découpe pas

SE VÉRIFIE EN une heure, en demandant à voir les trois derniers essais OUTIL QUI L'APPLIQUE l'A3 de résolution de problème, fiche O-10

1 Ce que dit le principe

Et pourquoi c'est vrai

LA RÈGLE

On écrit le résultat attendu avant d'agir. On essaie sur un périmètre réduit et réversible. On retourne voir à une date fixée d'avance. Puis on garde, on ajuste, ou on défait.

POURQUOI ÇA MARCHE

Le mécanisme. Une chaîne de causes que le lecteur peut refaire dans sa tête.

SI LE RÉSULTAT ATTENDU EST ÉCRIT AVANT

il devient difficile de le reformuler après coup sans que cela se voie.

ALORS

l'écart se constate au lieu de s'expliquer.

DONC

chaque tour apprend quelque chose, y compris quand il rate.

L'IDÉE REÇUE QUE ÇA RENVERSE

Écrite telle qu'on l'entend vraiment en comité : c'est une croyance raisonnable qui a cessé d'être vraie.

"Quand la solution est évidente, l'essayer fait perdre trois mois. Autant la déployer partout tout de suite."

OÙ ÇA NE S'APPLIQUE PAS

L'essai en petit, si le changement ne se découpe ni ne se défait (bascule de système, échéance réglementaire). On garde prédiction écrite et vérification datée, et l'on essaie en amont : essai à blanc, premier lot.

2 Est-ce respecté chez vous ?

Des tests qu'on fait en marchant

Cinq vérifications observables. Chacune dit où aller regarder, et à quoi on voit que ce n'est pas respecté.

LE PLUS RAPIDE

Demandez le résultat attendu du dernier changement, et où il est écrit.

Une phrase, datée, écrite avant l'action.

✗ Il se formule au présent, et il correspond toujours à ce qui s'est produit.

Cherchez la date à laquelle quelqu'un est retourné vérifier.

Une date et un nom, inscrits le jour de la décision.

✗ La vérification était prévue, et elle n'a jamais eu lieu.

Demandez ce qui a été défait ou revu cette année.

Au moins un changement annulé ou revu après vérification, faute d'avoir donné ce qu'on attendait.

✗ Rien n'a été défait ni revu : tout ce qui a été lancé est en place tel quel.

Regardez la taille du dernier essai.

Une équipe, quelques semaines, réversible en une journée.

✗ Tout le périmètre d'un coup, et rien de réversible.

DANS LA DURÉE

Comptez les tours faits sur un même sujet.

Plusieurs tours, chacun partant de ce que le précédent a montré.

✗ Un tour unique, puis le sujet change.

3 Les confusions courantes

Ce que le principe n'est pas

Quatre faux amis. Ce sont eux qui font croire qu'on applique le principe en faisant l'inverse.

Ce n'est pas un plan d'action

Les deux listent ce qu'on va faire, avec qui et pour quand.

→ Le cycle ajoute deux lignes : le résultat attendu, et la date où l'on ira voir.

Ce n'est pas un pilote

Les deux se font en petit avant de généraliser.

→ Un pilote cherche à démontrer que ça marche. Un essai cherche à savoir, et accepte la réponse négative.

Ce n'est pas la roue affichée au mur

Tout le monde reconnaît le dessin, et peut en citer les quatre lettres.

→ Le dessin ne dit rien de ce qui se passe entre deux tours. Ce qui compte tient dans une fiche écrite.

Ce n'est pas un contrôle

Le mot vérifier évoque une inspection, et c'est ce qui fait résister les équipes.

→ Deming disait Study plutôt que Check : on étudie les résultats pour apprendre, en les rapprochant de ce qu'on attendait. Il s'agit d'étudier un écart, pas de juger quelqu'un.

4 D'où ça vient

Pour que la fiche fasse autorité

ORIGINE

Walter Shewhart formule dans les années 1930 un cycle en trois temps, issu de la méthode expérimentale. W. Edwards Deming le présente au Japon en 1950 comme un cycle concevoir-produire-vendre-étudier. Les Japonais le reformulent en Plan-Do-Check-Act : c'est la roue que tout le monde connaît.

CE QUI A CHANGÉ DEPUIS

Deming a fini par écrire PDSA : étudier pour apprendre, pas contrôler. Ses associés (Moen, Nolan, Langley) ont rendu explicite la prédiction écrite dès l'étape Plan.

POUR ALLER PLUS LOIN

W. E. Deming, *The New Economics*, 1993 (chap. 6, cycle PDSA)
R. Moen et C. Norman, « Circling Back », *Quality Progress*, 2010
M. Rother, *Toyota Kata*, 2009

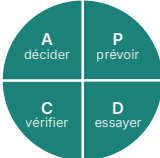
LE MOT JUSTE

Dire un essai, et non un déploiement. Un essai peut être défait sans que personne ait perdu la face.

CE QUE ÇA CHANGE, CONCRÈTEMENT

Le cycle complet, ce qu'il en reste en pratique, et la fiche qui tient les deux étapes manquantes.

LE CYCLE COMPLET

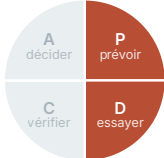


On écrit ce qu'on attend, on essaie en petit, on va voir, puis on généralise ou on annule.

Sans le C, on ne sait pas si le changement a produit ce qu'on en attendait.
Sans le A, on ne décide ni de le garder ni de le défaire.

Deming préférerait dire Study plutôt que Check : le mot juste est étudier les résultats pour apprendre, non contrôler.

CE QU'ON FAIT LE PLUS SOUVENT



On prévoit, on déploie, on prévoit autre chose. Personne ne retourne voir, donc rien ne s'annule.

LA FICHE D'ESSAI, QUI TIENT SUR UNE MOITIÉ DE PAGE

CE QU'ON CHANGE
le seuil de contrôle passe de 50 € à 250 €

CE QU'ON ATTEND, ÉCRIT AVANT
le temps de contrôle baisse d'un tiers, sans hausse des erreurs détectées en aval

SUR QUEL PÉRIMÈTRE
une équipe, quatre semaines, réversible en une journée

COMMENT ON LE SAURA
le relevé hebdomadaire du temps de contrôle, et le nombre d'erreurs remontées

QUI VA VOIR, ET QUAND
Sophie D., le 12 du mois suivant

CE QU'ON A CONSTATÉ
à remplir le jour de la vérification, et pas avant

CE QU'ON DÉCIDE
garder, élargir, ajuster, ou défaire

Les deux lignes en vert sont celles qu'on saute. Ce sont elles qui font la différence entre un essai et un déploiement.

QUAND LE PRINCIPE EST TENU

AVANT D'AGIR
le résultat attendu est écrit, et daté.

LE PÉRIMÈTRE
une équipe, quelques semaines, défaisable.

APRÈS
quelqu'un retourne voir à la date prévue.

CE QU'ON REGARDE
le nombre de tours bouclés, et ce qui a été défait.

QUAND IL NE L'EST PAS

AVANT D'AGIR
l'objectif se formule dans la note de lancement, en termes généraux.

LE PÉRIMÈTRE
tout le monde, tout de suite, sans retour possible.

APRÈS
on passe au sujet suivant, et l'ancien reste en place.

CE QU'ON REGARDE
le nombre d'actions lancées.