

CSC

ÉTUDE DE CAS

ROYAL AIR MAROC

UN PROGRAMME LEAN SIX SIGMA POUR AMELIORER LES PROCESSUS



WWW.CSC.FR/CLIENTS

AFIN D'AMELIORER SES PERFORMANCES ET D'INSTAURER UNE DYNAMIQUE INTERNE DE PROGRES, **ROYAL AIR MAROC** A LANCE EN SEPTEMBRE 2007 UN VASTE PROGRAMME S'APPUYANT SUR LA **METHODE LEAN SIX SIGMA**. AIDEE DE CSC, LA COMPAGNIE AERIENNE A DEJA PU MESURER **LES RESULTATS SIGNIFICATIFS** OBTENUS AVEC LA PREMIERE VAGUE DE PROJETS.



ROYAL AIR MAROC

UN PROGRAMME LEAN SIX SIGMA POUR AMELIORER LES PROCESSUS

AFIN D'AMELIORER SES PERFORMANCES ET D'INSTAURER UNE DYNAMIQUE INTERNE DE PROGRES, **ROYAL AIR MAROC** A LANCE EN SEPTEMBRE 2007 UN VASTE PROGRAMME S'APPUYANT SUR LA **METHODE LEAN SIX SIGMA**. AIDEE DE CSC, LA COMPAGNIE AERIENNE A DEJA PU MESURER **LES RESULTATS SIGNIFICATIFS** OBTENUS AVEC LA PREMIERE VAGUE DE PROJETS.

L'une des principales compagnies aériennes africaines, Royal Air Maroc, a connu un fort développement au cours de ces dernières années. La poursuite de cette expansion passe toutefois par un renforcement de l'organisation et des performances globales de l'entreprise. C'est pourquoi, début 2007, la direction générale de Royal Air Maroc confie à la direction audit et organisation (DAO) la mission de mettre en place une gestion par les processus. Au-delà des gains opérationnels immédiats attendus, l'objectif de la compagnie est avant tout culturel. En développant une vision de l'activité par processus, clients et indicateurs de performance, il s'agit en effet de clarifier les liens entre les différentes entités, de préciser les rôles et les responsabilités de chacun, et d'introduire au sein de l'entreprise une dynamique de progrès continu.

UNE DÉMARCHE ADAPTÉE

La DAO se met aussitôt en quête d'une méthode qui puisse être mise en œuvre par une entreprise qui n'a pas encore identifié ses processus et qui soit capable de s'adapter aux spécificités du transport

aérien, qui combine activités industrielles et de services. Très vite, l'étude du marché démontre la pertinence de l'approche Lean Six Sigma. Bien que les deux démarches soient d'origine industrielle (Toyota pour le Lean, Motorola et General Electric pour Six Sigma), leur combinaison est en effet parfaitement adaptée à l'univers des services et aux besoins de la compagnie. Dans un premier temps, le Lean permet d'identifier, outiller et améliorer les processus tandis que Six Sigma va ensuite contribuer à les optimiser.

Après avoir sensibilisé l'ensemble des directeurs et leur échelon hiérarchique directement inférieur par une formation de deux jours, la DAO décide de mettre la démarche en œuvre sous forme de programme. Celui-ci comptera plusieurs vagues d'une quinzaine de projets chacune et d'une durée de trois à quatre mois. A la recherche d'un partenaire pour le déploiement et l'animation du programme, la DAO fait appel à CSC, choisi au terme d'un appel d'offres en raison de ses compétences et de son expérience sur la démarche. "Le rôle de CSC est notamment

de mettre en place le dispositif de coaching, d'aider à identifier, sélectionner et cadrer les projets et d'assister les chefs de projet dans leur application de la démarche", explique Guillaume Bérard, expert Black Belt Lean Six Sigma et responsable du projet chez CSC.

UNE PREMIÈRE VAGUE PORTEUSE DE SUCCÈS

La première vague de projets, lancée en septembre 2007, touche tous les domaines de l'activité de Royal Air Maroc et de ses filiales, dont la compagnie low cost Atlas Blue. Les processus abordés concernent le métier (exploitation, maintenance...), l'aspect commercial (tarification...) ou les fonctions support (ressources humaines, achats...). Purement Lean, ces projets ont pour objectifs de formaliser les processus, d'éliminer les éventuels gaspillages et de mettre en place des tableaux de bord. "Définition et instaurer des indicateurs de performance est essentiel car c'est souvent le point de départ de la réflexion", note Abderrahim Ouakkas, responsable du programme Lean Six Sigma chez Royal Air Maroc.

“Les directions métier se sont appropriées la méthode et ont su la faire vivre.”
ABDERRAHIM OUAKKAS, RESPONSABLE DU PROGRAMME LEAN SIX SIGMA,
ROYAL AIR MAROC

ENJEUX

METTRE EN PLACE
UNE GESTION PAR LES
PROCESSUS INTRODUISANT
UNE DYNAMIQUE
D'AMÉLIORATION DANS
L'ENTREPRISE

SOLUTION

MISE EN ŒUVRE DU
PROGRAMME LEAN SIX
SIGMA

RESULTATS

LES PROCESSUS
PASSES AU CRIBLE DU
LEAN BÉNÉFICIENT
DE SUBSTANTIELLES
AMÉLIORATIONS, LA
PREMIÈRE PHASE DU
PROJET EST UN SUCCES.



A PROPOS DE ROYAL AIR MAROC

Depuis 1957, Royal Air Maroc assure le transport de passagers et du fret, en permanence guidée par une exigence de qualité, de sécurité et de satisfaction de ses clients. Forte de son implantation sur quatre continents, Royal Air Maroc constitue un partenaire de référence pour les plus grands opérateurs dans les domaines du transport aérien, du tourisme et de l'industrie aéronautique. Depuis 2003, la fréquentation de la compagnie a augmenté de 18 % par an.

1,1 MILLIARD D'EUROS DE CHIFFRE D'AFFAIRES

4 700 SALARIÉS

6,3 MILLIONS DE PASSAGERS TRANSPORTÉS

44 AVIONS ET 21 APPAREILS EN COMMANDE

70 DESTINATIONS, DONT 54 À L'INTERNATIONAL

Clôturée fin 2007, cette première vague se révèle un franc succès. Les processus passés au crible du Lean bénéficient aussitôt de substantielles améliorations. Par exemple, chez Atlas Blue, le temps de traitement des passagers en correspondance passe de 45 minutes à 25 minutes environ, ce qui se traduit par un gain significatif en termes de satisfaction client mais aussi par une augmentation de la productivité avion. La planification de la maintenance est également améliorée, ce qui permet d'accroître la disponibilité des appareils. Au sein des fonctions supports, l'efficacité du processus de recrutement interne est multipliée par quatre. Mais Abderrahim Ouakkas retient aussi les avancées culturelles : "Les directions métier se sont appropriées la méthode et ont su la faire vivre pour atteindre les trois objectifs que nous avons définis : instaurer une culture du processus, de la mesure et du client"

TOUTE LA COMPAGNIE MOBILISÉE

Pour parvenir à un tel résultat, Abderrahim Ouakkas souligne le rôle essentiel du top management, qui a su faire du programme

une priorité et mobiliser l'ensemble de la compagnie. L'organisation choisie s'est également avérée décisive. "La répartition des tâches entre un pilotage du programme centralisé et des projets rattachés aux directions métier et menés en équipe sur le terrain a permis de maximiser les bénéfices du Lean", explique Abderrahim Ouakkas. Enfin, l'apport de CSC n'est pas oublié : "Les consultants CSC nous ont apporté une expérience et un recul très précieux", conclut-il.

À l'heure actuelle, de nouvelles vagues de projets Lean sont en cours et tous les processus devraient ainsi être recensés et examinés d'ici 2009. Le but de Royal Air Maroc est en effet de cartographier l'ensemble de ses processus et de les soumettre autant que possible à une démarche d'amélioration. La plupart seront ainsi abordés via le Lean, qui, le plus souvent, sera suivi d'une démarche Six Sigma, tandis que d'autres feront l'objet d'une approche Kaizen plus légère.



EMEA South & West Region

Regional Head Office

Immeuble Balzac - 10, Place des Vosges
92072 Paris La Défense Cedex
+33 1 55 70 70 70

France

Axe Liberté - 14, Place de la Coupole
94227 Charenton Cedex
+33 1 43 53 57 57

Aéropole - Bâtiment 5
5, Avenue Albert Durand
31700 Blagnac
+33 5 67 69 89 00

Belgium

Hippokrateslaan 14
B-1932 Sint-Stevens-Woluwe
+32 2 714 7111

Luxembourg

Bâtiment Goldbell - Tour C 5, Rue Eugène
Ruppert L-2453 Luxembourg
+352 248 341

Spain

Av. Diagonal, 545, Pl.6 Edifici L'illa
08029 Barcelona
+34 93 493 09 00

Italia

Centro Direzionale Milanofiori
Stada 3, Palazzo B1 20090 Assago (MI)
+39 0257775.1

Portugal

Lagoas Park - Edificio 1,3°
2740-264 Porto Salvo
+35 1 2100 40 800

Corporate headquarters

America

3170 Fairview Park Drive Falls Church, VA.
22042 United States
+1 703 876 1000

Europe, Middle East, Africa

Royal Pavilion
Wellesley Road Aldershot
Hampshire GU1 1PZ
United Kingdom +44 1252 534000

Australia/New Zealand

460 Pacific Highway
St. Leonards NSW 2065 Australia
+61 2 9901 1111

Asia

139 Cecil Street
#08-00 Cecil House Singapore 069539
Republic of Singapore +65 221 9095

A propos de CSC

Computer Sciences Corporation accompagne ses clients dans l'utilisation des technologies de l'information et dans la réalisation de leurs objectifs, pour améliorer en permanence leurs résultats.

Grâce à sa large gamme de compétences, CSC fournit à ses clients des solutions sur mesure pour gérer la complexité de leurs projets afin de leur permettre de se concentrer sur leur cœur de métier, collaborer avec leurs partenaires et clients, et améliorer leurs performances opérationnelles.

CSC met un point d'honneur à comprendre les problématiques de ses clients et mobilise ses experts, forts d'une longue expérience de leurs métiers et de leurs secteurs d'activité, pour collaborer avec leurs équipes. Totalement indépendant à l'égard de tout fournisseur, CSC livre ainsi des solutions qui répondent au mieux aux besoins spécifiques de chaque client.

Depuis plus de 40 ans, des clients, tant privés que publics, confient à CSC l'externalisation de leurs processus de gestion et de leur informatique, ainsi que l'intégration de leurs systèmes. Partout dans le monde, ils témoignent également de leur confiance en sollicitant les collaborateurs de CSC pour des missions de conseil.

La société est cotée à la Bourse de New York (NYSE) sous le symbole "CSC".

For further information concerning this publication or CSC's solution,
contact the communication and marketing department : +33 1 55 70 70 70