

Air France Industries : Six Sigma en plein envol avec Minitab

« Respectée à la lettre, sans négligence aucune, Six Sigma est une méthode imparable qui apporte des résultats financiers et des améliorations notables. »

Recueillir l'opinion de Daniel Phippaz sur Six Sigma est très enrichissant. Car il partage des expériences vécues à la Direction Générale Industrielle d'Air France depuis cinq ans, les échos qu'il a eus des partenaires KLM, General Electric et Honeywell et les opinions des participants au Mouvement Français pour la Qualité.



Daniel Phippaz
Directeur Qualité Sécurité
Environnement



[Air France](#) est la 3ème compagnie mondiale pour le transport de passagers internationaux (source IATA) et 1ère en Europe avec 17,4 % de part de marché (source AEA).

Elle a transporté 43,7 millions de passagers en 2003-2004.

[Air France Industries](#) représente près de 10 000 agents, ingénieurs, techniciens et ouvriers hautement qualifiés qui assurent l'entretien des avions d'Air France et des compagnies listées ci-dessous.

Les clients d'Air France Industries dans le monde



Air France Industries déploie la méthode Six Sigma depuis le tout début des années 2000. Sensibilisé par ses fournisseurs, les branches aéronautiques de GE et Honeywell, Daniel Phippaz a décidé de compléter sa panoplie des outils classiques de la qualité en optant pour Six Sigma. Et les méthodes de la TQM (5S, Kaizen, CEM), ou de l'ISO, Daniel Phippaz les connaît bien de par sa fonction de Directeur Qualité Sécurité Environnement et ses activités associatives, puisqu'il est le Président du Mouvement Français pour la Qualité en Ile de France. Le programme a été lancé simultanément dans toutes les divisions. Nous comptons 40 projets certifiés ou en cours de réalisation. Les projets ont été sélectionnés par un comité constitué de notre PDG et de chaque Directeur de Division. Ce comité a ensuite défini les moyens humains et financiers, les formations nécessaires. Les chefs de projets ou « Black Belts » ont suivi quatre stages, ces quatre semaines de formation étaient distancées d'un mois et demi pour permettre au projet d'avancer au gré des compétences acquises.

« La résolution des problèmes en appliquant les étapes Définir, Mesurer, Analyser, Innover, Contrôler recommandées par les pères fondateurs de Six Sigma n'est cependant pas systématique. Certains projets d'amélioration font appel au Lean Management, à l'AMDEC, ou tout simplement au bon sens. Mais, lorsque la problématique ne peut se contenter de l'intuition, de l'arbre des causes, ou des Pareto, alors l'utilisation des excellents outils d'analyse statistique et de gestion de projet conseillés par la méthode Six Sigma s'avère tout à fait utile et indispensable » confirme Daniel Phippaz.



Une méthode coûteuse, mais dans quelle mesure ? De son point de vue, la méthode Six Sigma demande un investissement en formations, en logiciels, en Black Belts mobilisés à temps plein, mais aussi en mois de travail. Cependant, les gains escomptés sont substantiels si les étapes et la démarche sont rigoureusement respectées.

Air France Industries (AFI) a lancé, à ce jour, pas moins de deux cent cinquante projets dont le retour sur investissement est établi à 12,5 millions d'Euros. Les gains potentiels à venir sont estimés à 40 millions d'Euros. En quoi ces gains consistent-ils ? « D'une part, en économies directes grâce à la diminution des coûts de non-qualité, nous explique Daniel Phippaz. Mais cette amélioration de la qualité induit d'autres gains. Economies de frais de personnel, car certains peuvent être affectés à une autre tâche qu'à celle de la correction des erreurs. La réduction des défauts peut permettre d'éviter l'achat de machines supplémentaires, puisque la productivité des équipements existants est optimisée. Enfin il faut signaler également les « bonnes surprises », plus difficiles à chiffrer, comme la fidélisation des clients satisfaits de la qualité de la prestation et l'accroissement des parts de marché ».



La Direction Générale Industrielle d'Air France a beaucoup appris en cinq ans... Le programme fut décevant au démarrage : 70% des personnes formées à la démarche Six Sigma ne parvenaient pas à faire aboutir leur projet ! A présent, Daniel Phippaz connaît les ficelles : il a testé une approche plus adaptée de Six Sigma, rectifié le tir et défini les éléments indispensables pour que le succès soit au rendez-vous.

Le maître mot, selon lui, est l'engagement de la Direction. C'est à dire l'appui donné par le DGA d'AFI aux responsables et aux acteurs du programme d'amélioration, son implication dans la sélection des projets, dans les bilans à mi-parcours puis dans la validation et la reconnaissance des résultats obtenus.

En pratique, il s'agit d'abord d'organiser une bonne sélection des projets selon les gains potentiels et la faisabilité, dans un délai acceptable. Puis d'assurer la formation et le suivi des collaborateurs mobilisés à temps plein sur les projets. Un groupe de formateurs internes d'AFI les forme au management d'équipe de progrès, à la maîtrise du temps et des ressources, au suivi des projets, à l'utilisation des tests statistiques et des logiciels spécialisés. Ces derniers nous permettent des analyses rapides, fouillées et très pertinentes. « Notre efficacité en terme de formation et d'accompagnement au fur et à mesure des étapes est reconnue, nous dit Daniel Phippaz. Pour preuve : des sociétés extérieures nous sollicitent pour participer à nos cours ! »



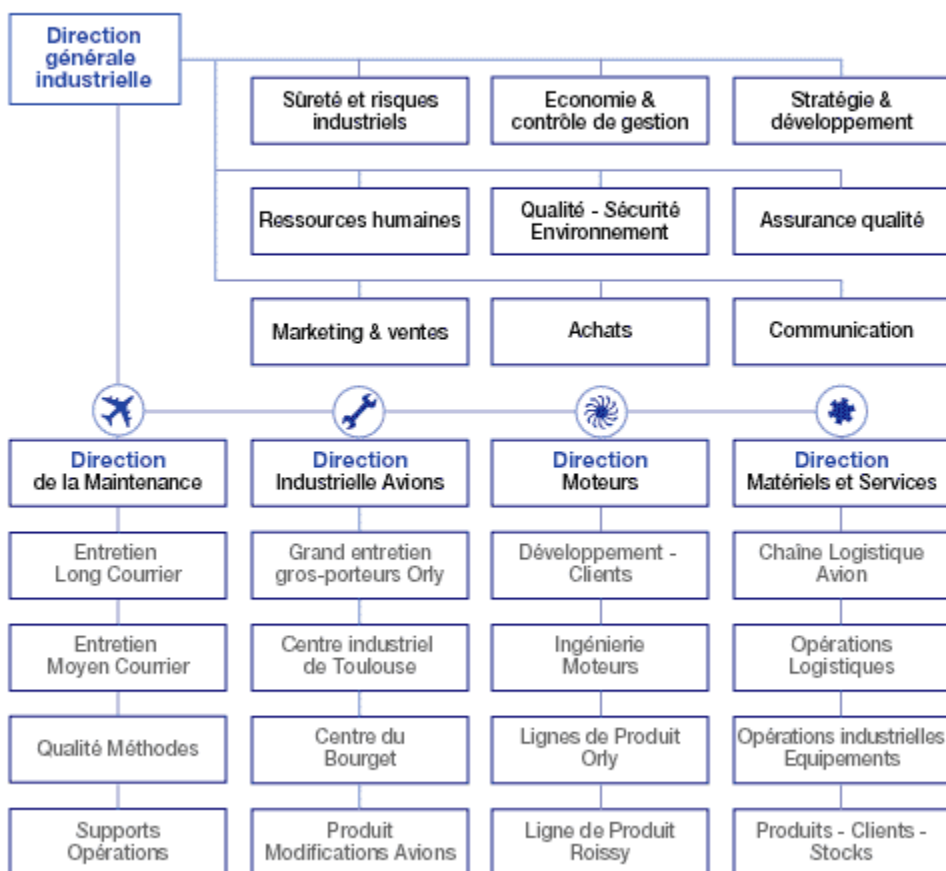
Toutefois, si les porteurs de projets ne sont pas libérés pour travailler à temps plein sur le programme d'amélioration, l'efficacité sera moindre : « les tâches opérationnelles sont prioritaires ! ».

Comme toujours, l'acceptation et le déploiement du programme Six Sigma sont facilités par les succès connus et reconnus. « Ce dernier point est un de ceux sur lesquels des progrès restent possibles chez Air France Industries nous précise Daniel Phippaz. Dans d'autres sociétés en effet, réussir ses projets six Sigma signifie obtenir une promotion ou une augmentation de salaire. C'est plus difficile à mettre en œuvre dans notre contexte. Autre grande ambition de notre programme dans les années à venir : l'enrichissement mutuel avec KLM (E&M). Les méthodes sont identiques, mais notre partenaire a une approche beaucoup plus centralisée que la nôtre : une équipe d'experts est chargée de mener tous les projets Six Sigma, alors que nous cherchons à impliquer le plus grand nombre d'acteurs possibles, par un dispositif décentralisé, nous commente Daniel Phippaz.. Cependant, les résultats sont aussi au rendez-vous : sept millions d'Euros de gains pour 25 projets réalisés. Les deux entreprises bénéficient d'un apprentissage réciproque. »

Daniel Phippaz explique ainsi pourquoi il a choisi Minitab pour simplifier les analyses : « mes partenaires l'utilisaient et le recommandaient, nos techniciens l'ont testé et l'ont comparé à d'autres

logiciels du marché : le rapport qualité/prix/adaptation à la méthode était le meilleur ». Maintenant, plus de 120 personnes sont formées chaque année à l'utilisation de Minitab. Air France Industries fait aussi appel à Minitab pour le perfectionnement des formateurs et des coaches. Pour la formation des Green Belts, AFI a également développé, avec le concours de l'Académie de Créteil, un CDRom d'autoformation, « Au pays des stats et Plans d'ex ». Il facilite l'apprentissage des bases statistiques nécessaires pour appliquer Six Sigma, avec l'utilisation de Minitab dans les exercices corrigés.

Organisation d'Air France Industries



Les images affichées sur cette page sont la propriété d'Air France, tous droits réservés.