Le 10 mars 2016

Communication à destination du CE DGSI Air France : Le programme ISR

A. ISR – Rappel des objectifs

Les objectifs du programme ISR sont de définir et mettre en place une cible technique et organisationnelle dans le domaine des Services d'Infrastructure à l'horizon 2020. En particulier:

- diminuer les coûts de Continuité liés à la gestion des Infrastructures et dégager ainsi des ressources pour augmenter la part dédiée à l'Innovation, pour la réalisation de projets Métiers ou de projets techniques.
- définir les changements d'organisation visant à la simplification des processus et à la rationalisation des activités, notamment entre AF et KL et DS-OPS: démarche DEVOPS, réduction des redondances, application des bonnes pratiques du marché.
- anticiper les problématiques liées à la pyramide des âges, en assurant la pérennisation des compétences essentielles à l'activité
- investiguer les évolutions technologiques permettant d'améliorer les coûts, la qualité de service et la réactivité aux demandes des projets métiers.

B. Synthèse des points déjà évoqués lors des différents CE

Compte tenu de la situation financière de l'entreprise, le programme ISR a été lancé dans la continuité de Perform2020 pour tirer profit du potentiel d'accroissement d'efficacité au niveau de la Production et des Services Distribués. Il doit permettre de dégager des économies afin d'accroitre la part dédiée aux projets Métiers et à la modernisation des infrastructures. Dans le même temps les métiers doivent aussi accroître leur propre performance économique, améliorer le service clients et générer des recettes complémentaires. Des projets techniques d'innovation seront aussi encouragés.

Pour rappel l'objectif global d'économie de Perform2020 et d'ISR à l'horizon 2020 est une réduction de l'ordre de 20% des coûts de continuité des services d'infrastructure soit environ de 56 M€ par rapport au budget 2014.

Lors des sessions Perform2020 tenues avec toutes les équipes en fin 2014 et début 2015, de nombreuses idées ont été recueillies. Les équipes de management ont ensuite proposé des synergies et des optimisations en termes de coûts d'infrastructure selon les axes suivants :

Processus : simplification et harmonisation entre AF et KL

Technique : orientation Opensource, réflexion sur les anciennes technologies (zOS, OS2200, TOP, TPF)

Organisation (production intégrée à comparer à 2 productions AF et KL juxtaposées, optimisation de l'organisation Wintel, approche transverse du VLM (Vendor & License Management), organisation des équipes de supervision, SysOps/T10/X10, etc.)

Personnels (plan de formation, PDV, évolution des postes et compétences)

Outils de supervision, outils techniques et middleware

Les initiatives recensées ont fait l'objet de premières estimations qui confirment l'objectif ; la démarche a été présentée à l'ITC Board et a été confirmée par le GEC le 21 Juillet 2015.

Dans le domaine des services d'Infrastructure, l'organisation cible restera sous responsabilité et contrôle internes. Sa mise en place s'échelonnerait entre 2016 et 2020. Le plein effet des réductions escomptées (20%) sur les coûts de gestion des infrastructures devra être atteint en 2020.

L'hypothèse de base est qu'il n'y aura pas de départs contraints côté AF dans le cadre de ce programme et la cible ne remet pas en cause l'existence des 3 centres de production d'Amsterdam, de Toulouse et de Valbonne, ni l'équilibre de charge 1/3 – 2/3 entre les deux compagnies. La qualité de service que nous fournissons à nos clients devra bien évidemment être maintenue voire améliorée.

Les projets qui composent le programme sont définis pour la majorité d'entre eux ; il faut désormais en approfondir l'étude, nommer des responsables de ces projets ou actions et définir les conditions de réalisation ainsi que les impacts potentiels. Durant toute la période du programme, de nouvelles initiatives seront encouragées et intégrées dans le suivi global.

Le pilotage global se fera en interne AF KL ; la direction du programme a été confiée à Claude Maillard, qui travaille en étroite relation avec les Directeurs Groupe OPS et DS et rapporte à l'ITC.

La charge actuelle des équipes ne permettant pas de mener le programme en s'appuyant uniquement sur des ressources internes, un appel d'offre externe a été lancé en décembre 2015 pour une prestation de support au programme, intégrant les activités de PMO, de support à la réalisation de projets techniques, de gestion de changement dans le contexte AFKL, l'apport d'une vision « neutre » et d'une expérience dans la mise en œuvre d'autres programmes similaires. Les décisions resteront prises en interne par la direction du programme.

C. Comment s'articulent Perform2020 et ISR ?

Le périmètre du programme ISR couvre les chantiers et projets de Perform2020 qui ont trait à DS et OPS ainsi que les initiatives du management mentionnées au paragraphe précédent. Au fur et à mesure de la validation des nouvelles initiatives et du lancement du ou des projets associés, le suivi des gains sera intégré au suivi Perform2020 pour concourir aux économies globales escomptées à hauteur de 56 M€ en 2020. Il intègre donc les projets zOS, TOP, TPF et OS2200.

D. Le RFP

Un cahier des charges a été envoyé en décembre à 5 sociétés : ATOS, Cap Gemini, HPE, IBM et T-Systems ; T-Systems a retiré sa candidature et HPE s'est allié à Cap Gemini. Les 3 sociétés restantes ont envoyé leur réponse le 04 février.

Le cahier des charges mentionne les points suivants :

- Simplification des architectures techniques au niveau des centres de productions (rationalisation des méthodes de pilotage et de contrôle).
- Introduction de l'approche Lean IT : Evolutions des processus de développement en améliorant la collaboration entre le développement et les opérations (introduction et mise en œuvre de DEVOPS).
- Automatisation dans plusieurs secteurs tels que les postes de travail, l'automatisation, la préparation des environnements, l'implémentation du Self-Service.
- Demande d'avis pour une solution d'Outsourcing ou d'Outtasking possible pour quelques activités ciblées.
- Réduction de la part d'anciennes technologies (zOS, TPF, TOP, OS2200) et accompagnement des métiers dans la réduction du nombre d'applications.
- Développement de nos compétences dans les domaines des nouvelles technologies comme l'Open Source, les solutions de mobilité, IAAS, Big Data, Connected aircraft, Hybrid Cloud etc.

Une première phase de 4 à 6 mois a été demandée pour fournir une analyse détaillée et préparation du lancement du programme en lui-même. Cette première phase sera réalisée conjointement par les équipes du prestataire et les équipes d'AFKL.

A l'issue de la première période et sous réserve d'une approbation interne AFKL, une nouvelle proposition complémentaire sera demandée. La phase d'implémentation se déroulera alors jusqu'à l'issue du programme.

Deux fournisseurs restent en lice avec une décision prochaine basée sur des informations complémentaires demandées et des réunions élucidant les derniers points à clarifier. La négociation commerciale se déroule en parallèle des points concernant directement le programme.

Toutes les décisions résultant de propositions émises par le prestataire seront validées par la direction du programme.

E. Structure du Programme

Le directeur de programme s'appuiera sur une équipe d'environ 10 personnes internes AFKL qui seront en charge des aspects suivants :

- PMO global
- Architecture OPS /DS
- DEVOPS / expertise sur les processus (Lean / ITIL)
- Référents techniques
- RH
- Liens avec les autres programmes
- Finances
- Communication
- Achats
- Sourcing

L'équipe AFKL du programme validera les différentes solutions avec les équipes opérationnelles internes, assurera la responsabilité des différentes actions vis-à-vis de l'ITC et de la direction de l'informatique AF.

F. Relations avec les représentants du CE AF

- Présentations globale de l'avancement du programme tous les trimestres, avec l'objectif de donner une vision claire des impacts sur le personnel avec une présentation des écarts par rapport à la GPEC,
- Présentation en CE des projets du programme ayant un impact sur l'organisation et les personnels,
- Présentation du « Grand Design » (vision globale des chantiers) ISR à la fin de la première phase,
- Information sur les projets majeurs ISR : OS2200, zOS, etc.

Une première présentation du programme ISR aura lieu lors du CE du 22 mars.

G. Avancement du programme

En parallèle de la sélection d'un prestataire pour accompagner le programme, des actions sont déjà lancées par la direction du programme

- Réunions sur les sites avec les responsables d'entités techniques,
- Lancement d'actions ou projets (celles qui n'ont pas d'impact sur le personnel, études de faisabilité sans mise en œuvre),
- Suivi réguliers des charters dans les réunions de management des Opérations et de DS et mise à jour des documents de référence qui avaient servi de base aux consultations,
- Workshops afin d'anticiper le démarrage de la prestation