Cadre de référence New Deal IT AFKL



Version 1.2, 11-10-2017 – version française

Confidential

Sommaire

1. Mission & Objectifs 3
2. Périmètre 3
   Proximité Métier 3
   Nouvelles Règles de répartition du travail ..... **Erreur ! Signet non défini.**4
3. Objectifs et contexte 4
4. Principles clés 5
   Atouts que nous souhaitons conserver à l'IT ..... **Erreur ! Signet non défini.**5
   Atouts que nous voulons développer 5
5. Processus 6
6. Parties prenantes et responsabilités ..... **Erreur ! Signet non défini.**6
7. Planning 8
8. Organisation du projet et support 8
   Organisation du projet ..... **Erreur ! Signet non défini.**8
   Support 9
   Relation avec le groupe des partenaires sociaux 9
   Definition 9
   Modalités de travail au sein du groupe des partenaires sociaux 9
   Relation avec les IMO's 10
   Relation avec les Métiers 10
   Relation avec la ligne managériale IT 10
9. Livrables ..... **Erreur ! Signet non défini.**10
10. Validation et arbitrage 11
11. Langue, Confidentialité, comportement et communication 11
   Communication & confidentialité 11
   Comportements ..... **Erreur ! Signet non défini.**11
   Langue 11
12. Annexes ..... **Erreur ! Signet non défini.**12
   Règles actuelles de répartition du travail ..... **Erreur ! Signet non défini.**12
   Synthèse de la la stratégie IT ..... **Erreur ! Signet non défini.**13
   Liste des interviews avec les Business Managers 13

Confidential

1. Mission & Objectifs

Sur la demande du CEO Committee, un projet doit être lancé avec l'objectif de:

1. Revoir le modèle de collaboration entre les métiers, les IMO et l'IT pour améliorer la proximité Métier, et optimiser la fourniture de solutions informatiques à l'ère du numérique. Dans ce document, cela sera référencé comme «Proximité métier».
2. Revoir les règles actuelles de répartition de la charge de travail informatique et d'équité entre Air France et KLM. Dans ce document, cela sera référencé comme « Nouvelles règles de répartition d'activité »

L'ITC a été mandaté par le CEO Committee, voir le texte ci-après:

> Lors du « CEO Committee » du 5 juillet, le projet ISR, ainsi que le contexte de l'Informatique en général, ont été abordés.
> Les discussions récentes entre le Works Council KLM et le management KLM d'une part, la réaction du CE d'Air France et les discussions entre ce dernier et le management AF, d'autre part, ont été partagées.
>
> L'importance de l'Informatique comme levier stratégique pour le Groupe et les Airlines a été confirmée.
> Il a également été convenu que, compte tenu des transformations des métiers et du contexte de digitalisation généralisée, l'Informatique Air France KLM doit s'adapter, et proposer des changements dans son modèle de fonctionnement.
>
> Par conséquent, il a été confirmé que le projet ISR est indispensable et doit être soutenu.
>
> En parallèle, une réflexion autour d'un «New Deal for IT» doit également être engagée, abordant notamment la question de la répartition des activités par site, de la « colorisation et du clustering » et dans quelle mesure l'Informatique peut améliorer sa proximité avec les métiers afin d'être plus efficace.
>
> En conséquence, le « CEO Committee » a décidé ce qui suit :
>
> - L'équipe projet ISR doit poursuivre la préparation du « RFA » (support de consultation des IRP), associant toutes les parties prenantes concernées, y compris le Works Council KLM et le Comité d'Etablissement Systèmes d'Information. La décision de lancer la consultation sera prise lorsque ce RFA sera finalisé (prévu aux alentours du mois de septembre) ;
> - Dans le même temps, un projet de document cadre (Terms Of Reference) définissant un «New Deal for IT» sera préparé. Ce TOR sera rédigé avec la participation des parties prenantes, notamment les CEO, les CIO et les organisations syndicales représentatives. Il est proposé que les représentants du Works Council et du CE travaillent ensemble dans un groupe de travail dédié, avec le management AF et KL de l'Informatique, pour préparer ce TOR, d'ici le mois de septembre également.
>
> Sur ces deux sujets, les CEO apporteront tout leur soutien, ainsi que leur aide tant que de besoin.

Illustration 1: Rapport du Comité de Direction du 5 juillet 2017

2. Périmètre

Proximité Métiers

Le périmètre de ce projet est :

1. Le modèle opérationnel de l'IT (qui inclut la "proximité métier"),
2. L'interface avec les IMO et les métiers,
3. et les processus informatiques de bout en bout qui peuvent être sous la responsabilité d'autres parties que l'IT.

Confidential

L'IT Groupe travaille avec les métiers dans une structure organisationnelle définie avec les IMO, qui doivent être considérés comme faisant partie de l'organisation des métiers. Par conséquent, un repositionnement de l'organisation des IMO est hors du périmètre de cette mission.

Afin d'avoir une approche holistique, toutes les parties prenantes (représentants IMO, représentants métiers, Direction Informatique et partenaires sociaux) en charge de l'élaboration du Nouvel Accord devront rester connectés avec les autres programmes et évolutions en-cours de l'informatique et être clairs sur les problématiques / questions qui doivent être abordées (voir en annexe pour la synthèse des programmes de changement)

Nouvelles règles de repartition du travail

Les règles d'allocation de la charge de travail concernent les activités des Services Informatiques d'AFKL. Le livrable final doit préciser quelles activités SI sont incluses et celles qui sont exclues des indicateurs de suivi de la charge de travail (par exemple, il existe une règle actuelle selon laquelle les activités externalisées et qui ne seront jamais re-internalisées sont exclues des indicateurs de suivi).
Les règles actuelles restent valables et applicables jusqu'à ce que le Nouvel Accord ait été validé[1]: Voir en annexe pour une description détaillée.

3. Objectifs et contexte

L'accord actuel concernant la répartition de travail a été convenu il y a 12 ans pour maximiser les synergies lors de la convergence vers un système commun AFKL et la réduction attendue de la charge de travail informatique.

Aujourd'hui, plus de 50% de nos applications sont communes (pondérées par le coût de continuité) et les environnements informatiques ainsi que métiers ont changé. Le nouveau monde exige :

- Rapidité, délai court de commercialisation, proactivité
- Innovation continue
- Nouvelles méthodes de travail, flexibilité
- Plus proche de la stratégie Groupe / compagnie aérienne
- Composer avec l'incertitude et la volatilité

Dans ce nouveau contexte, le New Deal doit nous permettre de revoir:

- Les règles de « Coloring / Clustering »
- Les règles d'allocation de l'activité entre Air France et KLM
- Les façons de travailler avec nos métiers, qui pourraient également influencer les façons de travailler au sein de l'IT.

Tout en renforcant nos atouts clés:

- Une IT centrale avec une forte gouvernance au niveau du Groupe (Architecture / Sécurité, Infrastructure, QoS ...)
- Des synergies existantes et une capacité à en développer de nouvelles, en lien avec les objectifs des Métiers
- De fortes compétences internes

[1] voir 20170504 IT Coloring and clustering V1.1 (https://www4.klm.com/department/Group-CIO-Office-MT/Strategy%20Development%20and%20Execution/New%20Deal/20170405%20IT%20Coloring%20and%20Clustering%20v1.1.pptx) for historical perspective on rules.

Confidential

Le résultat devrait conduire à :

- Restorer la confiance et les relations entre AF/KL sur les sujets informatiques
- Restorer le “plaisir au travail” du début du rapprochement entre AF et KL
- Apporter plus de valeur IT aux Métiers
- Améliorer le développement professionnel des collaborateurs au sein de l’IT

4. Principles clés

Atouts que nous souhaitons conserver à l’IT

Ci-après, onze principes directeurs sont définis et que nous garderons sauf s'il existe des raisons pertinentes de les ajuster et sur des points très spécifiques. Si tel est le cas, la validation des ces amendements sera faite par le CEO Committee.

1. L'informatique Groupe est responsable de bout en bout de l'ensemble du périmètre informatique, y compris les composants externalisés
2. L’informatique Groupe est responsable du budget informatique et des services relatifs à «l'innovation métier», à la «continuité» et au «développement des capacités informatiques»
3. Il doit y avoir une perspective claire pour les personnels de l’IT quant à leurs évolutions de carrière: la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) donne une perspective claire sur les emplois spécifiques
4. L’informatique Groupe est responsable de la GPEC, les compagnies aériennes étant responsables de la gestion des ressources humaines
5. L'informatique Groupe est implantée sur quatre sites principaux où des personnes travaillent dans différentes disciplines: Amsterdam, Paris, Toulouse et Valbonne
6. Les règles globales de l'informatique doivent être équitables, équilibrées et pérennes
7. Les règles actuelles sont valides et appliquées tant que de nouvelles règles n'ont pas été validées et déployées
8. L’informatique Groupe s’adresse aux domaines métiers qui peuvent être Groupe et Compagnies Aériennes
9. L’IT est une organisation matricielle où le Groupe et les Compagnies Aériennes ont des responsabilités définies
10. L’informatique Groupe travaille avec les métiers dans une structure organisationnelle définie avec les IMO (qui font partie du métier)
11. La convergence des applications est une décision des métiers

Atouts que nous voulons développer

12. L'alignement du CEO Committee et son soutien à l’Informatique Groupe est un facteur clé de succès
13. L'informatique Groupe est responsable des processus informatiques définis comme processus communs (budget et gestion de portefeuille, sécurité, architecture, ITIL, ...) en gardant à l'esprit les besoins des métiers
14. L'informatique Groupe devrait développer des synergies en convainquant les parties prenantes
15. Concevoir un processus d'évaluation commun entre AF et KL pour vérifier que les règles sont respectées
16. Nécessité d'une gouvernance et d'un processus à différents niveaux de l'organisation IT pour arbitrer les problèmes quotidiens

Confidential

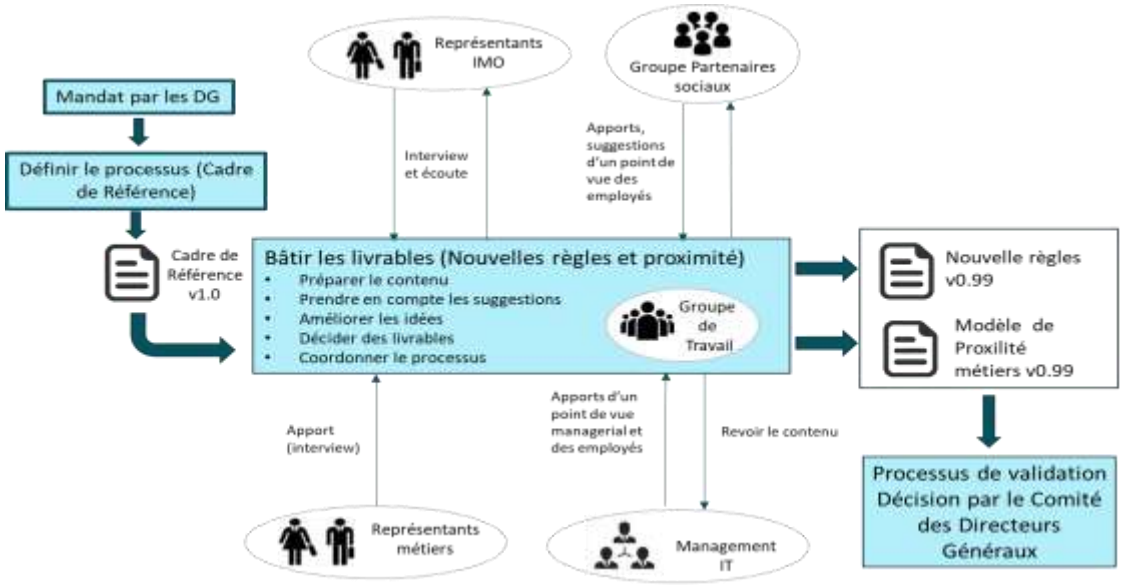
17. À l'avenir, les plates-formes et les services informatiques seront développés sans adhérence particulière avec les Data Centers

A côté des sujets définis, les éléments suivants seront pris en compte en tant que référence dans le cadre du New Deal (leur contenu ne peut être remis en cause dans le cadre du projet du New Deal):

- Masterplan IT
- GPEC
- ISR (Principes Directeurs, Modèle opérationnel cible)
- NWOW et IT Readiness (projets en-cours)
- Référentiel des emplois

5. Processus

Avec la mission assignée par le CEO Committee, et une fois que le Cadre de Référence validé, un processus de travail pour aboutir aux livrables demandés est décrit ci-dessous. L'ITC est le garant du processus et en est responsable vis-à-vis du CEO Committee.



Les rôles et responsabilités sont définis dans le chapitre 6. Voir chapitre 10 pour une description détaillée du processus.

6. Parties prenantes et responsabilités

- CEO Committee: propriétaires du projet. Ils acteront de la validation finale et/ou de la décision.
- Les 3 DSI: Directeurs du projet: Responsables de l'organisation et du pilotage du projet. En charge de proposer les résultats au CEO Committee, avec un soutien et une implcation forte de toutes les parties prenantes.
- CIO Office: Responsable de la gestion du processus et de la coherence globale du projet au travers de la Core team.
- Directeurs RH AF et KL: Soutien aux partenaires sociaux et participation à la Core team.

Confidential

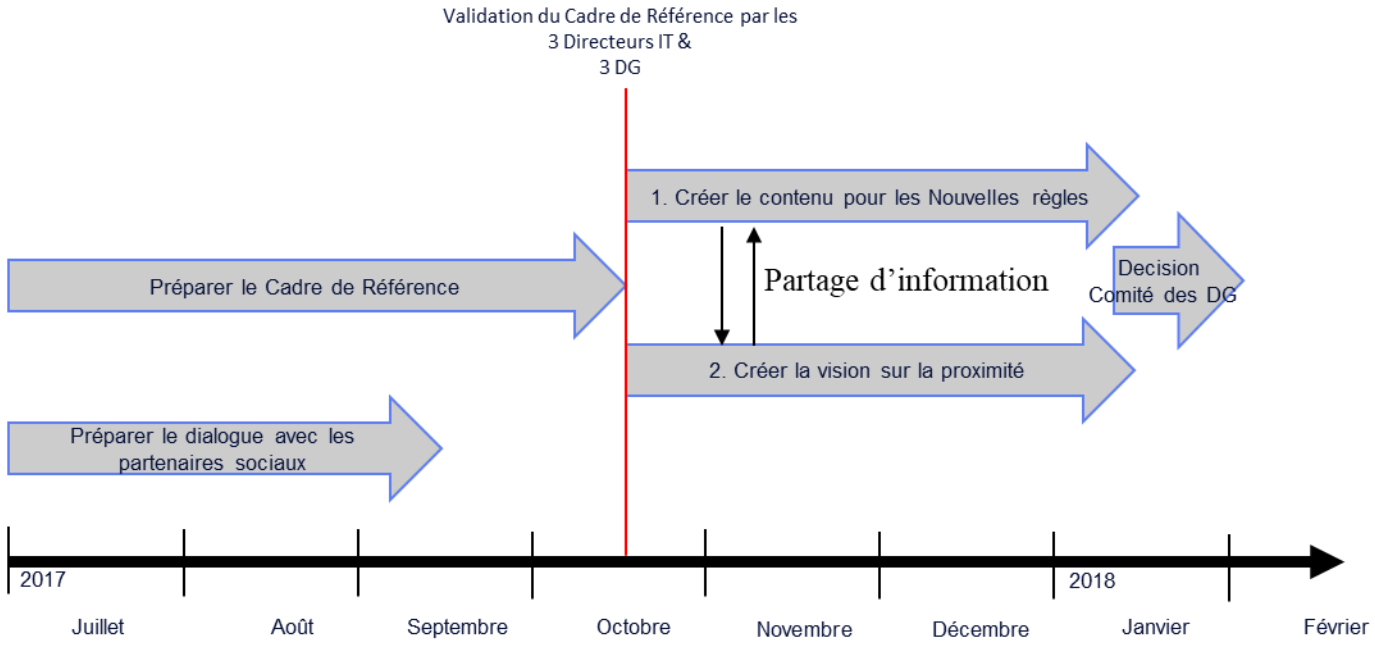
- DSI AF et KL : Président le Groupe des partenaires sociaux. Des représentants des instances représentatives d'AF et de KL (AF IT Comité d'Etablissement et KL GC03) participent au projet dans le cadre du Groupe des partenaires sociaux.
    - Le groupe des partenaires sociaux discute et structure l'apport fourni par l'équipe du projet du point de vue social / employabilité et juridique.
    - Le groupe des partenaires sociaux apportera des contributions du point de vue des employés
    - Le groupe des partenaires sociaux examinera les livrables.
    - Un protocole de communication sera défini durant le projet.
    - À la fin du projet New Deal, le groupe des partenaires sociaux sera libre de communiquer et de présenter les résultats
- Le management de l'IT (disciplines et compagnies aériennes) apportera des commentaires du point de vue de la Direction et des employés.
- Les représentants des quatre Divisions IT pourront participer à tous les sujets en fonction de leur expertise spécifique.
- Les représentants des métiers et de l'IMO apporteront leur contribution au sujet de la «proximité métier»: leur vision pour améliorer la relation entre l'informatique et les métiers

Le projet a deux objectifs: améliorer la proximité avec les métiers et définir des règles de répartition de l'activité. Toutes les parties prenantes ne sont pas impliquées dans tous les sujets. Ceci est spécifié dans le tableau ci-dessous.

Partie Prenante	Proximité métier	Règles repartition du travail
Comité des DG (propriétaire)	Dans le périmètre	Dans le périmètre
3 Directeurs IT - ITC	Dans le périmètre	Dans le périmètre
IMO	Dans le périmètre	
Management métiers	Dans le périmètre	
Management IT	Dans le périmètre	Dans le périmètre
Partenaires sociaux	Dans le périmètre	Dans le périmètre

Confidential

7. Planning



Si les livrables ne sont pas prêts pour la fin janvier 2018, le CEO Committee sera informé et un nouveau planning sera présenté.

8. Organisation du projet et support

Organisation du projet

Le projet sera géré au jour le jour par l'ITC avec une équipe projet dédiée, soutenue par une équipe Core Team. Un soutien externe sera utilisé pour gérer le PMO et soutenir les DSI Compagnie dans leur travail avec le groupe des partenaires sociaux

La relation avec la ligne managériale IT et les disciplines de l'informatique, seront gérées au niveau de l'ITC. L'ITC est responsable de l'ensemble du projet et se réunit toutes les deux semaines pour discuter du Nouvel Accord :

- Revoir les livrables proposés par l'équipe projet (expliqués plus tard).
- Discuter et décider des livrables concernant aussi bien la proximité métiers que les nouvelles règles de répartition du travail.
- Fournir des lignes directrices en matière de communication

L'exécution du projet est assurée par une Core Team. Cette Core Team est composée d'Edwin Borst, de Tina Bergsma, de Claude Chicher, de Jérôme Picard et de Wouter Couzy, et d'un support en communication. L'équipe s'assure que le reporting est structuré et soumis pour validation à l'ITC. L'équipe pilote le processus et s'assure du respect global du planning.

Confidential

La Core Team a au moins une réunion dédiée par semaine, à laquelle le chef de projet et le PMO (voir l'équipe projet) seront également invités. La Core Team assurera les mises à jour bi-hebdomadaires du groupe projet auprès de toutes les parties prenantes; l'ITC décide de ce qu'il faut inclure dans ces mises à jour

L'équipe projet est composée d'un chef de projet à plein temps, d'un PMO (consultant externe) et de représentants de DS, DEV, OPS, GCIO. Ils gèrent le projet au jour le jour. Chaque semaine, les priorités sont fixées avec la Core Team. Toutes les deux semaines, ils rendent compte à l'ITC

Support

L'équipe de projet sera soutenue par le cabinet de conseil Kea-Berenschot, dans le rôle de PMO et sur de l'expertise supplémentaire si nécessaire. Ce PMO sera en soutien également des deux DSI Compagnie et du groupe des partenaires sociaux

Relation le groupe des partenaires sociaux

Définition

Le groupe des partenaires sociaux est coprésidé par les deux DSI des Compagnies Aériennes, soutenus par les ressources humaines et l'aide extérieure (cabinet de conseil Kea-Berenschot). Ils sont composés de représentants du comité d'établissement du CE et de représentants du Work Council[2] de KL (GC03). Le rôle de ce groupe est de discuter et de contribuer au contenu des sujets Proximité Métiers et Nouvelles Règles de Répartition d'Activité. Ce groupe contribue à l'amélioration du contenu et des livrables du point de vue juridique, des personnels et de l'employabilité et a pour rôle d'examiner et de commenter les documents.

Modalités de travail au sein du groupe des partenaires sociaux

- Toutes les règles doivent être transparentes et connues de tous
- Respecter les différences qui existent et les accepter (règles RH et différences comportementales)
- Une réunion régulière impliquant le groupe des partenaires sociaux et la direction informatique permettra de partager le même niveau d'information et de comprendre l'impact et la position de chaque partie prenante, principalement sur les programmes communs.

Organisation

Les deux DSI sont libres de définir, à leur convenance, le processus avec tous les membres impliqués, en tenant compte des éléments suivants

- Réunions avec le CE/GC03, animées par un partenaire externe
- Organiser des périodes bloquées d'un ou deux jours complets de travail pour créer le contenu des nouvelles règles avec le groupe des partenaires sociaux (fréquence selon la disponibilité des parties prenantes)
- Peu après la validation du New Deal, les partenaires sociaux proposent d'avoir une discussion sur le Plan Industriel commun et la GPEC pour vérifier la cohérence du contenu avec tous les autres projets stratégiques et vérifier que les préoccupations exprimées lors de la phase d'élaboration du Cadre de Références sont couvertes.

[2] Dans ce document, KLM works council ou GC03 est susceptible d'inclure potentiellement des représentants du "IT Commissie" et par conséquent d'inclure des personnes du Central OR, qui n'appartiennent pas à l'IT.

Confidential

Relation avec les IMO

Un premier recueil d'idées de la part des IMO a été pris en compte lors du MT-ICT du 15 septembre 2017. Un deuxième tour d'entretiens, plus en profondeur sera organisé en quatre sessions, afin d'obtenir toutes les données nécessaires. Les quatre groupes sont définis comme suit

- IMO Cargo & Commercial
- IMO Operations KL, Flight OPS AF, Services Sol AF
- RH & IT
- E&M et Finance

La contribution des IMO sera structurée en deux sessions, durant lesquelles la structuration est présentée, examinée et améliorée.

Le périmètre est principalement celui de la proximité métier. Des entretiens et des sessions de suivi sont organisés par l'équipe projet.

Relation avec les métiers

Des entretiens seront menés avec environ 15 à 20 représentants métiers (voir en annexe la liste complète). Il y aura un bon équilibre entre les managers Groupe, Air France et KLM, entre les EVP et les managers impliqués au quotidien dans les projets, associés à une représentation équilibrée des métiers. Les entretiens seront axés sur le thème de la proximité métier. L'analyse sera effectuée par la Core team. Les résultats des entretiens seront des contributions au sujet de la proximité métier.

Relation avec la ligne managériale IT

Chaque discipline est représentée par un membre de l'équipe Projet. C'est à chaque membre de l'ITC de décider si des activités supplémentaires sur leur périmère sont nécessaires. Le contenu sera fourni par l'équipe projet. Ce processus peut être organisé avec les membres de l'équipe projet selon leur disponibilité.

La Proximité Métier et la Répartition de l'Activité concernent également le management de l'IT. Ils apportent une contribution du point de vue du management des différentes disciplines. Dans ce rôle, le management formule également les principaux facteurs clés de succès du point de vue de l'Informatique afin de construire avec les métiers un modèle amélioré de proximité. Les groupes de management de l'informatique représentent également le point de vue des employés

9. Livrables

Il y aura deux livrables avec les chapitres suivants:

Proximité métier

- Valeur de la proximité métier; "Pourquoi la proximité métier?"
- Sens de la proximité métier; "Qu'est-ce que cela veut dire?"
- Périmètre de la proximité métier; "Où s'applique-t-elle?"
- Modèle de la proximité métier; "Comment et quand devrait-elle être mise en œuvre"
- Rôles et responsabilités; "Qui sera responsable de quoi"
- Impact du nouveau modèle; "Ce qui va changer"
- Positionnement de concepts tels que Key Account Management (KAM), Business Relation Manager (BRM) et New Ways of Working

Confidential

- Proposition de mise en œuvre

Règles de repartition du travail:

- Raisons de changer
- Lien avec la proximité métier
- Nouveau modèle et règles
- Impact des Nouvelles règles
- Nature/qualité du travail
- Prérequis pour la mise en oeuvre
- Rôle des parties prenantes
- Indicateurs, processor de pilotage, Gouvernance et Arbitrage

Les suggestions pour le plan de mise en oeuvre et la feuille de route font parties des livrables.

10. Validation et arbitrage

Avec le mandat donnée par le Comité des Directeurs Généraux au groupe des DSI, le schéma de validation suivant est proposé pour les livrables finaux:

- Etape 1. Revue par l'ITC
- Etape 2: Revue avec les partenaires sociaux
- Etapes 3: Validation par l'ITC.
- Etape 4. Décision finale par le CEO Committee (la presentation des livrables au CEO Committee sera faite par les DSI)

En fonction de la décision du CEO Committee, la décision sera officiellement soumise (ou non) aux Partenaires Sociaux selon les règles applicables localement

L'escalade et l'arbitrage se feront, au besoin, par l'entremise du CEO Committee.

11. Langue, Confidentialité, comportement et communication

Communication & confidentialité

Toutes les réunions et tous les documents (y compris les minutes, les courriels, etc.) seront classés «confidentiels». La communication à la communauté informatique et aux autres communautés AFKL est soumise à l'approbation explicite des DSI. Le protocole de communication sera défini au sein du groupe des partenaires sociaux. Aucune communication n'est autorisée en dehors d'AFKL

Comportements

Respecter les differences qui existent et les accepter (RH & comportementales).
Ouverture d'esprit sur comment mettre en oeuvre une vision commune de l'IT

Language

Les réunions seront en anglais, ainsi que tous les documents, procès-verbaux, courriers, listes d'actions, etc. La communication en dehors du projet (par exemple les informations communiquées à la communauté informatique ou à ses représentants) se fera dans la (les) langue(s), selon les procédures actuelles.

Confidential

12. Annexes

Règles actuelles sur la répartition du travail

Règle 1:

a) *Répartition équilibrée de la charge de travail, un tier / deux tiers à trois niveaux:*
   - *L'IT dans son ensemble ET*
   - *Le Développement ET*
   - *Les domaines du Développement : Commercial (B2C, Autres canaux de distribution, Marketing, Revenue Management, Réseau)*

b) *La charge de travail est mesurée pour les personnels internes, externes et sous-traités (sauf si elle n'a vocation à être jamais réinternalisée, par exemple Altea, SITA)*

c) *Cible à atteindre après stabilisation du domaine (c'est-à-dire hors charge de travail exceptionnelle liée aux projets de convergencer des applications)*

Une charge équilibrée pour OPS et DS n'est pas une règle explicite, mais une règle mathématique

Règle 2:

a) *Les activités informatiques sont regroupées (selon la logique métier) et les groupes d'activités sont attribués à une compagnie aérienne (ou aux deux)*

b) *La coloration d'un groupe d'activité détermine celle du manager et de l'activité*

c) *En 2008 (Ithaca), il y a eu un accord sur le processus de rééquilibrage (via le B2C)*

La convergence ou non au sein d'un domaine est un choix du métier. La coloration est sous le contrôle de l'IT.

Règle 3

a) *Qui développe, Opère ("OPS suit DEV")*

La règle est issue de contraintes techniques.

Les éléments officiels les plus récents sur la mesure des objectifs ci-dessus peuvent être trouvés dans le Plan Industriel de 2015[3], suivi par une mise à jour présentée en ITC en novembre 2016 (avec un focus particulier sur le DEV).

[3] https://itconnect.airfrance.fr/en/pdf/Strategy/AFKL_IT_Industrial_Plan_2015.pdf

Confidential

Synthèse de la stratégie IT



Liste des interviews de maangers métiers

Les managers métiers suivants ont été ou seront interviewés sur le thème de la proximité métier.

Français	**Hollandais**
Alain Bernard (fait)	Boet Kreiken (fait)
Anne Rigail (fait)	Bart de Vries (fait)
Frederic Kahane (fait)	Liesbeth Oudkerk (fait)
Pierre Olivier Bandet (planifié)	Pieter Groeneveld (fait)
Eric Caron (planned)	Rene de Groot
Stephanie Charlaix Meijer (fait)	Kees van Dooren
Rodolphe Parisot or Herve Page	Jappe Blaauw
Catherine Jude	

Confidential