

Actualisation des orientations stratégiques
et Conséquences prévisibles sur l'emploi à la DGSI (GPEC 2013-2016)

CEF – 15 octobre 2013

Hypothèses de la présentation

- **Actualisation des orientations stratégiques d'Air France**
Maintien zone rouge du programme IT Transformation à fin 2014
- **Formation**
Pas de présentation sur le volet Formation : un bilan formation du premier semestre a été présenté fin août 2013 en CEF
- **Volet GPEC/Emploi**
Pas d'actualisation du plan industriel DGS
L'exercice de GPEC présenté à ce stade se base essentiellement sur le plan Transform.

TPA : niveau en 2014 et 2015 identiques à ceux de 2013 (renouvellement en cours)

Orientations Stratégiques



Orientations Stratégiques et Objectifs économiques d'Air France

Orientations DGSI

GPEC

Analyse des besoins 2014 et tendances 2015 et 2016

Recours à l'emploi

Analyse des départs 2014 - 2016: PDV, DDL et retraites

Mobilités

Projet Ressources et Compétences

Prochaine étapes

Annexes

Les axes stratégiques du groupe Air France

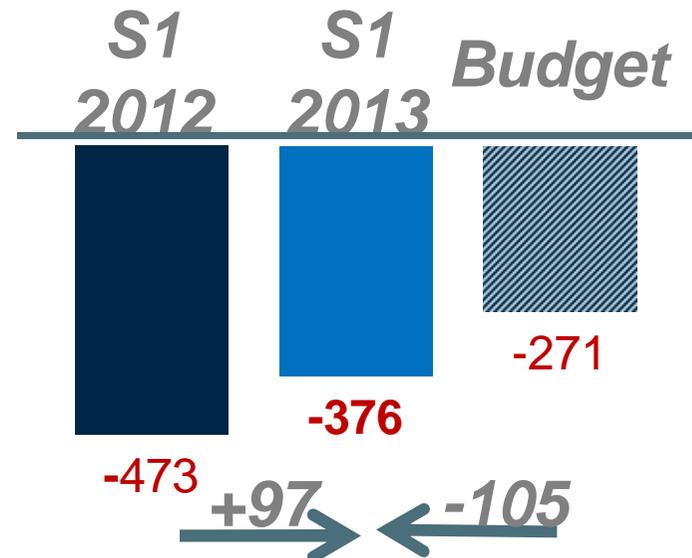
- ✦ *Transform 2015 fonctionne* mais assurer la trajectoire économique vers le redressement va nécessiter des **mesures complémentaires**
- ✦ Le **hub de CDG** dispose d'un potentiel important encore sous-exploité
- ✦ Nous devons modifier notre stratégie **moyen-courrier** pour conserver notre empreinte sur le marché français et notre place prépondérante à Orly
- ✦ Nous poursuivons **l'offensive commerciale**, capitalisons sur le marché France, un atout fondamental, et **redynamisons notre marque**
- ✦ L'apport du **cargo en soutes** est indispensable au réseau passage. Nous poursuivons l'ajustement de la flotte tout cargo
- ✦ Croissance des activités rentables de **l'engineering et maintenance**
- ✦ Il faut continuer à **baisser nos coûts** en particulier là où l'écart avec le marché fait peser une menace sur la pérennité des activités, et **accompagner le changement**

Transform 2015 fonctionne

- ✦ **78%** des projets Transform 2015 sont engagés (sept 2013)
- ✦ Les **nouvelles organisations** d'AF et d'AF-KLM montent en puissance
- ✦ **Produits et services**
 - **Nouveau produit Economy long-courrier** lancé au 1^{er} septembre
 - **Sièges Best Economy et Premium Economy** présentés le 24/09
 - **Début d'amélioration de la satisfaction client**
- ✦ **Au premier semestre 2013, réduction des coûts de -2,4%. Le coût unitaire pilotable à fin 2013 devrait être à l'objectif (4,3 cts €/ESKO)**
- ✦ **Transform 2015 visait à réaliser une économie de coûts variables de 1,5 milliard d'euros en année pleine. Cet objectif est atteignable :**
 - **1,1 milliard d'euros de gains seront sécurisés par les projets déjà lancés**
 - **Dont 700 millions d'euros de gains déjà réalisés**

L'amélioration du résultat d'exploitation est significative mais insuffisante

- ★ *Au premier semestre 2013, amélioration du résultat économique de 97M€*



- ★ *Les résultats de l'été confirmeront la tendance à l'amélioration*
- ★ *Mais la traduction des économies en résultat d'exploitation est contrariée par un contexte très difficile (croissance économique ralentie, coûts carburant, faible inflation)*

Nos objectifs économiques sont inchangés

✦ *Nous devons :*

- *Inverser la tendance des résultats : un succès, dans un contexte difficile*
 - *Retrouver a minima l'équilibre du résultat d'exploitation...*
 - *... et être significativement positifs pour faire face à nos frais financiers*
 - *Un résultat encore bien supérieur sera indispensable pour financer nos investissements, et notamment pour renouveler notre flotte*
- ✦ *Le retour à l'équilibre d'exploitation prévu en 2013 ne sera pas atteint, dégager un résultat positif en 2014 exige donc de finaliser Transform 2015 et de mettre en œuvre de nouvelles mesures*

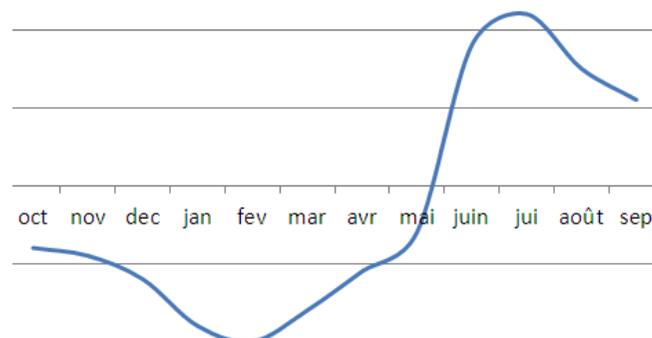
L'année 2014 sera cruciale pour Air France

Un seul objectif économique à atteindre en 2014 : un *résultat positif pour le Groupe Air France*, dans un environnement économique encore peu porteur

Pour y arriver, nous devons *mettre en œuvre la stratégie* dans ses composantes offre, optimisation de la recette et du produit, *finaliser les actions lancées* depuis le début du plan...

... et engager les mesures complémentaires

- Poursuite et amplification des **actions achats** (objectif : maintien des dépenses externes en dépit d'une hausse d'activité d'environ +0,7%)
- Poursuite de la **modération salariale** pour une dernière année
- Mise en œuvre **d'un PDV**, dont les gains en année pleine sont **estimés à 150 M€**
- Travail sur les processus, notamment au hub, et organisation plus simple et plus proche des bonnes pratiques du marché
- **Adéquation des ressources aux besoins** : des gains de l'ordre de **60 M€ en année pleine** sont visés, soit près de **1.5% de la masse salariale**



Résultat d'exploitation Passage
« type » d'Air France sur 12 mois

Accompagnement du changement : 5 impératifs management et organisation

1. **Accompagner le manager, porteur de transformation**

- + **Meilleure communication** à tous les niveaux : roadshows direction, formations
- + Des managers plus attentionnés (entretiens EAP/EDP, prévention des RPS)...
- + ... formant des équipes managériales plus soudées

2. **Mettre à disposition des renforts pour aider au changement**

- + Communication locale, RH terrain, nouveaux supports, sollicitation de l'ANACT et expertises ponctuelles

3. **Faciliter la mobilité et accompagner les départs**

- + Faire vivre la Bourse Emploi et les kiosques mobilités
- + Comité de mobilité présidé par le DG.RH
- + Faciliter les départs grâce aux espaces PDV et aux forums entreprises

4. **Poursuivre la simplification**

- + Projet spécifique sur la réduction de la ligne hiérarchique et la simplification des fonctions supports
- + Des revues d'organisation systématisées pour ancrer et poursuivre la simplification

5. **Redonner une dynamique positive**

- + Proposer de nouveaux parcours professionnels
- + Manager : être une ressource pour son équipe
- + Mieux communiquer sur les succès

Orientations Stratégiques

Orientations Stratégiques et Objectifs économiques d'Air France



Orientations DGSI

GPEC

Analyse des besoins 2014 et tendances 2015 et 2016

Recours à l'emploi

Analyse des départs 2014 - 2016: PDV, DDL et retraites

Mobilités

Projet Ressources et Compétences

Prochaine étapes

Annexes

DGSI : Contexte Général

Transform 2015 :

Le plan IT transformation réalisé a permis une baisse des coûts
baisse nette de -10% des coûts pilotable entre 2011 et 2013

Forte adhésion de la DGSI au PDV 2012-2013

DGSI éligible dans son intégralité lors de l'exercice PDV 2012-2013

La Sursouscription du PDV DGSI a permis :

- Une importante réduction d'effectifs en 2013
- De faciliter la mobilité interne

Chantiers d'avenir

- Réflexion sur la commercialisation de nos produits et services
- Réalisation d'un Schéma directeur de l'informatique du Groupe d'ici 2018

DGSI : Principaux axes d'évolution

➤ **Poursuivre le programme « IT Transformation »**

Pour rappel, l'objectif principal de « IT Transformation » est de réduire les coûts de fonctionnement récurrents de l'informatique du Groupe afin de les aligner au niveau des acteurs comparables de l'industrie

Le plan d'accompagnement du programme mis en place comportera :

- Une actualisation de la GPEC
- La mise en place de formations de reconversions
- Le suivi personnalisé des mobilités

➤ **Construire la nouvelle organisation du Groupe**

Ce projet fera l'objet d'une consultation des instances

Les principaux axes d'évolution conduisent à une stabilité des effectifs à partir de 2014 avec une forte accélération de la mobilité professionnelle

Orientations Stratégiques

Orientations Stratégiques et Objectifs économiques d'Air France

Orientations DGSi

GPEC



Analyse des besoins 2014 et tendances 2015 et 2016

Recours à l'emploi

Analyse des départs 2014 - 2016: PDV, DDL et retraites

Mobilités

Projet Ressources et Compétences

Prochaines étapes

Annexes

Estimation du sous-effectif à fin 12/2014

par rapport à 12/2013 estimé

Ressources disponibles au
30/06/2013

1 390

Ressources estimées au
31/12/2013

1 337

Estimation des besoins en
Ressources à fin 2014

1 354

Ecart Besoins en
Ressources à fin 2014

17

Départs estimés 2014
(PDV retraite, RDDDL)

15

Sous-effectif DGSI
Global à fin 2014

32

Bilan 2013-2014 par site et par direction

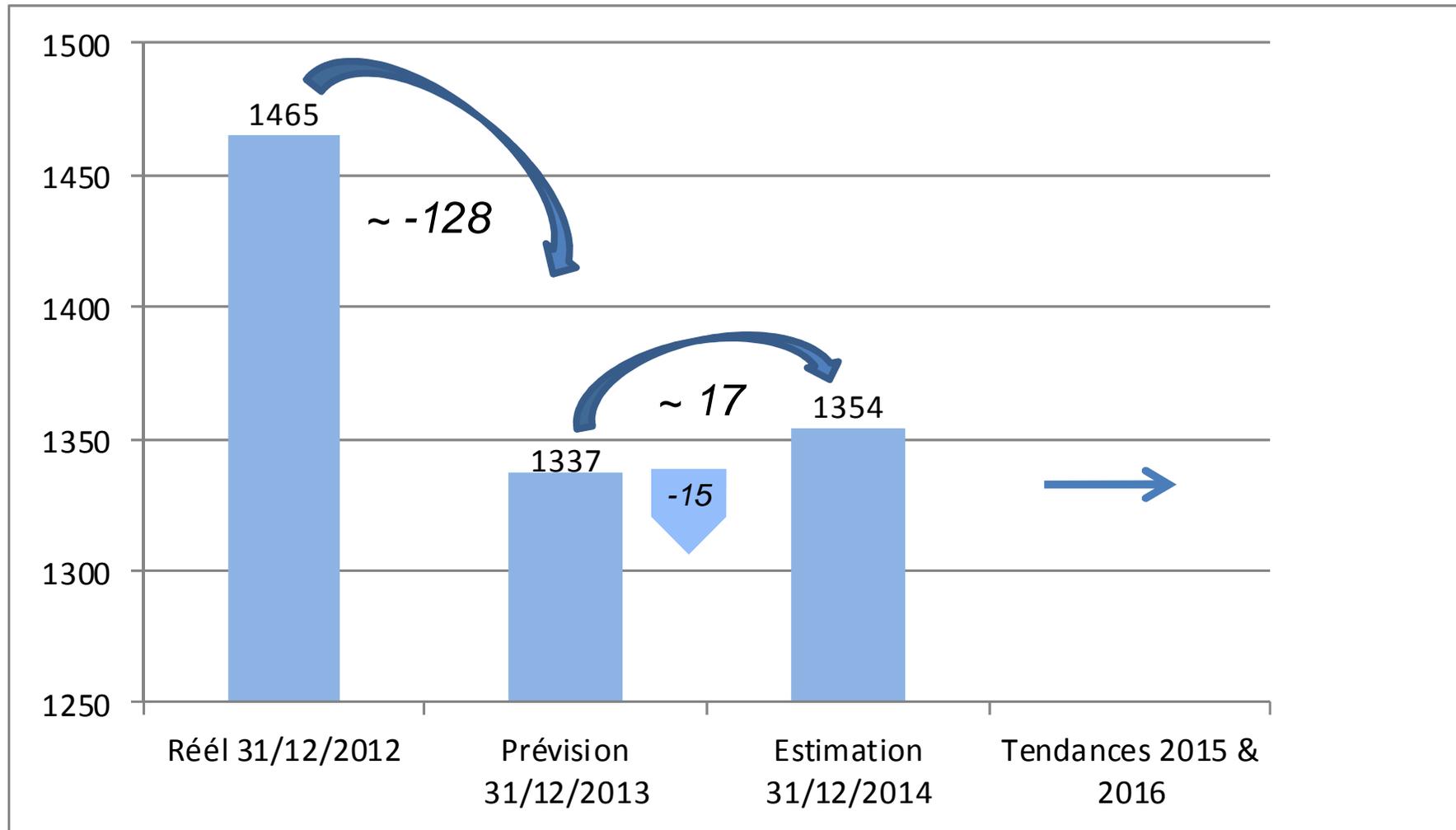
Site	effectifs internes au 30 juin 2013	effectifs estimés au 31 déc 2013	Besoins internes au 31 dec 2014	Evolution 2013 -2014	Départs 2014 (*)	Sous-effectif 2013-2014
RP	663	640	643	3	11	14
TLS	344	332	335	3	1	4
VLB	383	364	376	11	3	14
Total	1390	1337	1354	17	15	32

(*) inclus départs retraite PDV 2012-2013 et RDDL

Répartition du sous-effectif par direction

	RP	TLS	VLB	Total
DPI	4	0	6	10
DSA	5	4	8	17
DSD	3	0	0	3
Cio office / shared services	2	0	0	2
	14	4	14	32

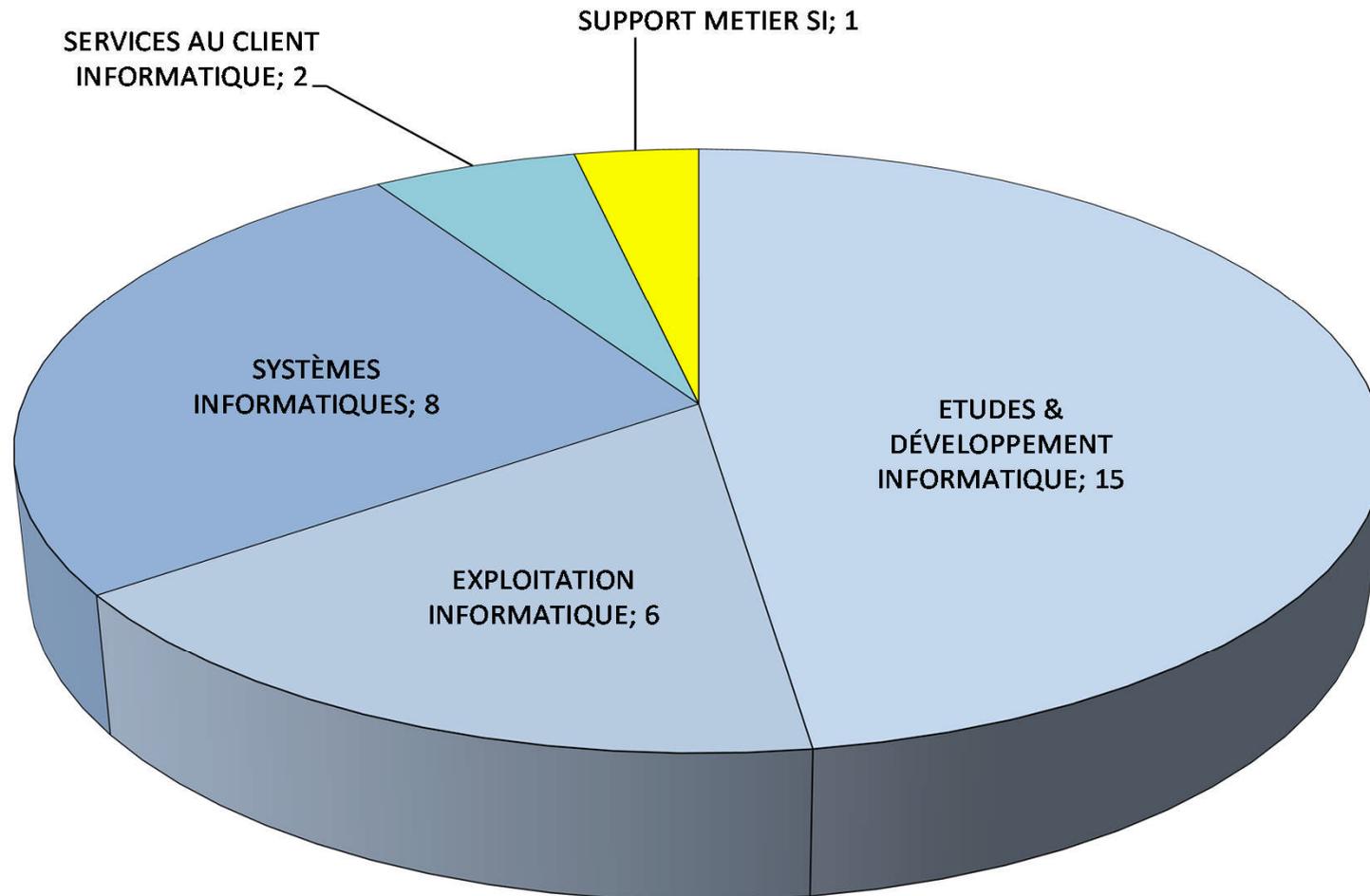
Besoins DGSI Estimation en tendance



Répartition du sous effectif à fin 2014

Global par emploi

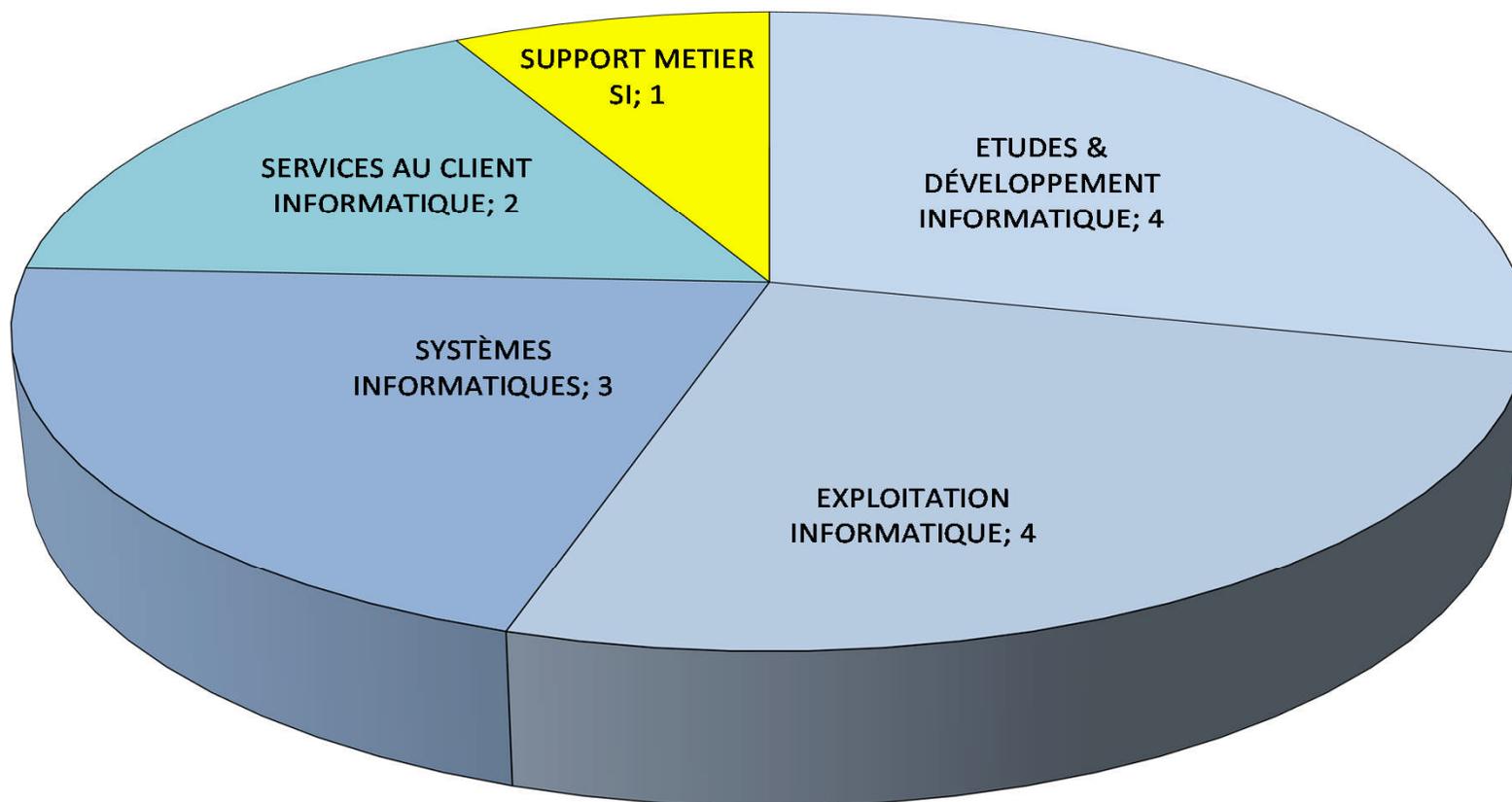
Total : 32 EQPT



Répartition du sous effectif à fin 2014

Région Parisienne

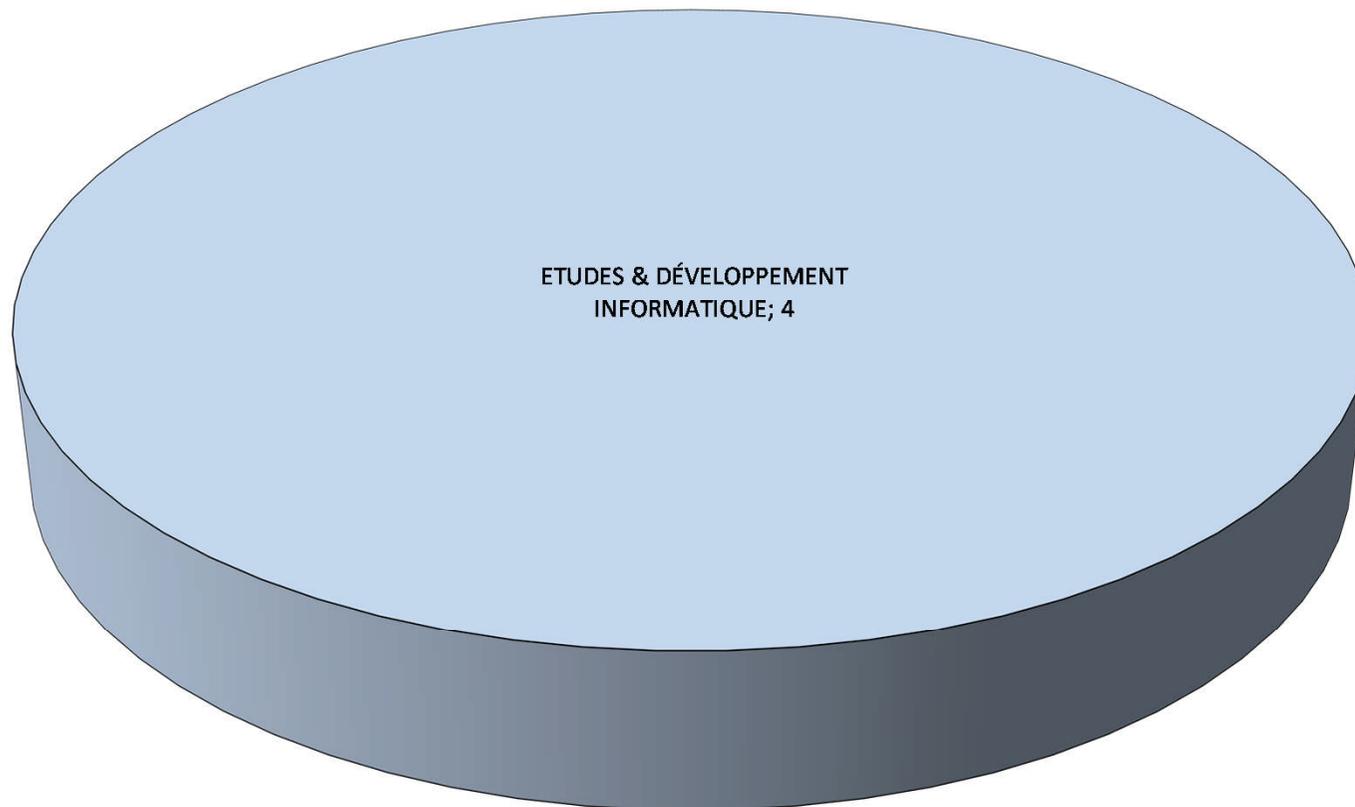
Total : 14 EQPT



Répartition du sous effectif à fin 2014

Toulouse

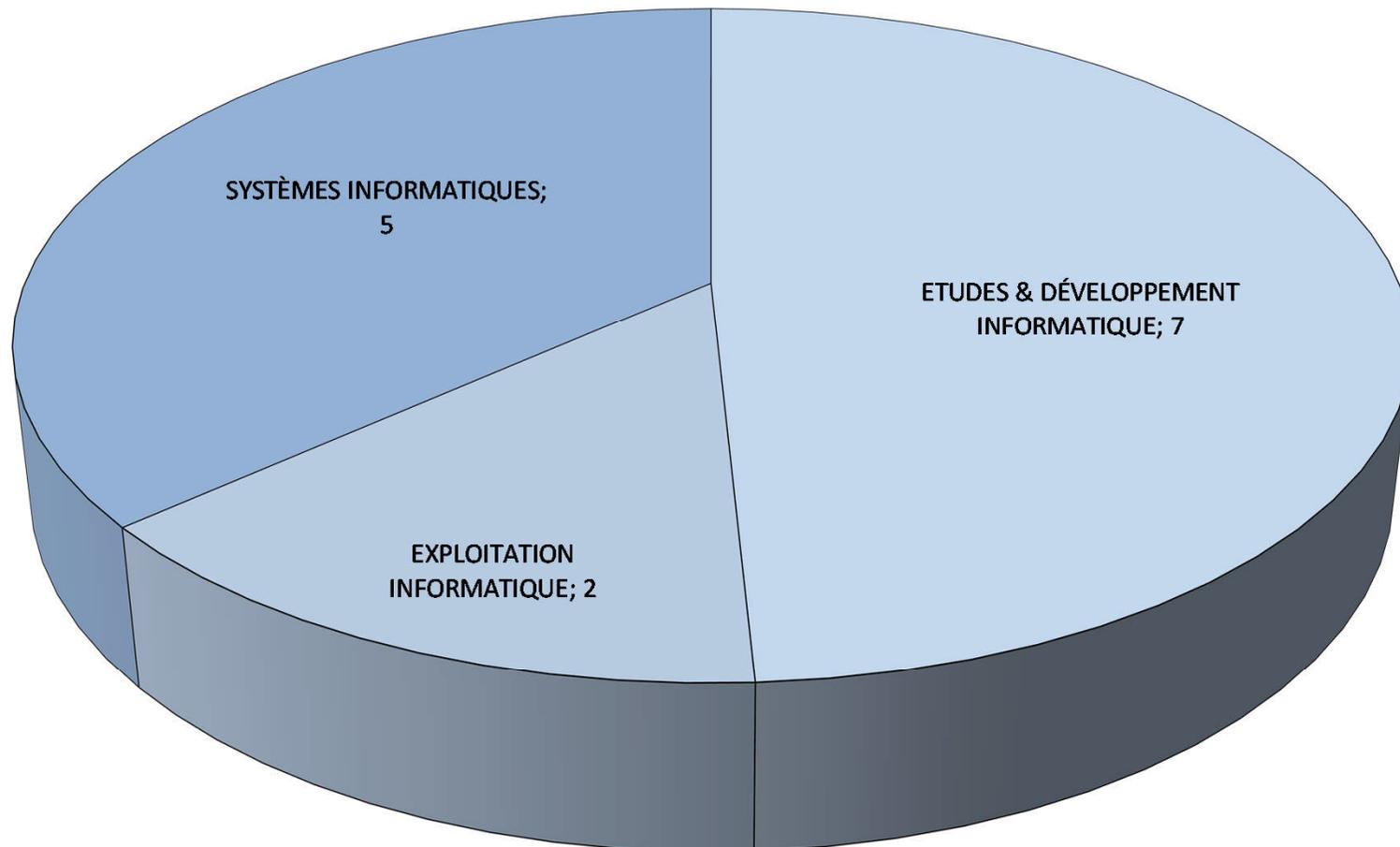
Total : 4 EQPT



Répartition du sous effectif à fin 2014

Valbonne

Total : 14 EQPT



Orientations Stratégiques

Orientations Stratégiques et Objectifs économiques d'Air France

Orientations DGSI

GPEC

Analyse des besoins 2014 et tendances 2015 et 2016



Recours à l'emploi

Analyse des départs 2014 - 2016: PDV, DDL et retraites

Mobilités

Projet Ressources et Compétences

Prochaine étapes

Annexes

Evolutions prévisibles des diverses formes de recours à l'emploi

Embauches CDI : marginales sur la période

: dans le respect politique insertion personnes handicapées

: pour les secteurs ou métiers exclus du champ précédent PDV

(Digital, moteurs et équipement, jeunes cadres...)

Embauches CDD : quasi exclusivement dans le cadre de la politique d'apprentissage et d'alternance

Recours au travail temporaire : marginal, pas d'augmentation significative prévue globalement sur la période

Accueil de stagiaires : dans le cadre des dispositions du contrat de génération

Evolutions prévisibles des diverses formes de recours à l'emploi

Quelques chiffres sur l'apprentissage et les stagiaires à la DGSI

Apprentissage :

	EQPT	nbre
2012 réel	32	57
2013 Estimé	50	72
2014 Estimé	51	73
2015 Estimé	71	
2016 Estimé	71	

EQPT estimé à fin d'année civile

Stagiaires :

	2012	2013 (*)
Stagiaires durée <= 2 mois	14	18
Stagiaires durée > 2 mois	15	11
total DGSI	29	29

(*) Situation au 30 Septembre 2013

Orientations Stratégiques

Orientations Stratégiques et Objectifs économiques d'Air France

Orientations DGSI

GPEC

Analyse des besoins 2014 et tendances 2015 et 2016

Recours à l'emploi



Analyse des départs 2014 - 2016: PDV, DDL et retraites

Mobilités

Projet Ressources et Compétences

Prochaine étapes

Annexes

Estimation des départs 2014 - 2016

A fin 2016, les RDDDL représentent 36,6 EQPT (PDV plan 2012-2013 retraite inclus)

➤ **PDV 2012-2013 Retraite**

10 départs PDV retraite au 1/01/2014 représentant **9,9 EPQT**

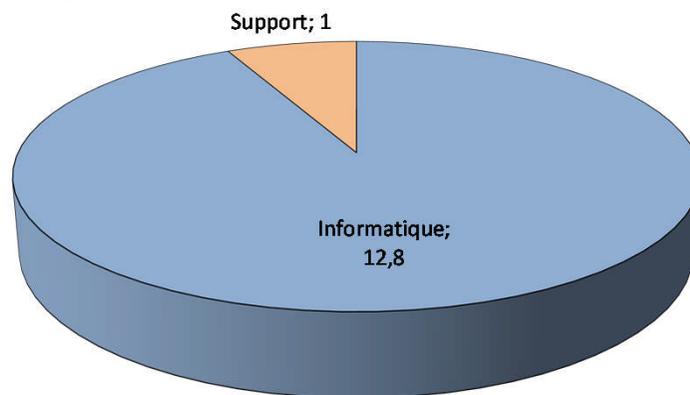
➤ **DDL : 0,32 %**

Basé sur la moyenne du bilan social 2010 et 2011 réduit de 50% (périmètre PDV 2012 différent de celui de 2009)

À Partir de 2014 : 4,3 EQPT de DDL par année soit à fin 2016 **12,9 EQPT**

➤ **Retraites : Hors PDV retraites, Départs basés sur informations déclarées, autrement départs à 63,5 ans**

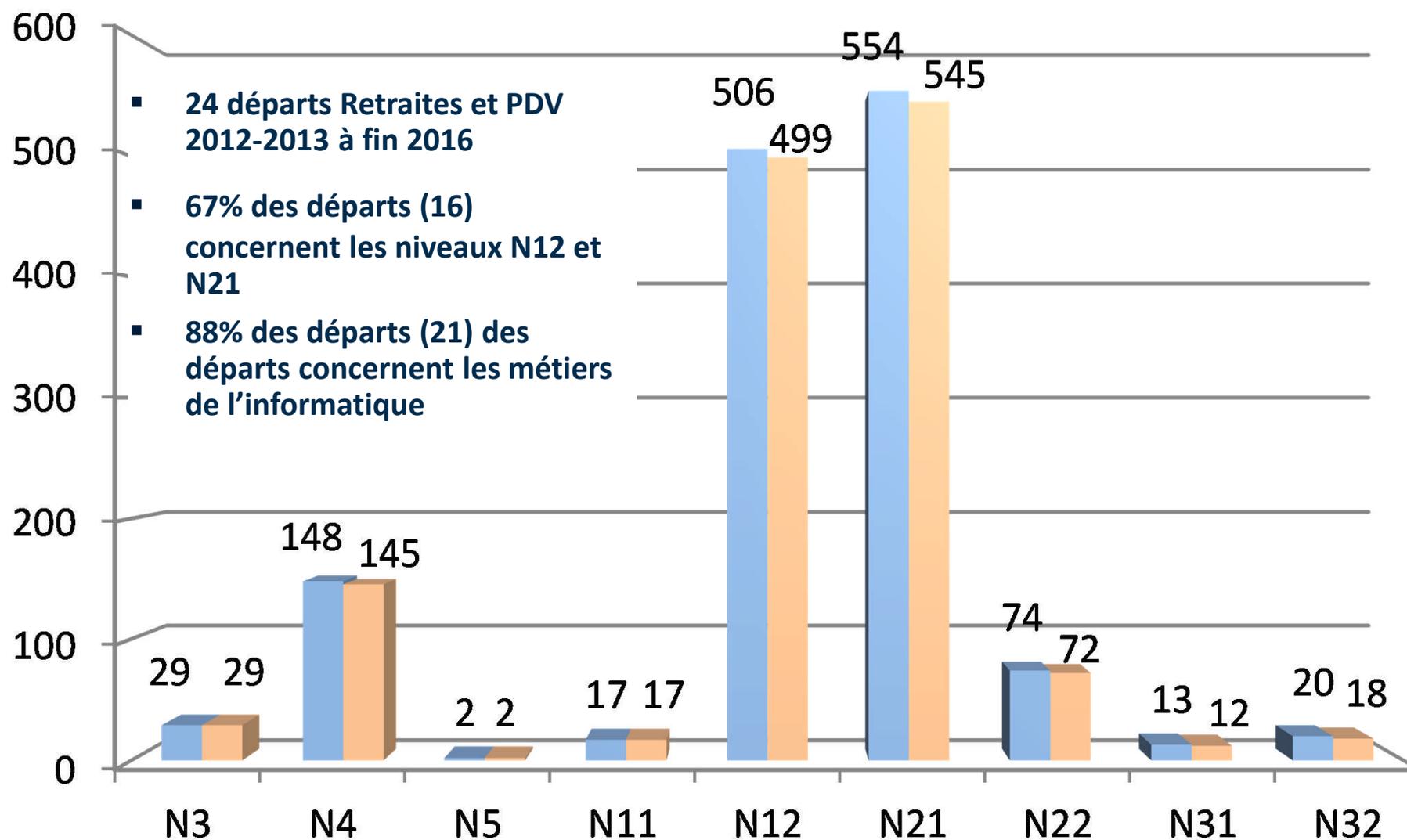
Répartition des Retraites à fin 2016



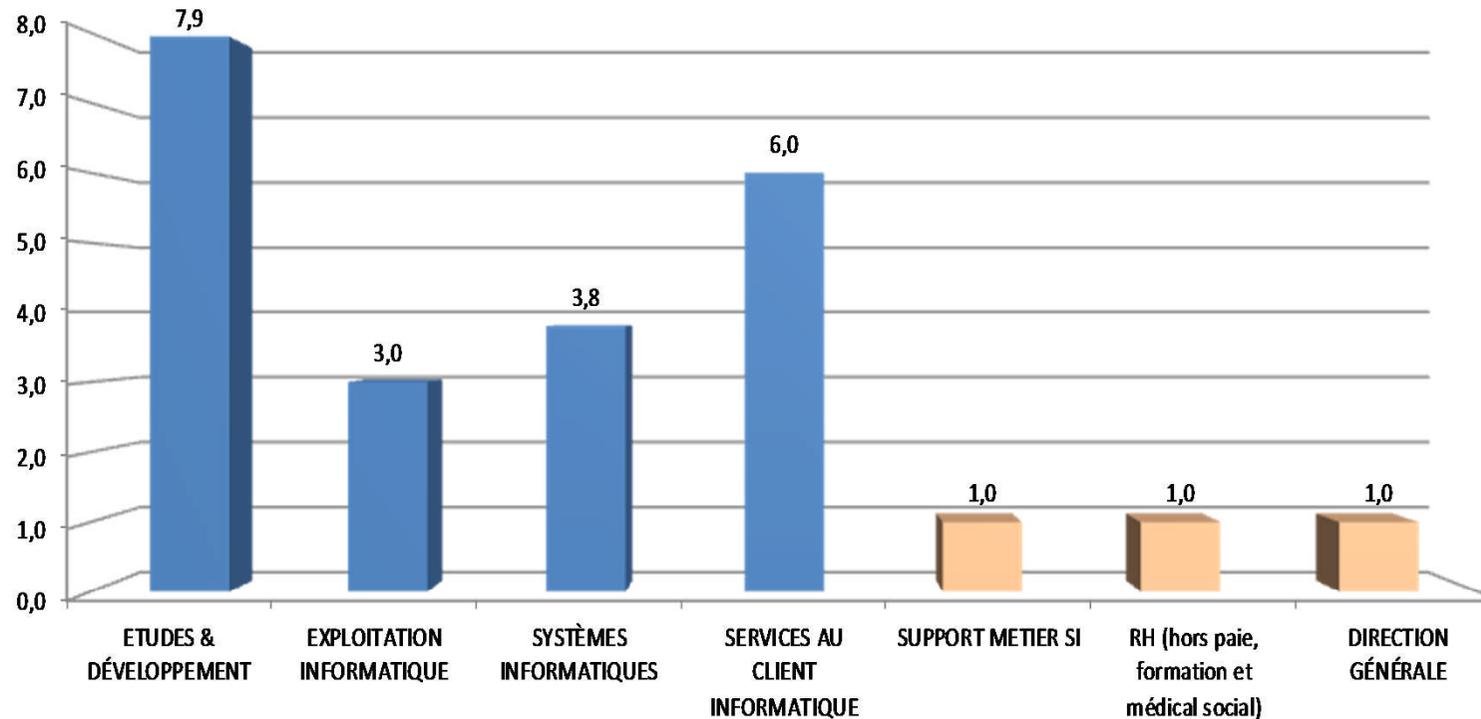
14 départs potentiels sur les 4 prochaines années (1%)
représentant **13,8 EQTP**

Estimation des départs 2014 - 2016

Répartition DGSi par niveau et après départs PDV retraite et retraites à fin 2016



Estimation des départs PDV Retraites 2014 et Retraite PDV2014-2016



EQPT estimés 31/12/2013	398	222	290	252	48	11	6
	2%	1%	1%	2%	2%	9%	17%

Orientations Stratégiques

Orientations Stratégiques et Objectifs économiques d'Air France

Orientations DGSI

GPEC

Analyse des besoins 2014 et tendances 2015 et 2016

Recours à l'emploi

Analyse des départs 2014 - 2016: PDV, DDL et retraites



Mobilités

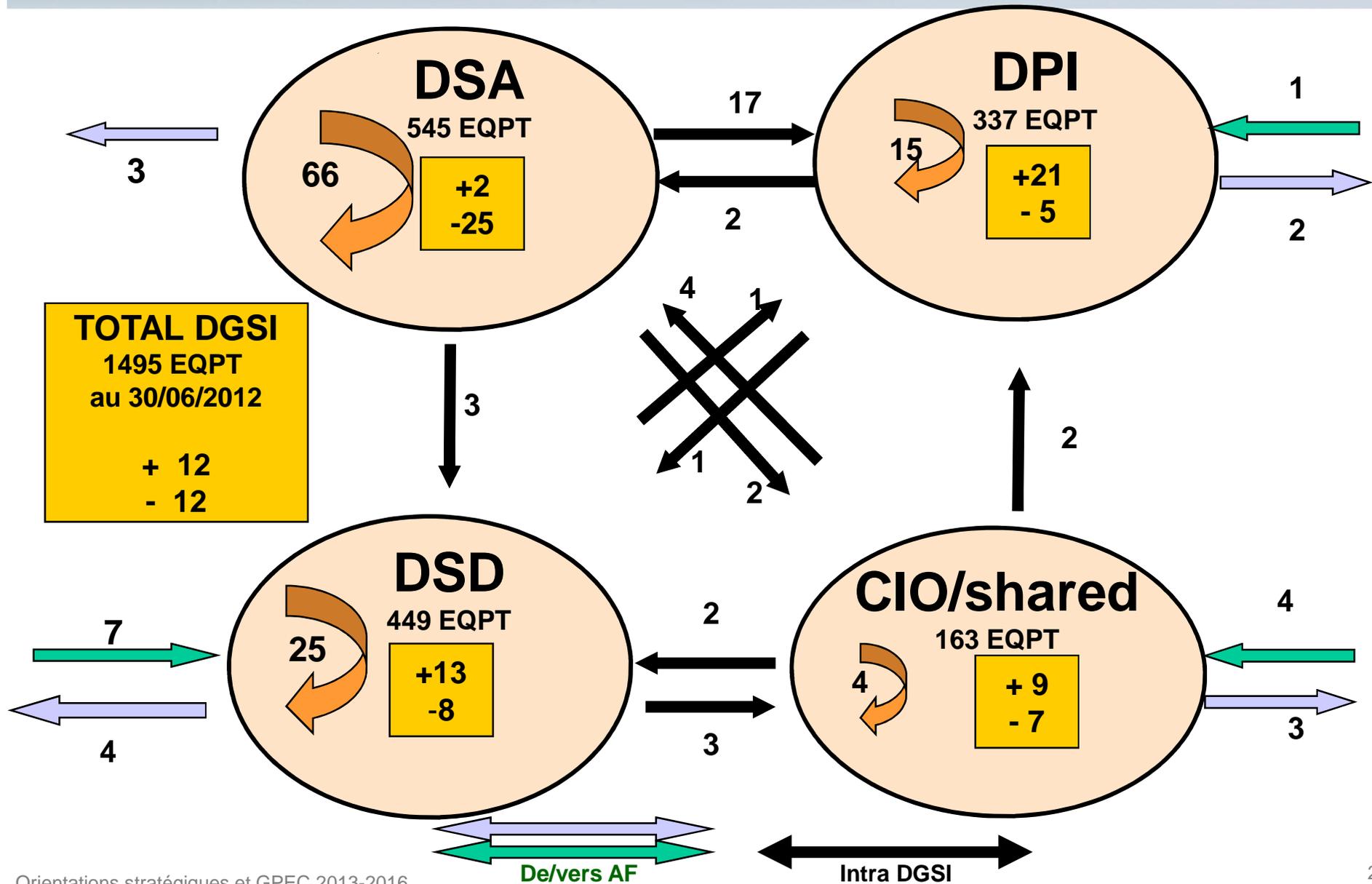
Projet Ressources et Compétences

Prochaine étapes

Annexes

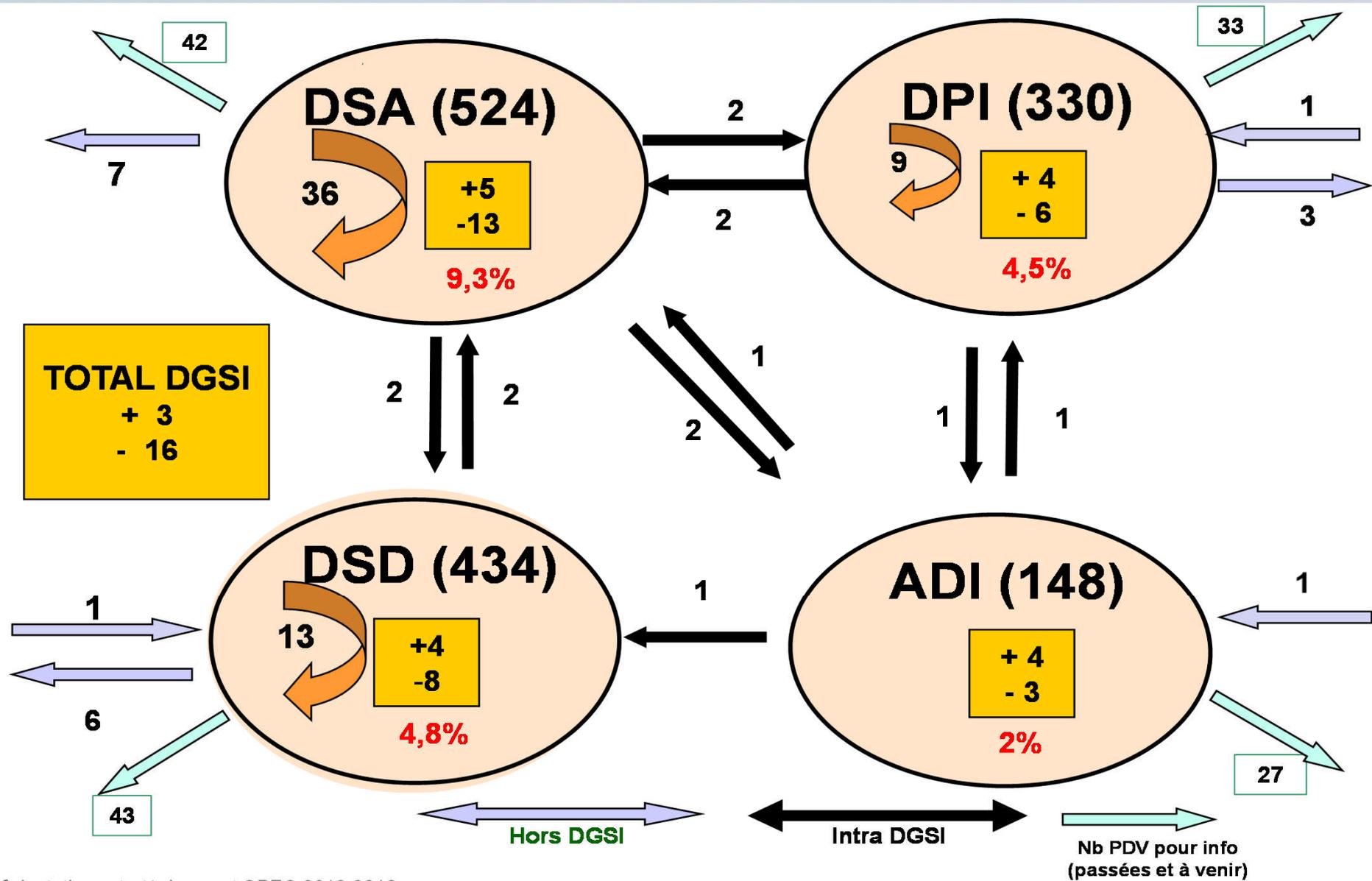
2 - Mobilités internes et externes année 2012 (année civile)

167 mouvements en 2012 (effectifs physiques)



2 - Mobilités internes et externes année 2013 (année civile)

91 mouvements / 1436 (taux de mobilité 6,4%) du 01/01/2013 au 01/06/2013 (effectifs physiques)



2 - Mobilités internes et externes

Quelques Chiffres

Les Chiffres :

- 2011 : 224 Mobilités
 - 2012 : 167 Mobilités
 - 2013 : Au 01/09/2013
 - 173 mobilités
 - 10,3 % de l'effectif DGSi
 - 10 mobilités inter-sites
 - 23 mobilités inter-directions DGSi
- 33 mobilités identifiées à venir

On s'attend à une accélération des mobilités du fait de la fin du PDV 2012-2013, de la reconversion envisagée et de la solidarité de la DGSi sur le PDV à venir

Orientations Stratégiques

Orientations Stratégiques et Objectifs économiques d'Air France

Orientations DGSI

GPEC

Analyse des besoins 2014 et tendances 2015 et 2016

Recours à l'emploi

Analyse des départs 2014 - 2016: PDV, DDL et retraites

Mobilités



Projet Ressources et Compétences

Prochaine étapes

Annexes

Projet Ressources et Compétences

Rappel des objectifs du projet

À court terme (six mois à un an)

Aider la mobilité vers les emplois pérennes et stratégiques laissés vacants par le PDV ou créés lors de la mise en œuvre de DEV-ORGA.

À moyen terme (un an à trois ans) et à plus long terme

Accompagner les évolutions futures et amener un maximum d'agents de la DGSI vers les compétences-clés de l'informatique du futur.

Projet Ressources et Compétences

Planning du projet et priorités

3 volets principaux dans le projet

- Produit Matrix
- Site Compétences IT
- Événementiel , Forums , ...

Priorité sur la finalisation de Matrix et son évolution avec le planning suivant :

Q1 2014 : Finalisation V1 Matrix et mise en place du pilote opérationnel

Q2 2014 : Résultats pilote

Q3 2014 : REX

Q4 2014 : Plan de formation

2015 : axé sur les métiers de demain

Rappels Forums Emploi DGSI organisés en 2013

Toulouse : 5 février

Valbonne : 21 mars

Paray Astrolab : 4 avril

Retours positifs des équipes

DGSI, Première direction en % de mobilité +10%

Projet Ressources et Compétences
Forum des métiers des Systèmes D'Information

Forum des Métiers des Systèmes d'Information le 3/10/2013

Forum combiné IT et AMO: Présentation des métiers et missions

Ouvert à l'ensemble des salariés AF

examens de l'ensemble des pistes pour envisager des reconversions

Très forte fréquentation : +450 visiteurs

Retours très positifs

A ce jour environ 100 CV reçus (forum + BP)

Analyse des retours en cours

AIRFRANCE 

Projet Ressources et Compétences

Forum des métiers des Systèmes D'Information

Prochaines étapes du Forum des Métiers des Systèmes d'Information :

- Une Sélection développeur nouvelles technologies est en cours
- Une étude sur d'autres emplois ouverts à la reconversion est en cours (analyse des besoins avec les différentes directions DGSI; exemples : réseau, ...)

Orientations Stratégiques

Orientations Stratégiques et Objectifs économiques d'Air France

Orientations DGSI

GPEC

Analyse des besoins 2014 et tendances 2015 et 2016

Recours à l'emploi

Analyse des départs 2014 - 2016: PDV, DDL et retraites

Mobilités

Projet Ressources et Compétences



Prochaine étapes

Annexes

GPEC :

Actualisation de la GPEC après l'actualisation du plan industriel

Formation :

Présentations des orientations 2014 en novembre 2013

Zone Rouge plan « IT Transformation »

Pyramide des Ages

Accompagnement des redéploiement : processus et dispositifs

Projet ressources et compétences : résumé de la démarche et objectifs site dédié (rappels)

Zone Rouge du Programme IT Transformation

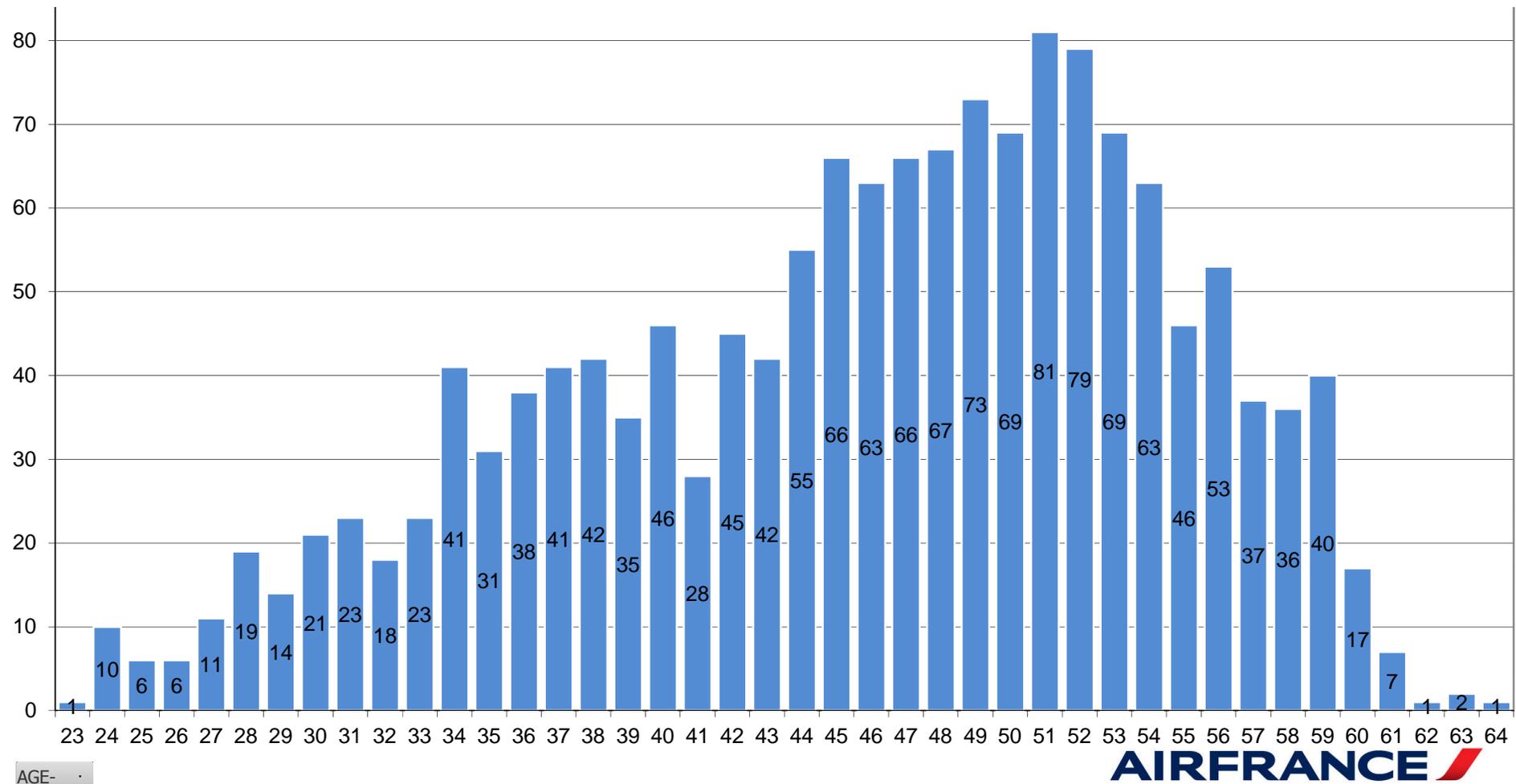
- Maintien des sites : AMS, TLS, VLB, Région parisienne (Paray-Vieille-Poste et CDG).
- Maintien des DataCenters : AMS, TLS, VLB
- Le ratio d'activité reste dans les proportions KL 1/3 – AF 2/3
- L'activité cible par site permettra des parcours de carrière équitables.
- Ni filialisation, ni externalisation complète
- L'informatique reste centralisée

Pyramide des âges de la DGSI

A titre de rappel au 1^{er} mai 2012

Age moyen 45,8 ans

42,5 ans aux Etudes & Développement, + de 45 ans dans les métiers informatiques, 50 ans dans les fonctions supports

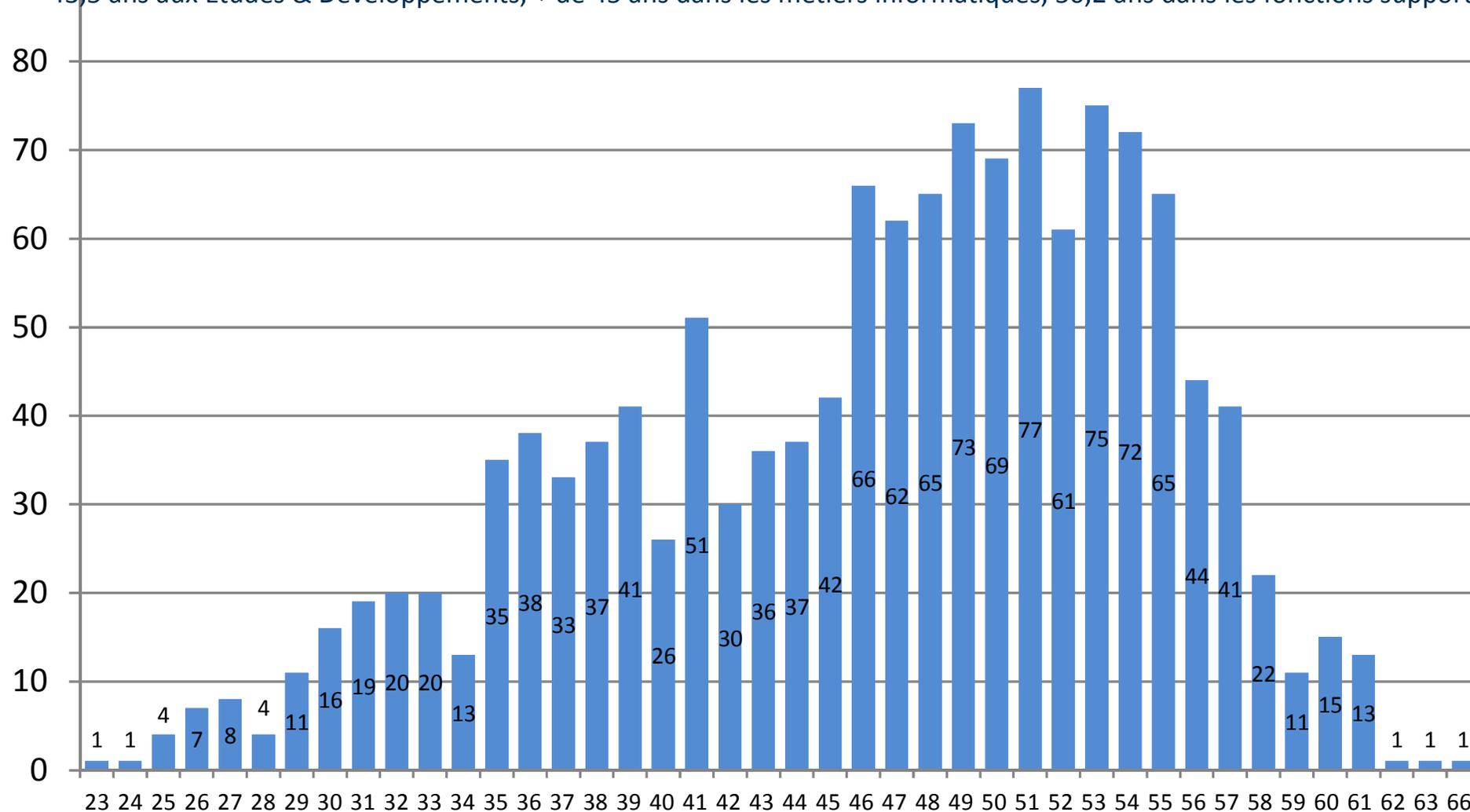


Pyramide des âges de la DGSI

au 1^{er} octobre 2013

Age moyen 46,4 ans (en hausse)

43,5 ans aux Etudes & Développements, + de 45 ans dans les métiers informatiques, 50,2 ans dans les fonctions supports



Accompagnement des redéploiements

Processus

- **Réalisation d'un entretien/bilan professionnel avec le collaborateur**
 - Par le manager avec le support du RRHNouveaux process CAP (Cycle annuel de progrès) avec
 - L'Entretien Annuel de Performance (EAP) mis en place en janvier /février 2013
 - L'Entretien de Développement Professionnel (EDP) (prévu mai/juin 2013)

- **Co-construction du projet professionnel au sein de la DGSI ou au sein d'une autre direction**
 - Identification des souhaits personnels
 - Identification des opportunités internes

- **Mise en œuvre du projet professionnel**
 - Mise en œuvre des formations associées
 - Accès aux postes disponibles
 - Action d'intégration dans le nouvel environnement

- **Suivi de la réalisation des plans d'actions individuels et de l'évolution des collaborateurs « impactés »**
 - Comité mobilité mensuel DGSI
 - Commission emploi-formation de la DGSI

Structure centrale (RH GPEC/mobilité + relais direction)

- partage des besoins et disponibilités entre les directions
- utilisation des comités de mobilité et des people review
- consolidations pour reporting CDI, CE

Structure locale par site (Resp. centre, managers, RRH/Resp.Form.)

- exploitation des entretiens professionnels
- constructions de plans d'action personnalisés (emploi-formation)

Projet Ressources et Compétences

Approche Compétences / Métiers

Résumé de la démarche

- On identifie les correspondances entre les métiers CIGREF et les emplois DGSI (taux de couverture probable 100%)
- On en déduit les compétences associées à nos emplois
- Un outil (à construire pour AF mais sans efforts de traduction) permet aux agents de s'évaluer sur leur poste actuel et d'estimer l'écart à combler pour une mobilité.
- Cet outil pourra servir pour l'EDP (version pilote à tester en juin) comme base de discussion avec le manager.
- Il permettra d'évaluer les besoins en formation (ponctuelle ou cursus)
- Un requêteur permettra de cibler des compétences recherchées.

Projet Ressources et Compétences

Un site dédié – Ses objectifs

- **Favoriser la mobilité interne et veiller à une meilleure employabilité des agents**
- **Aider à atténuer les déficits en compétences liés au PDV**
- **Complément naturel de DEV-ORGA, de TRANSFOR**
- **Favoriser l'insourcing d'activités pérennes des sites**
- **Donner de la visibilité sur les métiers de la DGSI, par des éclairages plus « médiatiques » que les fiches de postes ou les postes publiés.**