Agile ou pas Agile,
Telle n’est pas la question !

REX AXA Banque

Le 17 Septembre 2019 – Agile en Seine

Agilenseine

Remerciements à nos sponsors et partenaires

PLATINUM

aneo
the other solution

GOLD

iObeya
Digital Visual Management

hubvisory

GOOOD
DÉVELOPPONS NOTRE AGILITÉ

RENAULT DIGITAL

Operae Partners
Better Faster Together

Pivotal

hiway

inspearit
Aligning for Customer Value

Agilenseine

Remerciements à nos sponsors et partenaires

SILVER

ZEN VALUE

SQLI DIGITAL EXPERIENCE

Spectrum Groupe
Information Management Experts

mews PARTNERS

JFO CONSEIL
RÉALISATEUR DE VALEURS

ATLASSIAN

agile4me

AET Consulting
Agile Experts Training

wiveez

PARTENAIRES

MICRO FOCUS

wemanity

Reacteev

Roti.express

Vidéo du premier PI Planning

AXA Banque
Transformation Journey

Nous sommes ici pour vous raconter notre histoire en partageant notre stratégie, nos réussites, nos difficultés, notre mode de fonctionnement, les décisions qu'il a fallu prendre… nos convictions.

Pourquoi cette transformation ?

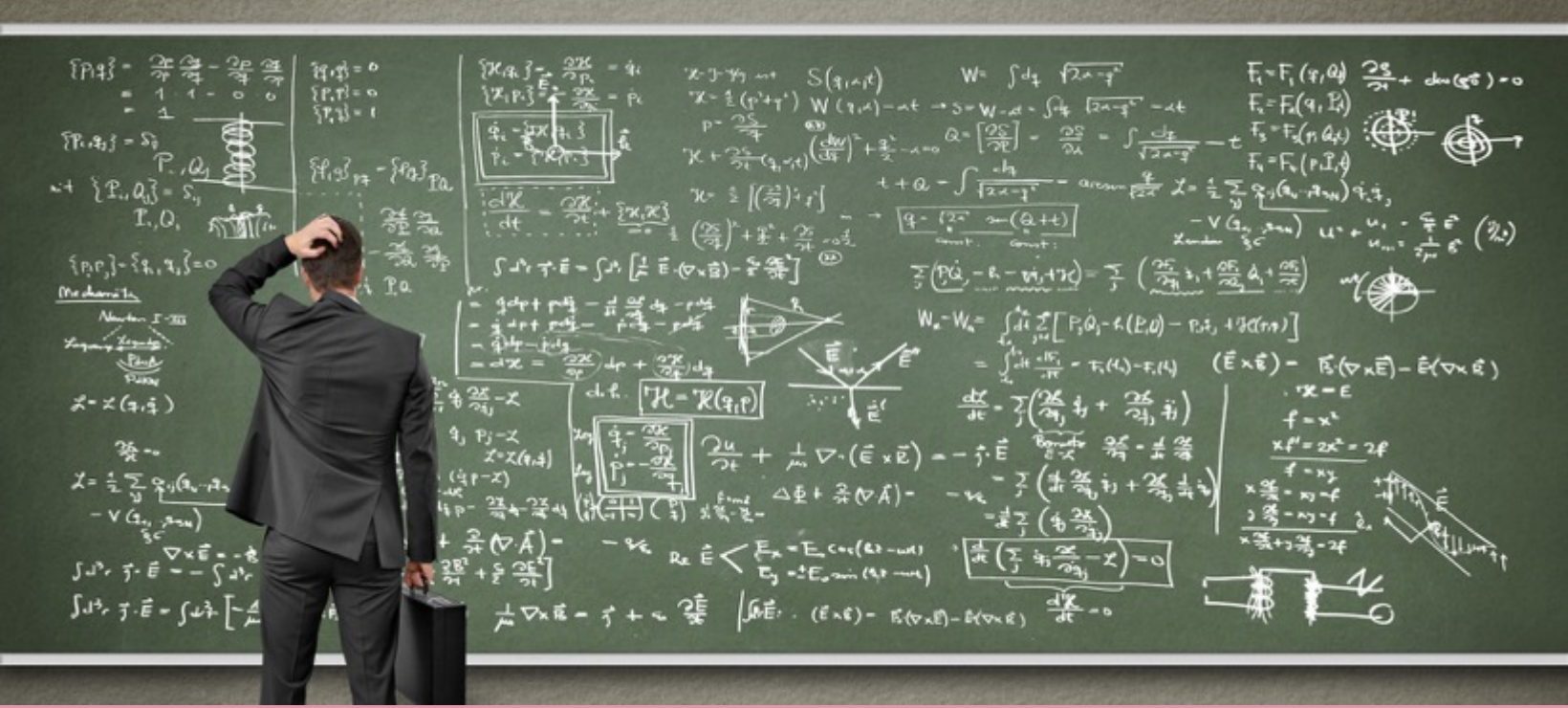
L’œil du DSI

AXA Banque, la banque des clients d'AXA

L’implication des collaborateurs

Les demandes des métiers

La visibilité dans les projets



La complexité du SI

Le Time To Market

La capitalisation de la connaissance

Notre objectif ?

Professionaliser le Delivery de la banque

Notre stratégie ?

Changer les habitudes de travail
en utilisant les pratiques Agile

Notre pari ?

La culture suivra

Les chantiers ?

Management, métier, gouvernance,
achats, pratiques d'ingénierie,
SI, RH, workspace, CULTURE…

1 Idéation

Comment se forger des convictions ?

De Mai à Août 2018, 4 mois

“C’est votre transformation”

Philippe Montoya
DSI AXA Banque

Saison 1 : idéation

« C’est votre transformation »

- Objectifs :
  - Faire comprendre l’urgence de se professionnaliser
  - Se forger des convictions
  - Embarquer les collaborateurs
- Principes :
  - Les collaborateurs trouvent le chemin
  - Les collaborateurs parlent aux collaborateurs

Démarche :

1. CORE Team de collaborateurs
2. Accompagnement d’experts
3. REX et Formations
4. Ateliers d’idéation
5. Journée au vert DSI/métiers

Journée au vert DSI / Métiers

Comment se forger des convictions ?

Résultats

Les collaborateurs
se sont projetés
et ont souhaité avancer
dans cette direction

2 Préparation

Comment se transformer ?

De Septembre à Décembre 2018, 4 mois

“La bonne personne à la bonne place”

Philippe Montoya
DSI AXA Banque

Saison 2 : préparation

« La bonne personne à la bonne place »

- Objectifs :
  - Poser l'organisation
  - Avoir le GO des instances sociales
  - Préparer le lancement du train

- Principes :
  - Les collaborateurs trouvent le chemin
  - Les externes font partis de la DSI
  - Transparence, Inspect & Adapt
  - Les RH au cœur du réacteur
  - Rôle Vs Fiche de poste
  - Modèle opérationnel Vs Orga hiérarchique
  - L'outillage et les indicateurs sont clés

Démarche :

1. CORE Team de collaborateurs
2. Ateliers de travail
3. Formalisation d'un TOM
4. Sensibilisation des instances sociales
5. Passages CE
6. Formations des collaborateurs
7. Lancement de 2 pilotes
8. Préparation des Backlogs
9. Sourcing des externes
10. Déploiement des nouveaux rôles
11. Configuration de Jira

Saison 2 : préparation

Quelques chiffres

10 personnes

Pendant 6 mois ont fonctionné
en Scrum pour dépiler les chantiers

150 personnes

Ont été formées sur 3 mois, en 8 formations,
internes et externes

04 scénarios

De découpage de la DSI possibles
compte tenu des flux de valeurs
et des contraintes SI

20 ateliers

De maturation des backlogs
afin de préparer
le premier PI Planning

10 rôles

Ont été déployés
dans toute la DSI
pour faire fonctionner le train

Résultats

GO social

Des Collaborateurs motivés

Des Backlogs « presques » Ready

1 seul train « Test & Learn »

Difficultés

Trouver l’axe de découpe

Embarquer la direction

3 Entraînement

Comment changer les habitudes ?

De Janvier à Août 2019, 8 mois

“Dire ce que l’on fait,
faire ce que l’on dit”

Philippe Montoya
DSI AXA Banque

Saison 3 : entraînement

« Dire ce que l'on fait, faire ce que l'on dit »

- Objectifs :
  - S'approprier le nouveau cadre de travail
  - Continuer de délivrer (Réglementaire, Sécurité…)
  - Confirmer nos hypothèses
  - Rendre visible les problèmes historiques
- Principes :
  - Déployer des pratiques et les faire bien
  - Scrum Master « as a coach »
  - Des faits, des faits, des faits
  - Transformation permanente

Démarche :

1. PI1 : s'approprier le cadre
2. PI2 : alimenter les équipes
3. PI3 : dire ce que l'on fait

Program Board du 1er PI Planning

Très vite, nous sommes passés de là à…

Change is HARD !

Delivery & QoS

Management

Rôle

Livrables & outils

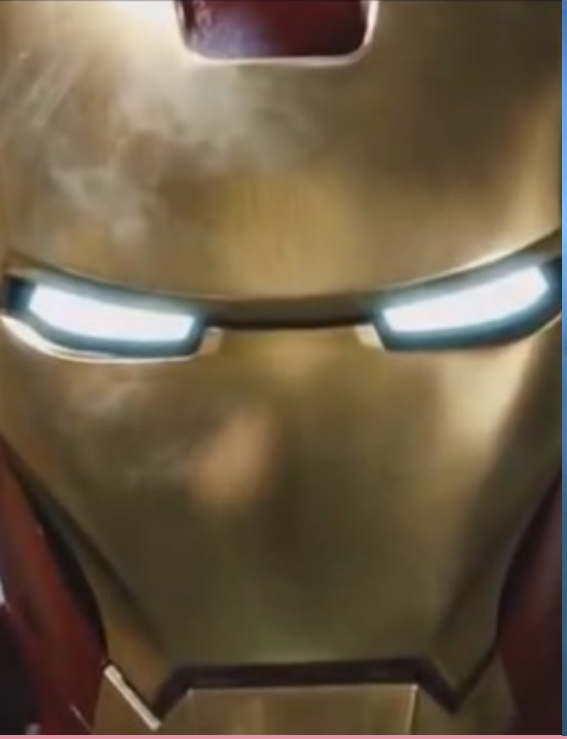
Synchronisation

Alignement

Visibilité

Confiance

Transparence



L’importance de l’équipe, 53 ans d’expérience

Nous nous sommes accrochés !

Dans cette complexité, le cadre nous permet de faire de l'I&A au quotidien pour gérer le mix :

Respect des collaborateurs

Delivery

Transformation

Ce n'est pas une question d'Agilité,

et cela change tout !

Ce que l'on a réalisé en 6 mois

Product Management

- ✓ Train de maturation
- ✓ Partenaire métiers
- ✓ Vision à 30 semaines
- ✓ Priorisation et arbitrage
- ✓ Formalisation des Features
- ✓ Definition of Ready et Definition of Done
- ✓ Formalisation des Enablers
- ✓ Transparence sur l'avancement et le consommé budgétaire
- ✓ Certains PM côté métier
- ✓ Travail collaboratif
- ✓ Démarche de cadrage simplifiée
- ✓ UX embarqués

Workplace

- ✓ Adaptation du Flex Office pour Scrum
- ✓ Outils de travail collaboratif pour le télétravail en Scrum
- ✓ Management visuel
- ✓ Nouveaux locaux dans une logique d'amélioration de l'expérience des équipes
- ✓ Windows 10

Pratiques d'ingénierie

- ✓ Ops dans le train
- ✓ Appropriation d'un cadre de travail commun
- ✓ Kanban d'alimentation des Ops
- ✓ Scrum et Kanban dans toutes les équipes
- ✓ Définition et alignement des DoR et DoD
- ✓ Formalisation et suivi des adhérences
- ✓ Formalisation et suivi des objectifs
- ✓ Système d'escalade des risques et des obstacles
- ✓ Indicateurs de transparence et d'amélioration continue
- ✓ Release management
- ✓ Outils de travail collaboratifs
- ✓ Documentation et capitalisation de la compétence
- ✓ Définition et harmonisation des pratiques de test

Gouvernance et Achats

- ✓ Data Quality Management appliquée à Jira
- ✓ Gestion de budget capacitaire
- ✓ Maîtrise du consommé
- ✓ Outillage
- ✓ Processus
- ✓ Rôles
- ✓ Livrables
- ✓ Reporting
- ✓ Gestion des risques et des blocages
- ✓ Processus
- ✓ Grille tarifaire
- ✓ Rationalisation du nombre sociétés référencées
- ✓ Stratégie de sourcing

RH

- ✓ RH dans l'équipe de transformation
- ✓ Nouveau référentiel de rôles
- ✓ Création de nouvelles fiches de rôle
- ✓ Refonte et documentation de l'axe hiérarchique
- ✓ Définition et formalisation du modèle opérationnel
- ✓ Gouvernance de la transformation
- ✓ Equipe de conduite du changement
- ✓ Dossiers sociaux
- ✓ Campagne de formations
- ✓ Programme d'accompagnement des manageurs

SI

- ✓ Vision à 30 semaines d'avance priorisée
- ✓ Quality of Services
- ✓ ITSM et CMDB
- ✓ Sécurité
- ✓ Data
- ✓ Socle micro-services
- ✓ Gouvernance d'architecture
- ✓ Pilotage des socles techniques

Pour arriver en Juillet…

Les points durs :

Embarquement du reste de l’entreprise

Appropriation des rôles

Autonomie, visibilité & transparence

Alignement du management et des agilistes

Pression du Delivery

Aujourd’hui

Voilà comment s’est passé le 4ème PI Planning de Septembre

Démarrage de la saison 4

Le Portfolio Management

Les métiers « Skin in the game »

L'autonomie des équipes (Devops)

La simplification de l'organisation

La transfo du SI

« Faire ce que l'on dit »

TO BE CONTINUED…

Key take aways

Et si c'était à refaire ?

- Attention aux éléments de langage avec les métiers : c'est une professionnalisation du Delivery et non une transformation Agile
- La transparence est anxiogène dans une culture peu habituée
- Le nouveau cadre génère une perte de repère globale : il a parfois fallu traduire dans l'ancien format (ex : reporting)
- Paradoxalement, le cadre a créé une adhésion très forte, a rassuré
- La logique d'adaptation permanente sans remise en question de l'objectif a permis d'avancer vite
- C'est par la pratique que la culture évolue
- Les équipes ne veulent pas revenir en arrière

Merci