



*“Nous, on fait pas de dev !
... alors ton agile...”*

agile@OPS

23.05.25



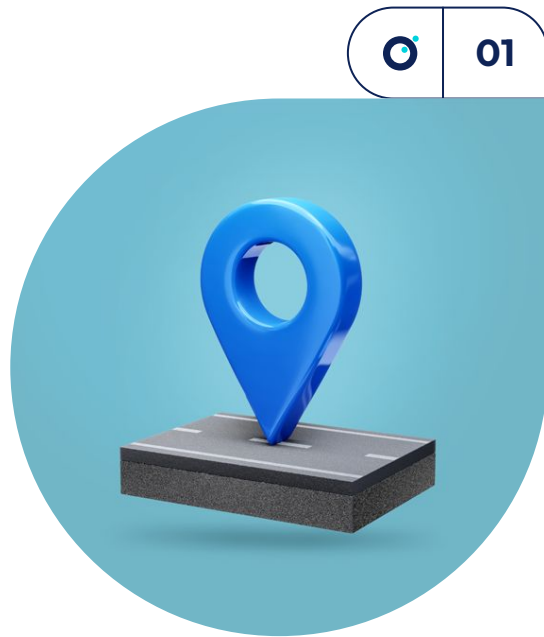


Gilles MASY

Consultant en Organisations@OCTO

Je m'intéresse aux humains autant
qu'aux systèmes techniques

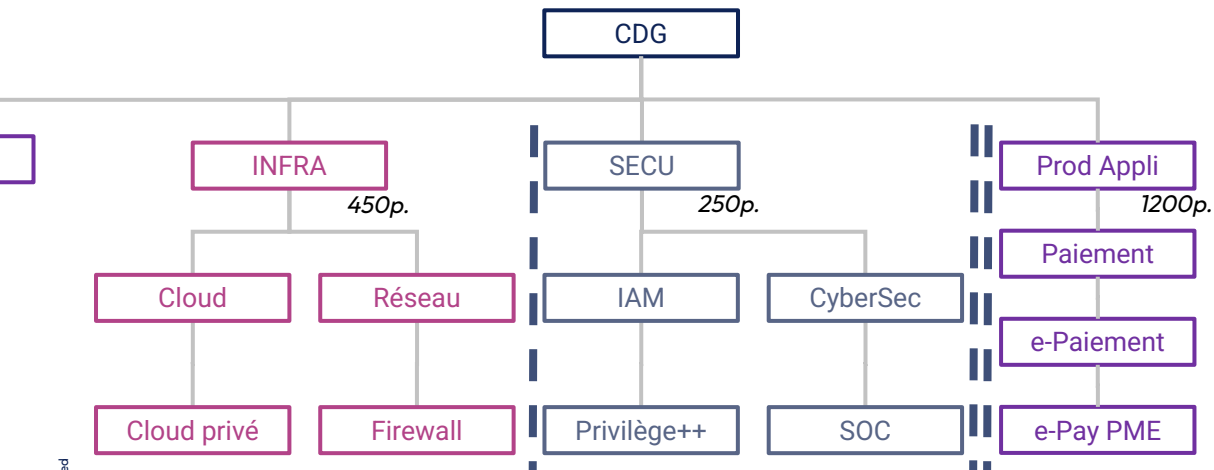




Contexte



Appréhender le mammoth



2500 collaborateurs
et collaboratrices

14 sites en France
+ 1 extension à Porto

Moyenne d'âge de
53 ans





Objectifs de la transformation agile

*“150 projets de convergence, déjà 3 ans, et toujours aucun de terminé (...).
Nous avons perdu le contrôle de ce qui est fait dans l'entreprise !” (dixit le DG)*

1.



Permettre à BPCE-IT de répondre à de plus en plus de sollicitations

BPCE-IT assume les **MEPs** et **RUN** des applications de BPCE.

Les nouvelles applications sont créées avec des **moyens de plus en plus complexes**.

L'automatisation, *leitmotiv* de BPCE-IT, a du mal à être mis en place, la **priorité** est à **démarrer tous les projets**.

2.



Introduire une culture du rythme centrée sur les résultats

BPCE-IT cultive la **culture** de **lancer** des **projets**

Toutes les **équipes** sont **occupées à 100%**, voir *plus*.

Les équipes **ne connaissent pas leurs utilisateurs**.

Les clients ont trop peu de visibilité : **“quand** ce sera **terminé ? démarré ? ...”**

3.



Renforcer la performance organisationnelle et la transparence

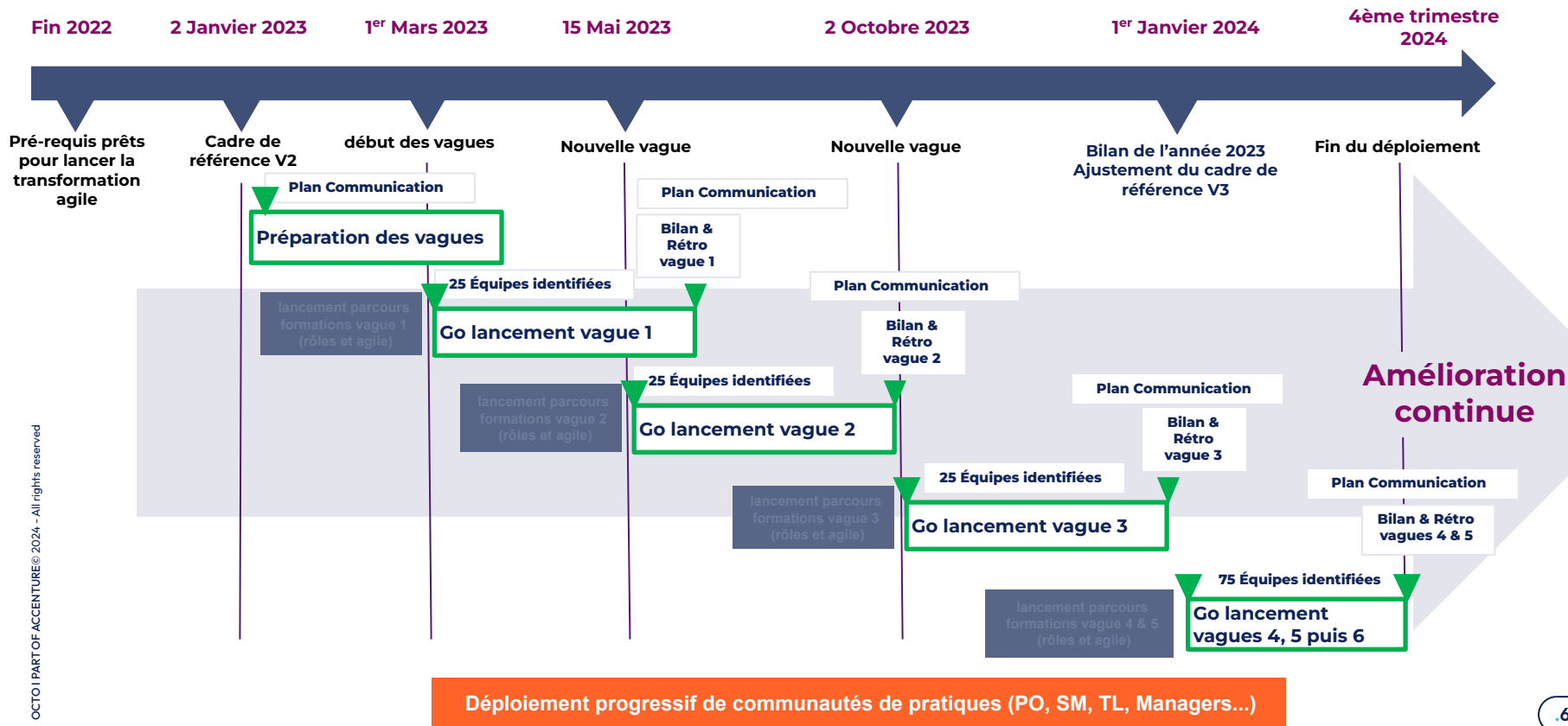
Les **experts** toujours sollicités sont **toujours les mêmes** et trop **peu nombreux**.

La **sécurité psychologique** est faible, la **peur de l'échec**, provoque la **rétention d'informations**.

Des **réunions** pour **se parler** quand on sait à qui s'adresser.



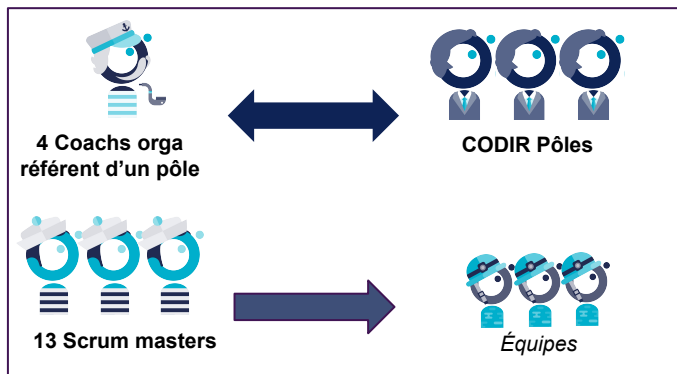
Le plan initial pour transformer 150 équipes : 6 vagues de 25



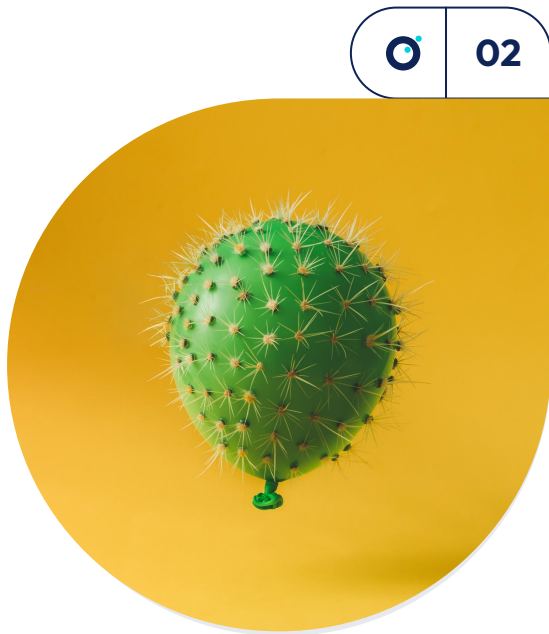


Organisation des vagues

3 vagues sur 2023 puis 3 vagues sur 2024 75 équipes par an Pour 4 directions		Sécurité informatique 16 équipes sur 27 équipes	Production métier 70 équipes sur 117 équipes	Infrastructure 40 équipes sur 69 équipes	Plateforme collaborateurs 24 équipes sur 41 équipes	Tour de contrôle 2 équipes sur 20 équipes	RH 2 équipes sur 7 équipes	Secrétariat général 2 équipes sur 16 équipes
2023	Mars - VAGUE 1 25 équipes	4 équipes	11 équipes	7 équipes	3 équipes	<u>Hypothèse</u> : 2 équipes dans chacune des directions		
	Mai - VAGUE 2 25 équipes	2 équipes	12 équipes	7 équipes	4 équipes			
	Oct - VAGUE 3 25 équipes	2 équipes	12 équipes	6 équipes	5 équipes			



	COMEX (15 collabs)	Pôle Secrétariat général (< 100 collabs)
Pôle Production métier (~1000 collabs)	Pôle Plateforme collaborateurs (~400 collabs)	Pôle RH (< 100 collabs)
Pôle Infrastructure (~400 collabs)	Pôle Sécurité informatiques (~300 collabs)	Pôle Tour de contrôle (< 300 collabs)



Apprentissages d'un plan ~~sans~~ AVEC accrocs

Demande

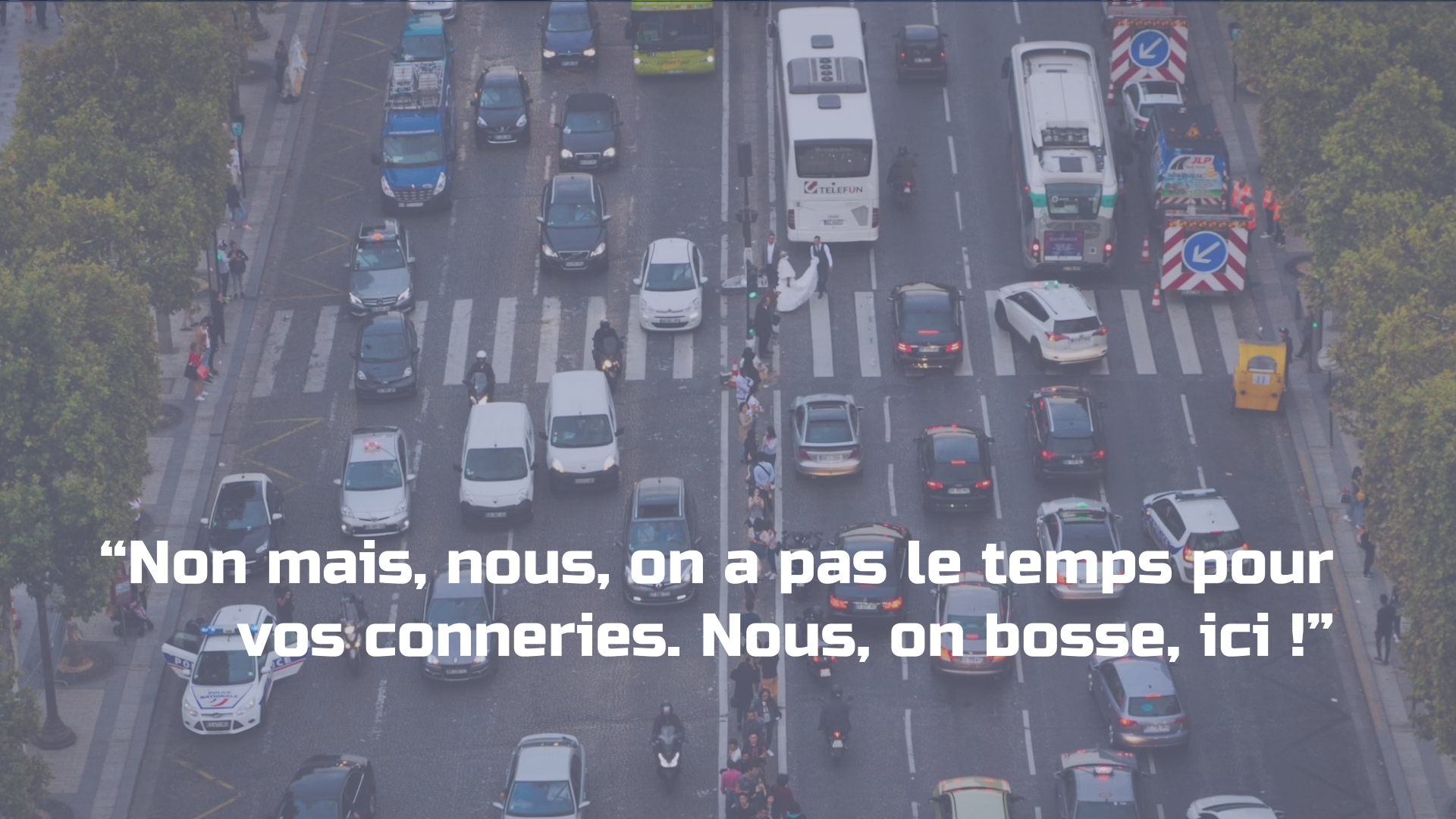


Cadre



Limite





“Non mais, nous, on a pas le temps pour vos conneries. Nous, on bosse, ici !”



“Non mais, nous, on a pas le temps pour vos conneries. Nous, on bosse, ici !”

Injonction au changement

Une décision venu “d’en haut”

- Une méthodologie **apparentée** au milieu du dev
- Une **décision** du Directeur Général, **redescendue** parfois avec peu de convictions
- Des équipes qui n’ont pas attendu un *n-ième* transformation pour être **occupée à 100% (et plus)**

Et de l’autre côté

- Une SM **dédiée** pour 2 équipes
- Timebox de **4 mois**
- Une relation contractuelle naissante



Identifier la typologie de demande

Approche Systémique Collaborative

1

Demande

Visite

Plainte

Conseil

Co-expertise



"Je viens parce que c'est obligatoire"

"J'ai déjà TOUT essayé"

"Qu'est-ce que je peux faire ? Dites nous LA méthode à suivre !"

"J'ai pensé à ... mais je ne suis pas sûr de ..."



Considérer que ce qui est bon pour l'entreprise sera automatiquement bon aussi pour les individus

Renforcer la prophétie auto-réalisatrice de l'échec annoncé

Le demandeur délègue la responsabilité de transformation à l'accompagnatrice (vu qu'elle est experte)

Le demandeur a conscience de solution, certes, mais a-t-il conscience du "vrai" problème ?



Qu'est-ce qui pourrait changer la perception de l'extérieur ? Que se passera-t-il pour vous si rien ne change ?

Comment rendre la situation moins pénible ? Comment inviter à regarder différemment le contexte ?

(à l'accompagnatrice)
suis-je prête à adopter cette posture ? Quelle part de flou j'entretiens pour alimenter mon illusion ?

1. Si ça marche, ne changez pas !
2. Une fois que vous connaissez ce qui marche, faites davantage de ce qui marche !
3. Si ça ne marche pas, cessez et faites quelque chose de différent !

Modélisation : EventStorming pour représenter le workflow, représentation systémique, ...

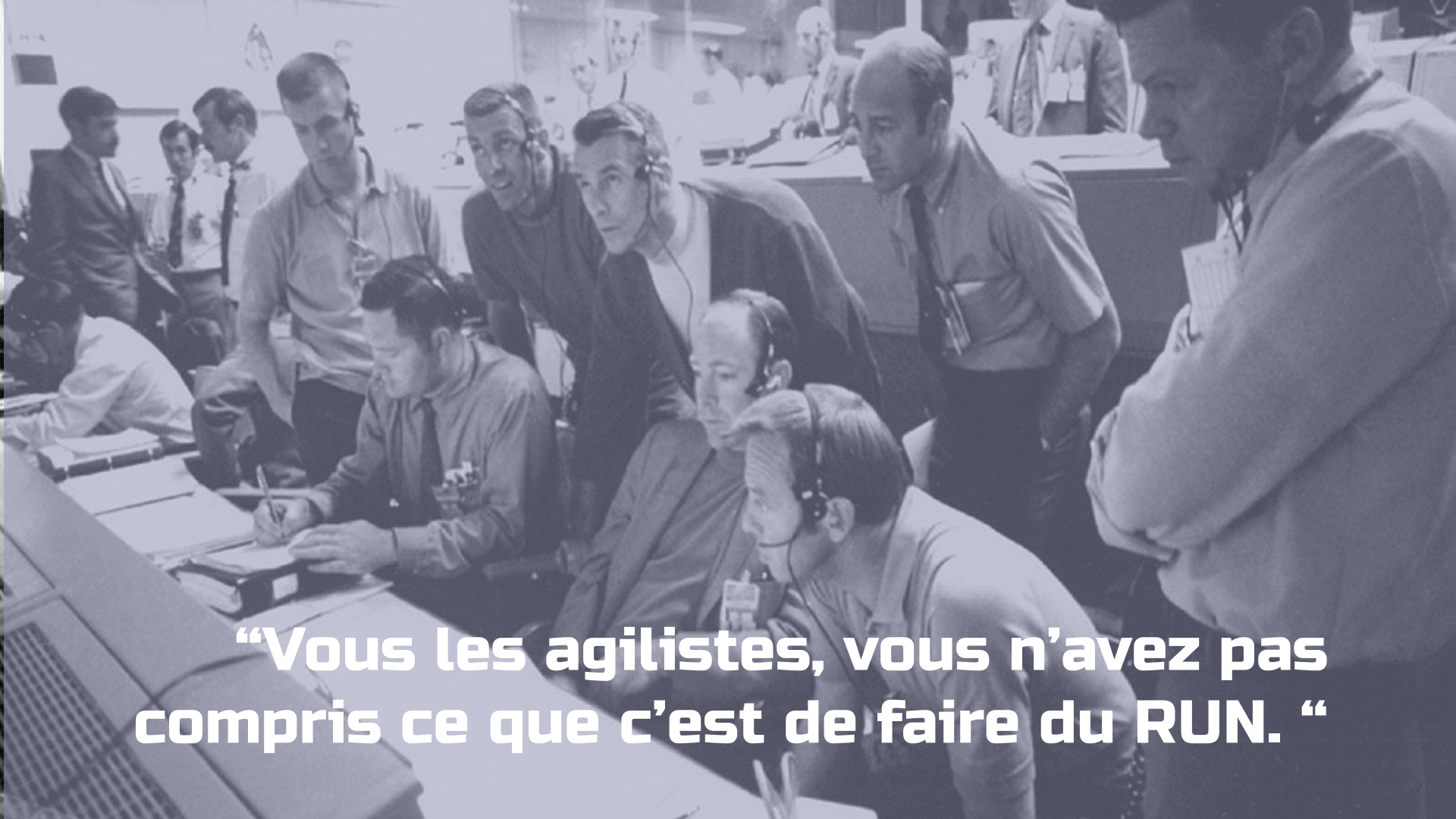
Rétrospective



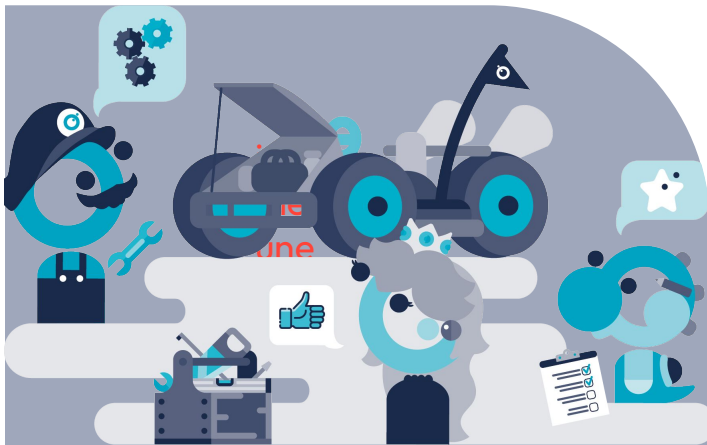
La responsabilité de l'intervenant est de **transformer**, par ses réponses, tout type de **demande en relation de co-expertise, et de maintenir** ensuite une relation de **coopération**, c'est-à-dire de confiance et de respect, dans le but de travailler ensemble à l'atteinte de l'objectif défini pour ce travail commun

François Balta





“Vous les agilistes, vous n’avez pas compris ce que c’est de faire du RUN. “



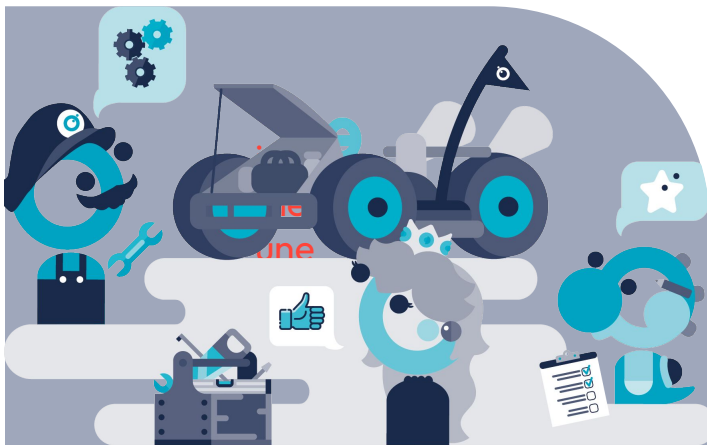
*“ Vous les coachs et SMs, vous
n’avez pas compris ce que c’est
de faire du RUN. “
– directeur transfo agile*

C’est quoi le métier d’OPS ?

Comprendre “vraiment” nos utilisateurs

RUN

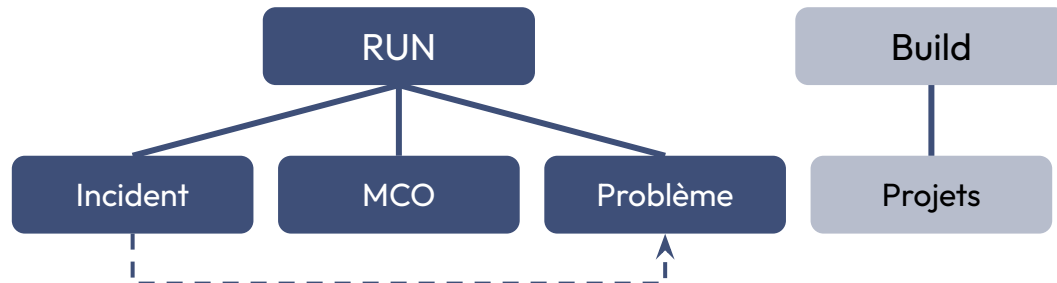
Build

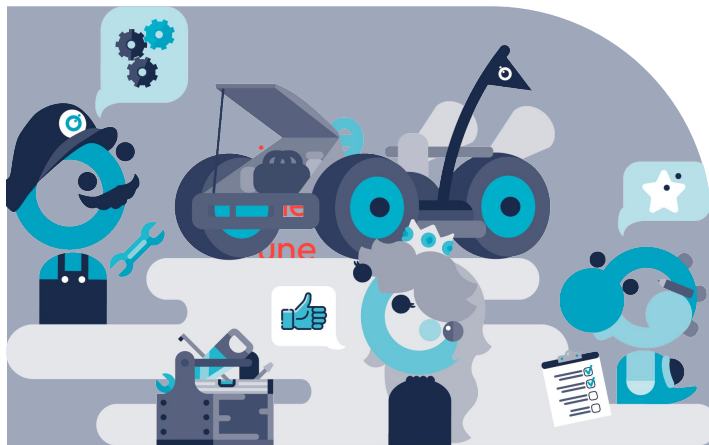


*“ Vous les coachs et SMs, vous n’avez pas compris ce que c’est de faire du RUN. “
– directeur transfo agile*

C’est quoi le métier d’OPS ?

Comprendre “vraiment” nos utilisateurs

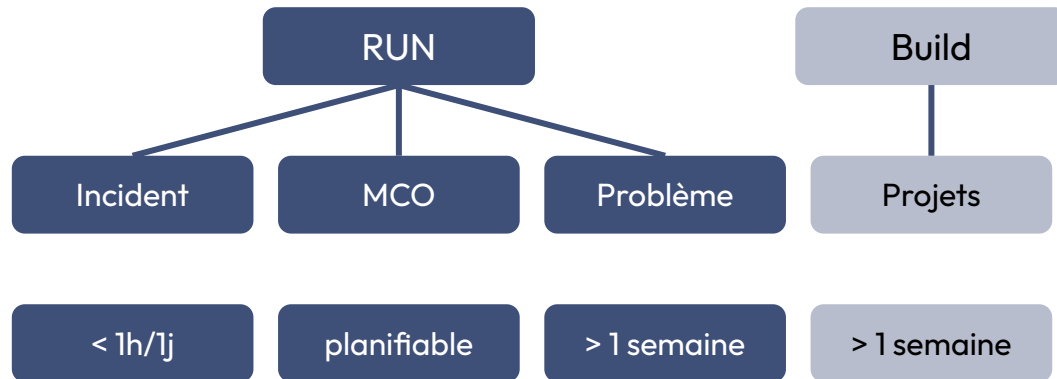


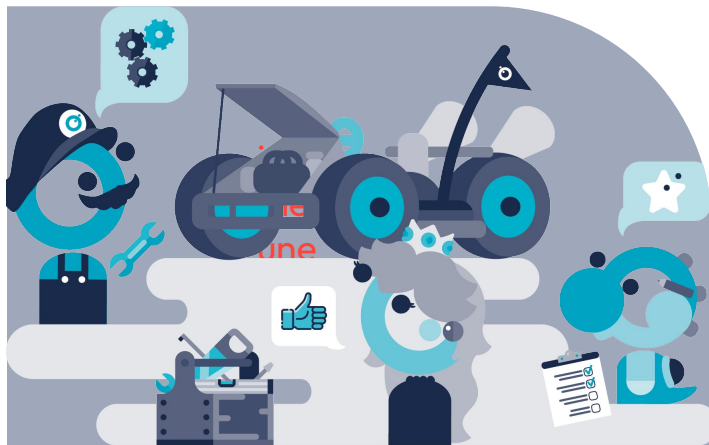


*“ Vous les coachs et SMs, vous n’avez pas compris ce que c’est de faire du RUN. “
– directeur transfo agile*

C’est quoi le métier d’OPS ?

Comprendre “vraiment” nos utilisateurs

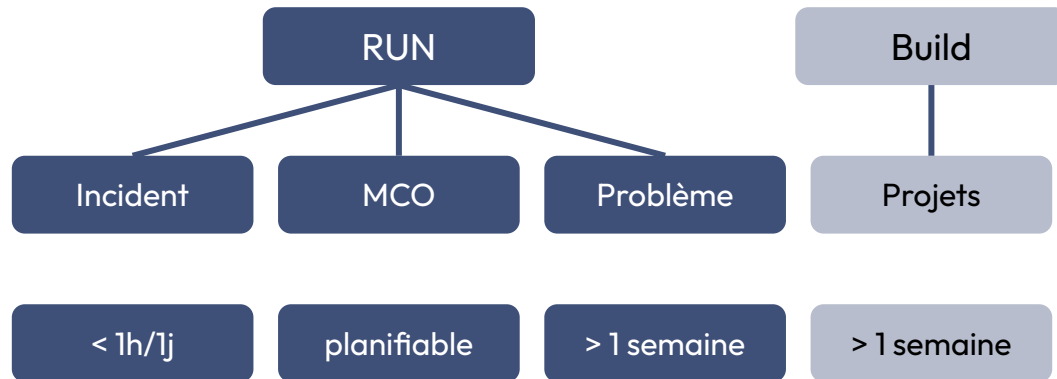




*“ Vous les coachs et SMs, vous n’avez pas compris ce que c’est de faire du RUN. “
– directeur transfo agile*

C’est quoi le métier d’OPS ?

Comprendre “vraiment” nos utilisateurs



servicenow®

Jira

Jira

Jira



“Si ça n’est pas concret...

... ça n’existe pas”

Direction de la Transformation Technologique

Quand ils disent “du concret”, ça veut dire “outil et processus”

Bonjour gilles.masy.prestataire@bpce-it.fr,

Bienvenue sur votre espace dédié au suivi de votre transformation Agile.

Sur cette page vous retrouverez l'ensemble des informations du périmètre INF soit :

- L'avancée de votre plan de transformation Agile.
- Le suivi des indicateurs d'efficacité dans les équipes.
- Le suivi de vos collaborateurs formés.
- Vos interlocuteurs Agile (coach, Scrum Master, etc.).

Le Centre Agile BPCE-IT

Une question?

Prenez rendez-vous sur Agil'ib ou contactez votre coach référent.

Agil'ib

Vos interlocuteurs pour le pôle "INF"

■ Cedric LEBLANC	INF_SOS	SM Dedie Direction	Contacteur
■ Christophe CAZALA	INF_SOS	SM Dedie Direction	Contacteur
■ Gilles Masy	INF_DTR_INE_INA	Coach Centre agile	Contacteur
■ Imane Mezially	INF_DID	SM Dedie Direction	Contacteur
■ Joao PRIM	PT-IT-BPCEIT-INF	SM Dedie Direction	Contacteur
■ Julie CHATHAROU VIGNE	INF_PAP	SM Dedie Direction	Contacteur
■ Kenza OUDRHIRI	INF_DTR_COE_WAN INF_DTR_RCA	SM Centre agile	Contacteur
■ Olivier THIERRY	INF_DTR	SM Dedie Direction	Contacteur
■ Sarah EL Kabbaj	INF	Coach Centre agile	Contacteur

Definitions de KPI

- **Prédictibilité**: Pour les équipes organisées en Scrum, la prédictibilité est le taux moyen de fiabilité de l'engagement de l'équipe. Ex: avec une prédictibilité de 80%, sur 40 tickets embarqués dans un sprint, 35 seront réalisés.
- **Lead Time**: Pour les équipes organisées en Kanban, nombre moyen de jours entre la réception et la clôture d'un ticket de RUN.
- **Équipes utilisant régulièrement JIRA**: Lorsque les équipes travaillent avec JIRA, le Centre Agile peut suivre les évolutions de leurs prédictibilité et Lead Time. Certaines équipes travaillent, en partie ou en totalité, avec Service Now. Notre outillage ne permet pas (encore) de remonter ces données.

INF

Department

ALL X

La météo INF en un clin d'œil des équipes en cours de transformation

DPM_PAP_PES_APM

INF_DTR_ATO

INF_DTR_INE_INA

INF_DTR_RCA_LAN

DPM_PAP_BAP_PEB

DPM_PAP_DTA_PJD

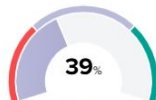
INF_DTR_COE_WAN

Transformation donnée
INF_IDT_STO_SBS

Transformation donnée
INF_IDT_STO_SFI

Suivi du plan de Transformation

Statut de la transformation agile pour INF



Sur 97 équipes de INF, 38 sont formées ou en cours de formation

Atteinte de l'objectif Dragonfly-agile pour le pôle "INF"



38 sur 38 équipes sont formées ou en cours de formation

Suivi du plan de recrutement des SM Internes pour le pôle "INF"



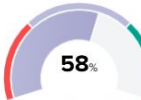
Suivi des indicateurs d'efficacité

Date de dernière mise à jour : Données en cours de traitement

Équipes utilisant régulièrement JIRA



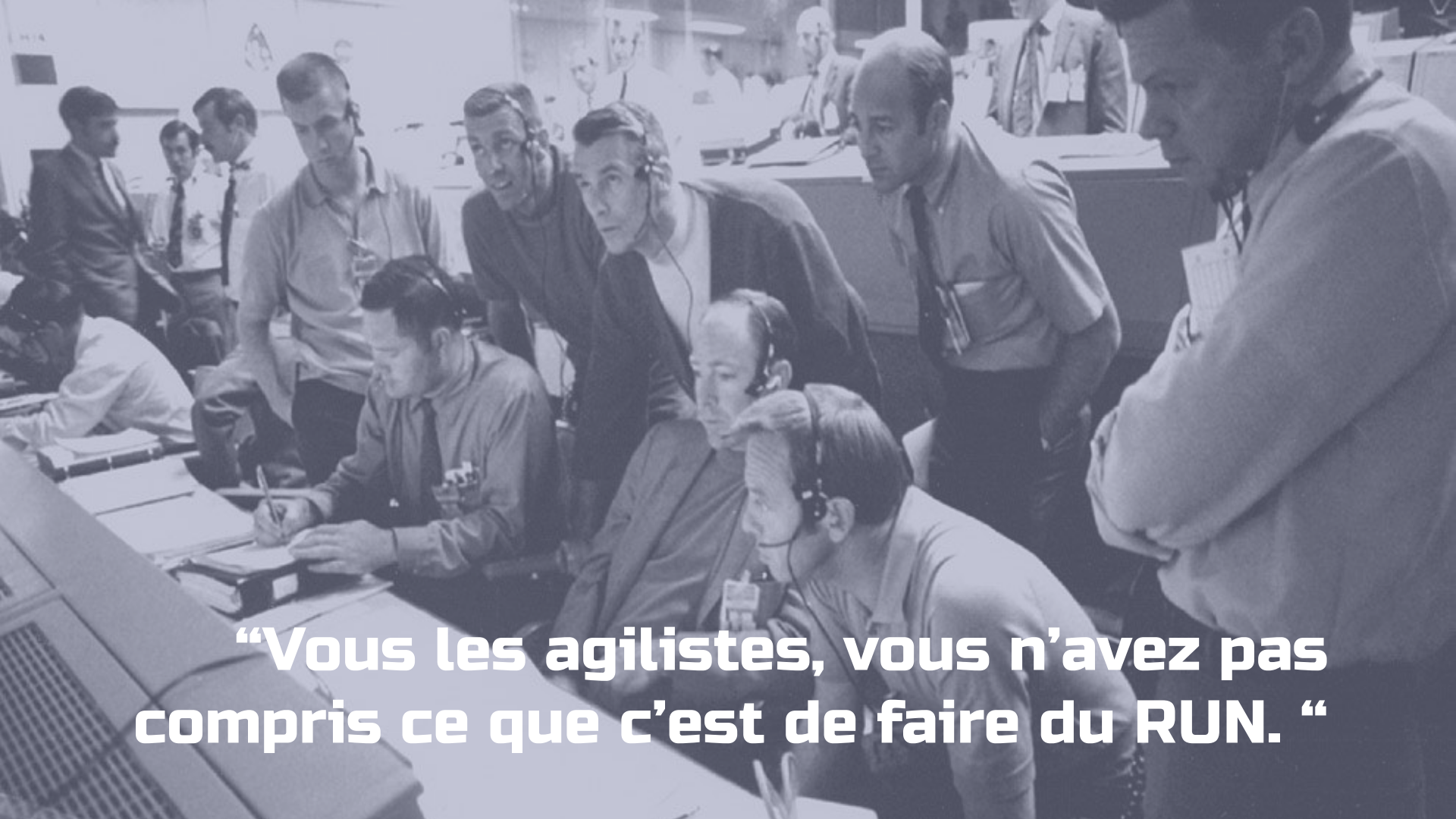
Prédictibilité en build



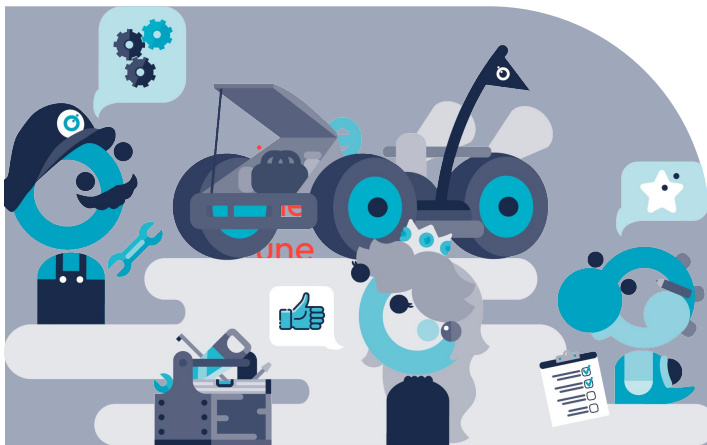
Evolution du lead time en run

Données en cours de traitement

Nombre d'équipes utilisant régulièrement JIRA



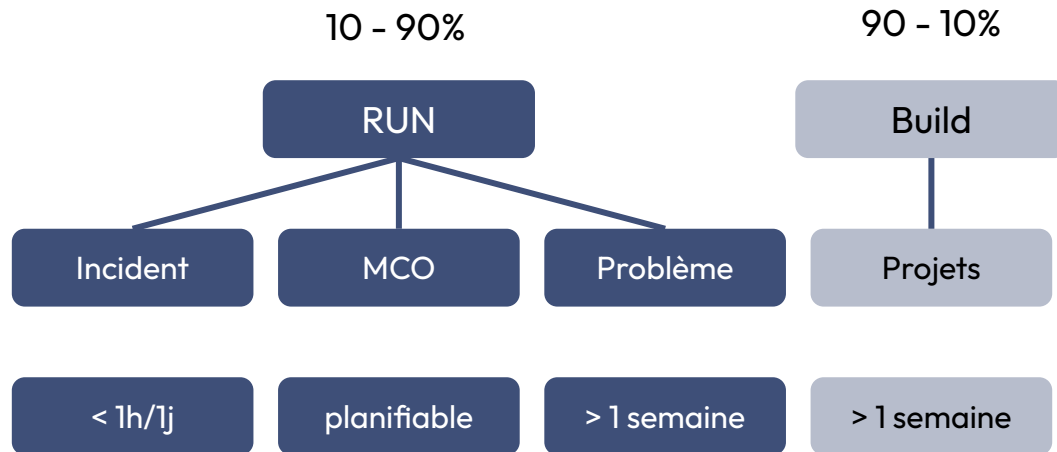
“Vous les agilistes, vous n’avez pas compris ce que c’est de faire du RUN. “

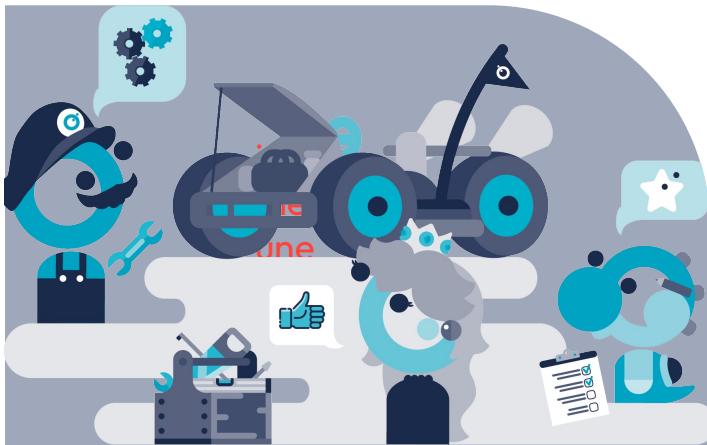


*“ Vous les coachs et SMs, vous n’avez pas compris ce que c’est de faire du RUN. “
– directeur transfo agile*

C’est quoi le métier d’OPS ?

Comprendre “vraiment” nos utilisateurs

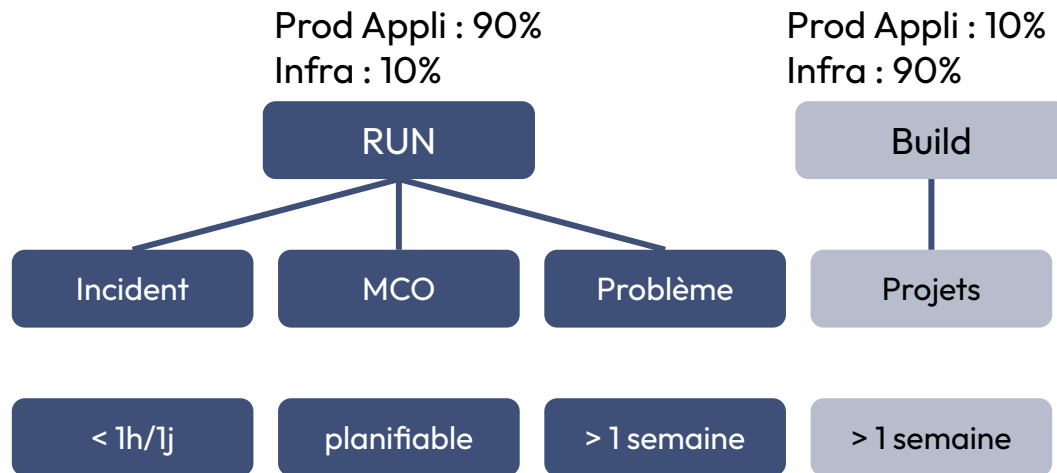




*“ Vous les coachs et SMs, vous n’avez pas compris ce que c’est de faire du RUN. “
– directeur transfo agile*

C’est quoi le métier d’OPS ?

Comprendre “vraiment” nos utilisateurs





Cadre de référence

2

Cadre





Cadre de référence

2

Cadre

Scrum

Kanban





Cadre de référence - Kanban Maturity Model (KMM)



ORGANIZATION

MATURITY LEVEL

OBSERVABLE CHARACTERISTICS

ADAPTABLE ROBUST RESILIENT FRAGILE
ANTICIPATORY REACTIONARY
CONGRUENT EXPLICABLE UNALIGNED CHAOS
REINVENTION UNITY ALIGNMENT COLLABORATION

ML0 Oblivious

Lack of order · Overburden · Stress · Manage individuals · Individual heroics · Unpredictable results

ML1 Team-Focused

Emerging processes · Manage teams · Transparency · Collaboration · Delays, defects, re-work · Individual heroics

ML2 Customer-Driven

Basic management of demand, capability, blockers, defects · Consistent end-to-end process · Managerial heroics · Shorter delivery times

ML3 Fir-for-Purpose

Satisfied customers Sustainable processes · Consistent outcomes · Balanced demand and capability · Clear purpose · Agility · Resilience

ML4 Risk-Hedged

Predictability · Flow efficiency · Liquid organization · Robust economics · Anticipating risks

ML5 Market Leader

Perfectionism · Culture of continuous improvement · Anticipating market changes

ML6 Built for Survival

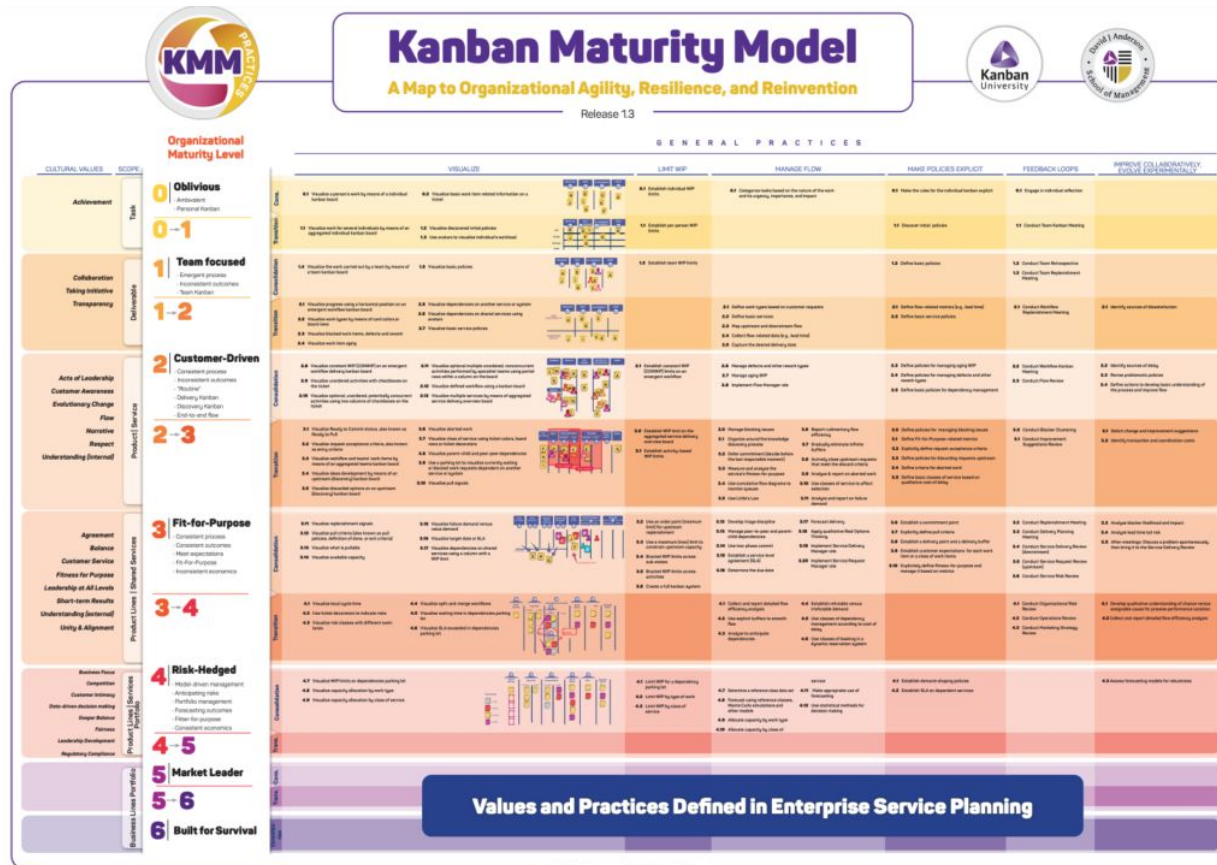
Congruence · Reinvention · Adaptable business



Cadre de référence - Kanban Maturity Model (KMM)

2

Cadre





Cadre de référence - Kanban Maturity Model (KMM)

2

Cadre



Kanban Maturity Model

A Map to Organizational Agility, Resilience, and Reinvention

Release 1.3



CULTURAL VALUES		SCOPE	Organizational Maturity Level	GENERAL PRACTICES						
Impact culturel		Niveau	0-1	VISUALIZE		LIMIT WIP	MANAGE FLOW	MAKE POLICIES EXPLICIT	FEEDBACK LOOPS	IMPROVE COLLABORATION
				Pratiques associées						

Values and Practices Defined in Enterprise Service Planning

“Suite à la reco...(enfin, disons plutôt la mise à pied) de la BCE, nous allons définir comment piloter et organiser les projets.”





La sécurité psychologique : la base

3

Limites



***“70% des transformations sont
inachevées ou échouent
parce que les facteurs humains et
culturels sont mal pris en compte”***



C'est quoi le métier d'Ops ... bancaire ?

Comprendre “vraiment vraiment” nos utilisateurs



“Suite à la reco...(enfin, disons plutôt la mise à pied) de la BCE, les Chefs de Projets vont définir comment piloter et organiser les projets”
– *directeur transfo agile*





C'est quoi le métier d'Ops ... bancaire ?

Comprendre “vraiment vraiment” nos utilisateurs

“Dans ta présentation au CoDir INFRA, je ne veux pas que ma direction soit marqué en rouge. Plutôt orange léger s'il te plait.”



Audit
permanent

“Suite à la reco...
(enfin, disons plutôt la mise à pied)
de la BCE, les Chefs de Projets vont
définir comment on pilote les
projets chez nous”
– *directeur transfo agile*



C'est quoi le métier d'Ops ... bancaire ?

Comprendre “vraiment vraiment” nos utilisateurs



“Suite à la reco...
(enfin, disons plutôt la mise à pied)
de la BCE, les Chefs de Projets vont
définir comment on pilote les
projets chez nous”
– *directeur transfo agile*

*“Dans ta présentation au CoDir INFRA, je
ne veux pas que ma direction soit marqué
en rouge. Plutôt orange léger s’il te plaît.”*



Audit permanent



*“Ok, j’entends que vous avez
accompagné 125 équipes en 2 ans, et
le NPS moyen est de 7,2 ...
Mais vous savez, j’ai entendu dire que
pour l’équipe DTR_LAN_MAN, ça ne s’
était pas très bien passé...”*



Direction de la Transformation Technologique

Storymap initiale de la transformation

Orga Centre Agile	Cadre de référence	Accompagnement	Communication	RH	CDG
Template pilotage transfo	Cadre équipe	Sélection équipes	Annonce lancement	Fiche de rôles	Interviews & attentes
Recrutement	Grille de maturité	Design formations	Bilan	Fiche de poste	Rétrospective
Onboarding	Trad en anglais	Design bootstrap	Articles	Acculturation	Séminaire
Suivi budget	CoP	Contrat de coaching			
Report automatique		Feedbacks clients			
		Feedbacks manages & équipiers			



Direction de la Transformation Technologique

Le niveau de maturité du responsable de la transformation est LA limite

Orga Centre Agile	Cadre de référence	Accompagnement	Communication	RH	CDG
Template pilotage transfo	Cadre équipe	Sélection équipes	Annonce lancement	Fiche de rôles	Interviews & attentes
Recrutement	Grille de maturité	Design formations	Bilan	Fiche de poste	Rétrospective
Onboarding	Trad en anglais	Design bootstrap	Articles	Acculturation	Séminaire
Suivi budget	CoP	Contrat de coaching			
Report automatique		Feedbacks clients			
		Feedbacks manages & équipiers			

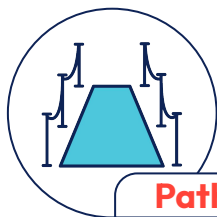
Coacher le leader de transfo

3 typologies de culture (selon Ron Westrum)

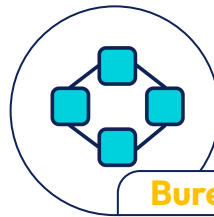
3

Limites

Modélisées selon les modalités du flux d'informations



Pathologique



Bureaucratique



Générative

Collaboration

Faible

Modeste

Haute

Messagers

Blâmés

Négligés

Formés

Responsabilités

Non-assumées

Limitées

Risques partagés

Liaisons

Découragées

Tolérées

Encouragées

Relation à l'échec

Conduit à se rejeter la faute

Conduit au tribunal

Conclut à une enquête

Relation à la nouveauté

Ecrasée

Crée des problèmes

Mise en oeuvre



03

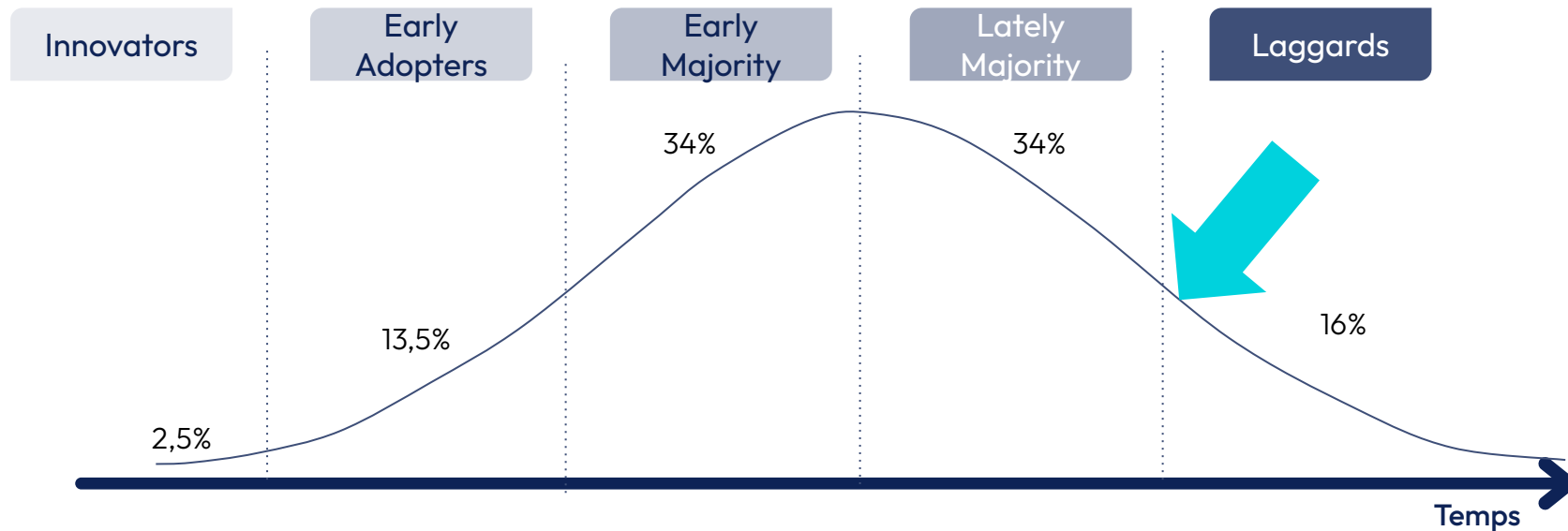


Perspectives



Etat de situation d'adoption de l'agile dans l'IT

Agile is dead



La montée en puissance des *enablers* Data & IA, couplé à la raréfaction des composants, et l'obligation de diminution d'empreinte écologique font que l'adoption de l'agilité par les équipes OPS devient une nécessité.

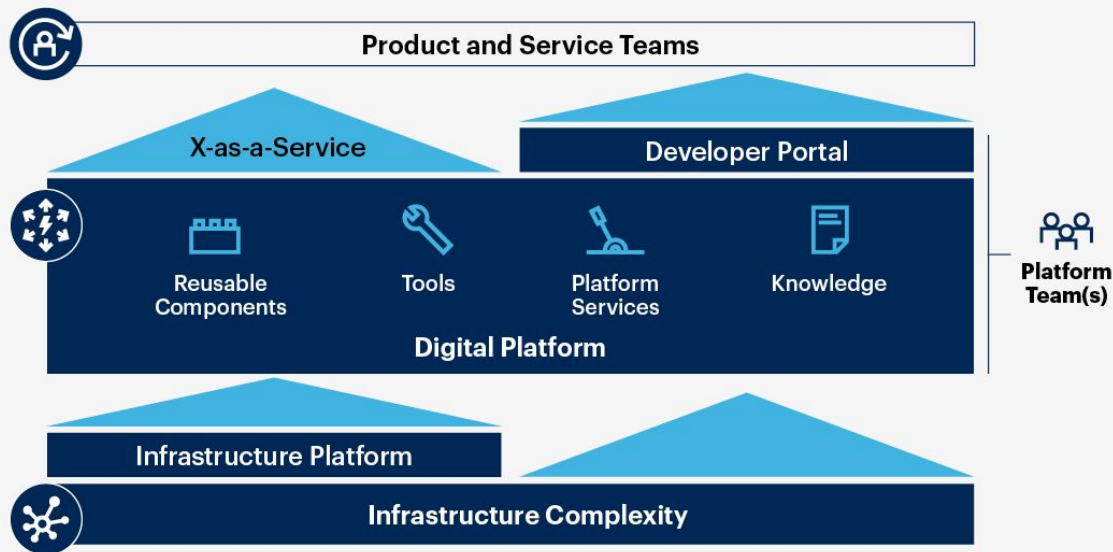


Les directions Ops vont vers du Platform Engineering

As-a-service = Service (Product Mngt) + Automatisation (DevSecOps) + Autonomie (Archi)

Diagram of Platform Engineering

- Team
- Components
- ▲ Consumption Direction



Source: Gartner
© 2024 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved. 2740204

Gartner

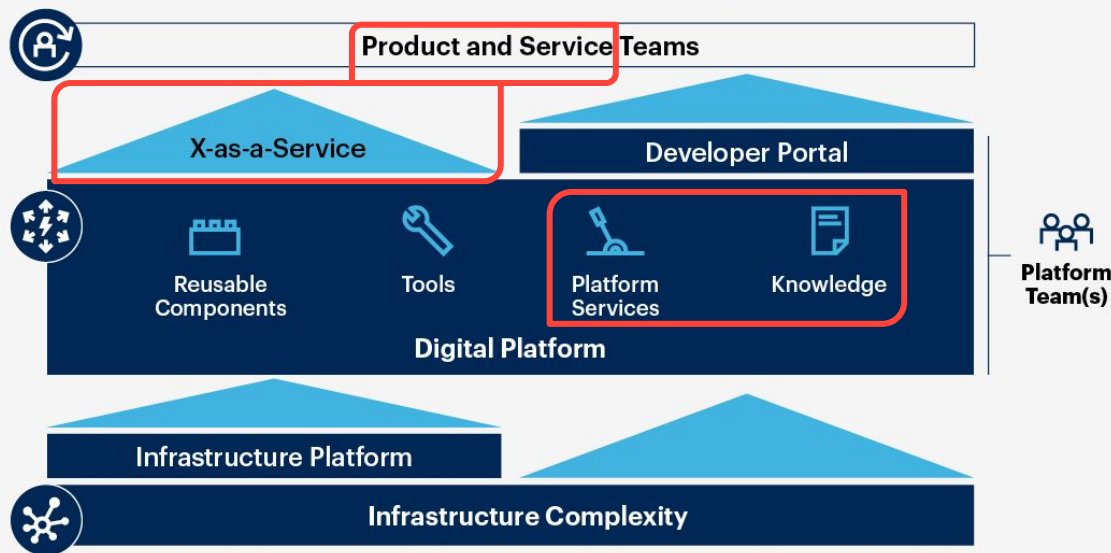


Les directions Ops vont vers du Platform Engineering

As-a-service = Service (Product Mngt) + Automatisation (DevSecOps) + Autonomie (Archi)

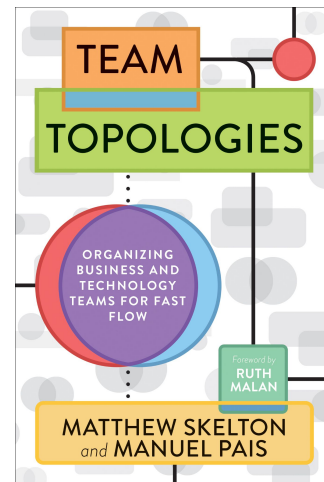
Diagram of Platform Engineering

- Team
- Components
- ▲ Consumption Direction



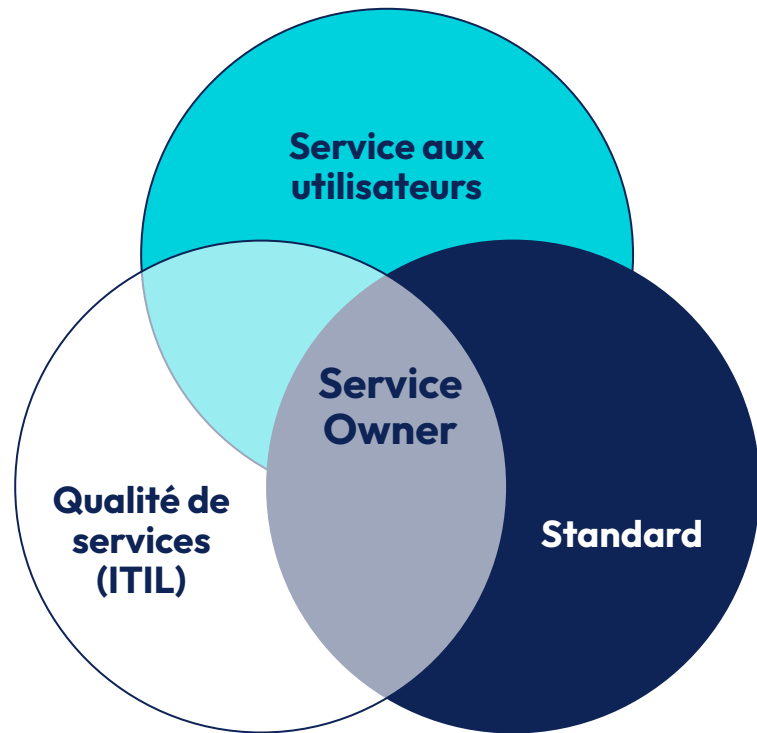
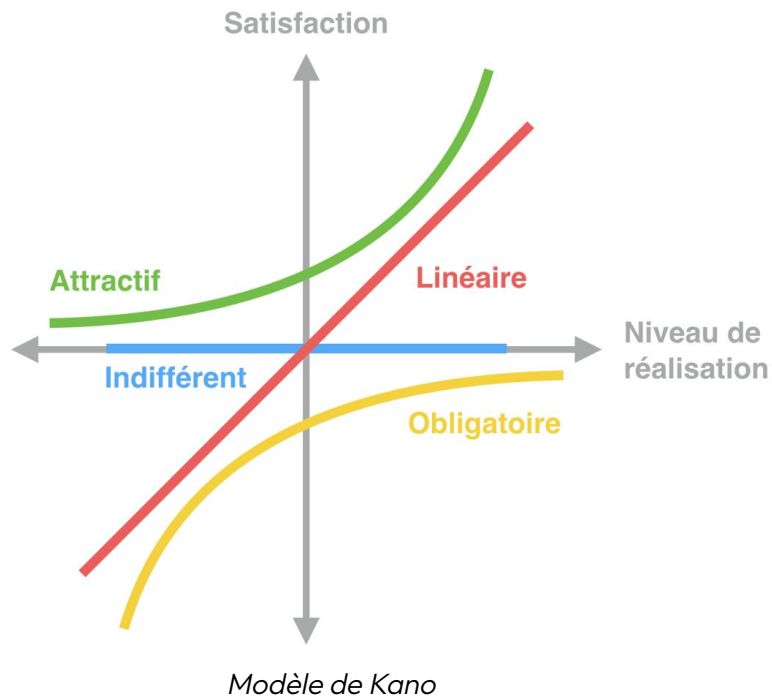
Source: Gartner
© 2024 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved. 2740204

Gartner



Une nouvelle spécialité : le Service Owner

Plafond de valeur & Qualité de Service



Apprentissages

- ◉ Avec un client de type “laggard”, partir de 0 signifie
 - > Faire face à une culture pathologique
 - > Savoir transformer la demande vers une co-expertise
 - > Avoir un framework en béton-pâte (ex: KMM)
 - > Coacher dès le début le/la directeurice de transfo (#exemplarité)
- ◉ **Endurer jusqu'à atteindre LA masse critique**
2 ans pour transformer 125 équipes, pour que la Direction Transfo se mobilise sur les sujets de plus grande ampleur : organisation projets, dépendances, OKR
- ◉ **Savoir identifier des opportunités de changement via des contraintes externes**
La systématisation des feedbacks utilisateurs en début d'accompagnement, ou la reco obligatoire de la BCE

Merci !

Gilles MASY

Coach d'organisations
OCTO Technology
gilles.masy@octo.com





*There
is
a Better
Way*