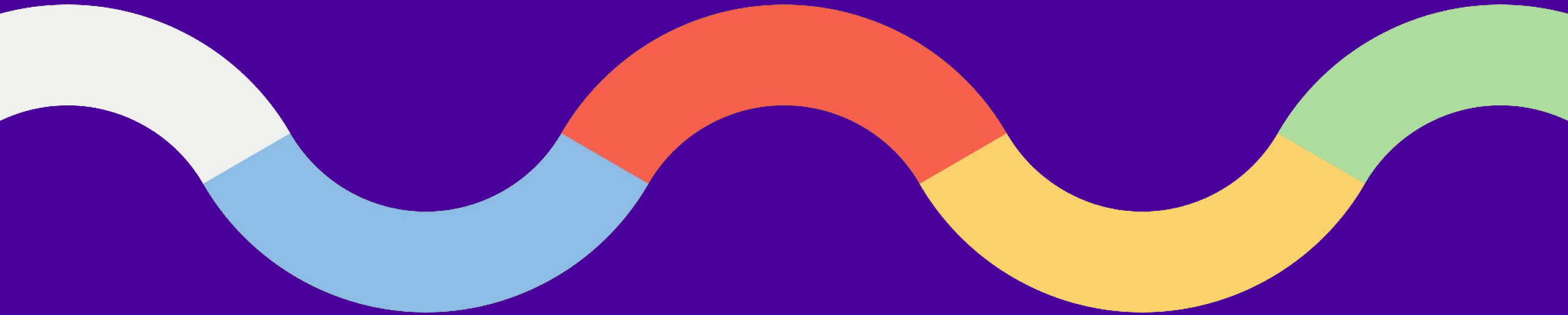


# Transformation Agile d'entreprise

Comment mobiliser et garder alignée une grande organisation vers des cibles communes d'agilité organisationnelle



# Introduction des présentateurs

**beneva**

**CGI**



**Jonathan Banville**

Directeur  
Centre d'excellence Agilité



**Jean-René  
Rousseau**

Vice-Président  
Expert  
Conseiller  
stratégique en  
transformation agile

**beneva**

# Objectifs de la présentation

Partager le modèle d'organisation de  
**notre transformation** vers l'agilité  
organisationnelle, nos bons coups et défis  
afin de vous inspirer dans vos propres  
transformations organisationnelles.

beneva

# Beneva

« Beneva, c'est une entreprise aux racines mutualistes où des gens protègent des gens. C'est dans notre ADN! »

Jean-François Chalifoux  
Président et chef de la direction

Ce qui compte, c'est vous.  
Nous vous accompagnons  
dans vos projets de vie en  
vous apportant la tranquillité  
d'esprit tout en contribuant  
au bien-être de la collectivité.

beneva

## Un regroupement qui unit nos forces afin de nous permettre de réaliser notre ambition :

### Offrir la meilleure expérience d'assurance au Canada grâce à notre

LaCapitale  +  → **beneva**

**25,1 G\$**  
d'actif

**3,5 M**  
de membres et de clients

**5 000**  
employés d'un océan à l'autre

# Contexte organisationnel

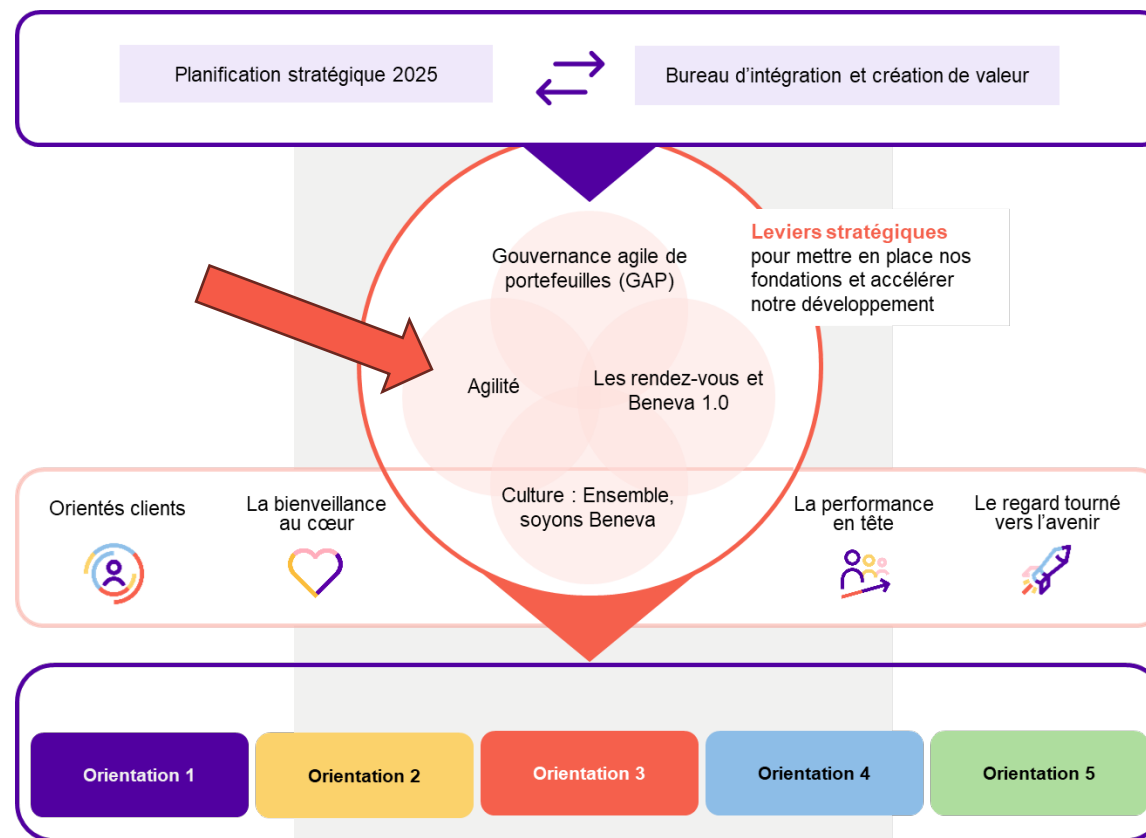
Un plan stratégique « combiné »

- Incluant un plan d'intégration sur 3 ans
- Générant des feuilles de routes ambitieuses

Et

- Une nouvelle culture cible
- Beaucoup de nouveaux collègues, et souvent dans de nouvelles fonctions
- La création d'un centre d'excellence en agilité
- Et bien plus....

## Le regroupement génère beaucoup de changement



« Devenir plus agile est notre seul moyen de réussir. Nous devons continuellement prioriser nos investissements et nous assurer d'allouer nos précieuses ressources aux bonnes initiatives. Nous devons également cadencer et synchroniser nos équipes, chacune d'entre elles faisant partie de l'équation. »

**Catherine Desagnés-Belzil**

Vice-présidente exécutive et leader, Performance d'affaires et technologies de l'information

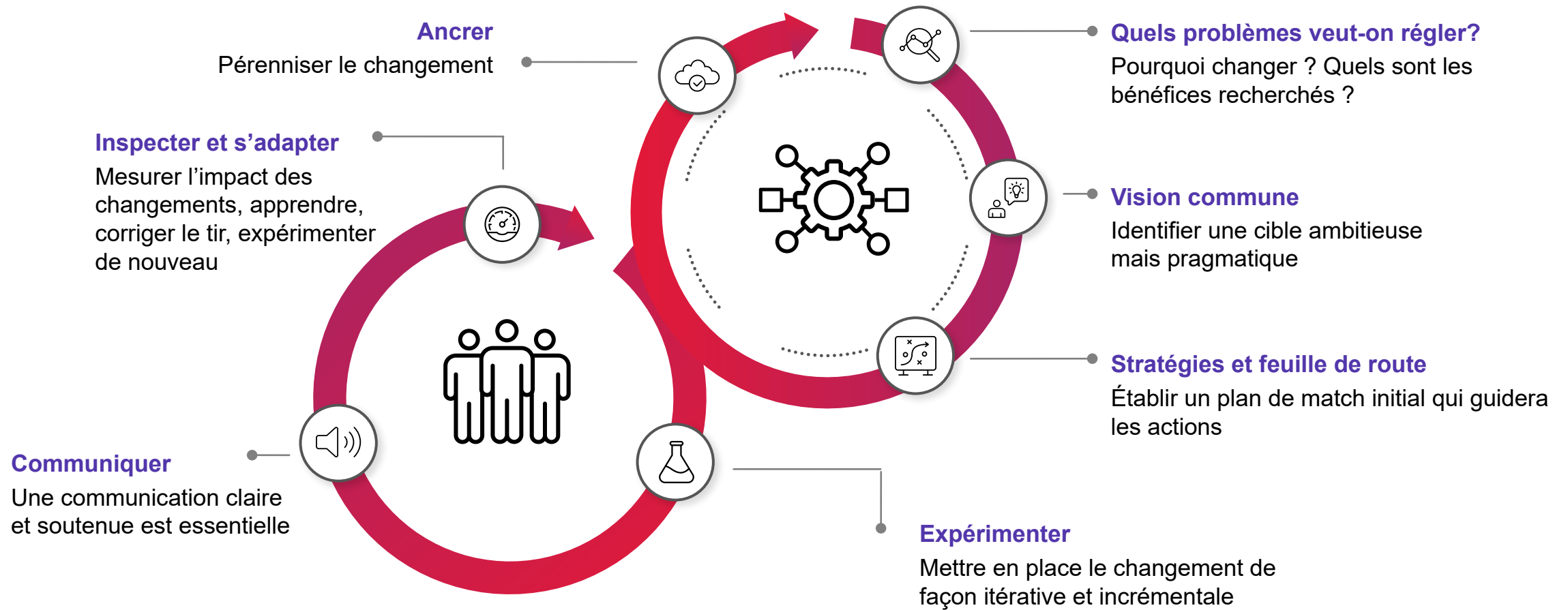


**Maintenant  
on fait quoi ?**

---



# Évoluer vers l'agilité organisationnelle



# Alignement initial



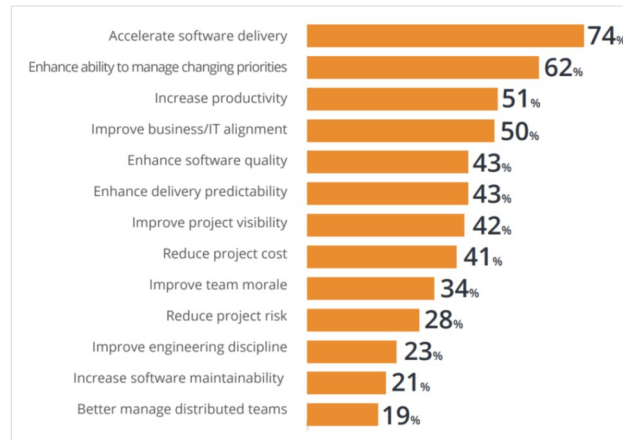
**Quels problèmes veut-on régler?**  
Pourquoi changer ? Quels sont les bénéfices recherchés ?



**Vision commune**  
Identifier une cible ambitieuse mais pragmatique



**Stratégies et feuille de route**  
Établir un plan de match initial qui guidera les actions



## → Exécution agile

L'objectif de la première vague était de mettre en place **des équipes agiles** pour qu'elles produisent de meilleures solutions logicielles.



## → Agilité à l'échelle

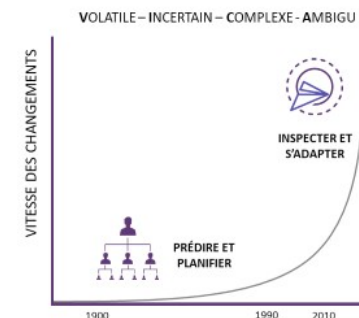
L'objectif de la deuxième vague est **d'intégrer et de coordonner** le travail des différentes équipes agiles et ce **de la stratégie à l'exécution** en appliquant un modèle opérationnel adapté.



## → Agilité organisationnelle

L'objectif de la troisième vague est de **transformer** la façon d'opérer les organisations en passant à un **état d'esprit agile**, en favorisant une culture d'apprentissage et en adoptant un **fonctionnement agile** à tous les niveaux de l'organisation.

## De nouveaux réflexes de gestion sont nécessaires



« Quand le changement est la norme, corriger le tir n'est pas une admission de mauvaise planification. C'est une stratégie pour gagner! »

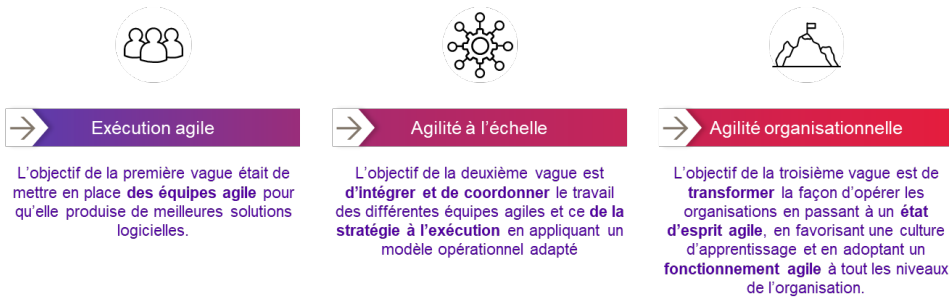




Notre **agilité organisationnelle** est un levier stratégique clé qui nous permet de maximiser la **valeur** de nos investissements et de **répondre** rapidement à un environnement turbulent, en connectant de façon **fluide** et **flexible** la stratégie à l'exécution tout en capitalisant sur le plein potentiel de **nos gens**

**beneva**

# En route vers l'Agilité organisationnelle



On se concentrera dans un premier temps sur la stabilisation de l'agilité des équipes et la mise en place de **l'agilité à l'échelle** en prenant levier sur la **culture cible** assurant ainsi la fondation nécessaire à notre agilité organisationnelle

## 4 stratégies clés

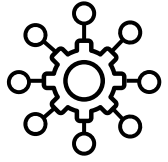
Mettre en place une **gouvernance Agile par portefeuille**

Organiser le travail autour de **flux de livraison** axés sur le débit de valeur optimal

Devenir plus efficient grâce à une discipline d'**amélioration continue** appuyée par la **mesure**

Développer les bons **comportements** en utilisant la **culture cible** comme levier

# Une feuille de route en 3 phases



**Stabiliser** notre gouvernance de portefeuille et nos flux de livraison et **mesurer** notre performance

2021



Stabilisation

2023



Accélération

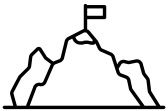
2025



Optimisation

Capitaliser sur les apprentissages, **fluidifier** le système,  
Opérationnaliser les façons de faire

**Amélioration** continue vers une performance optimale



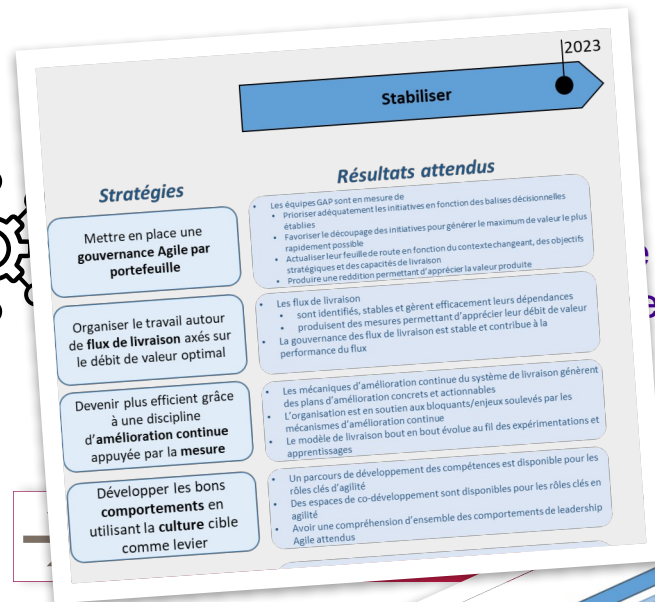
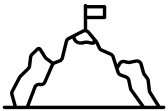
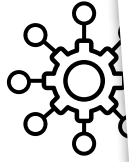
**Positionner** les rôles et comportements cibles en lien avec la culture Beneva

Développer et assurer la maîtrise des **comportements** auprès des acteurs de notre système de livraison  
Pivoter vers un **modèle de gouvernance** Agile-Lean

Injecter les pratiques Agiles aux endroits ciblés de notre modèle **opérationnel**

**Vivre la culture Beneva** orientée vers l'avenir

# Une feuille de route en 3 phases



2023

Capitaliser sur les apprentissages, **fluidifier** le système,  
Opérationnaliser les façons de faire

Accélération

2025

Optimisation

Développer et assurer la maîtrise des **comportements** auprès des acteurs de notre système de livraison  
Passer vers un **modèle de gouvernance Agile-Lean**

**Amélioration** continue vers une performance optimale

Injecter les pratiques Agiles aux endroits ciblés de notre modèle **opérationnel**

**Vivre la culture Beneva** orientée vers l'avenir





# Le défi !

Comment mobiliser  
et garder alignée une  
grande organisation  
vers des cibles  
communes d'agilité  
organisationnelle?

Orchestrer le déploiement de  
l'agilité organisationnelle par un  
**programme** structurant

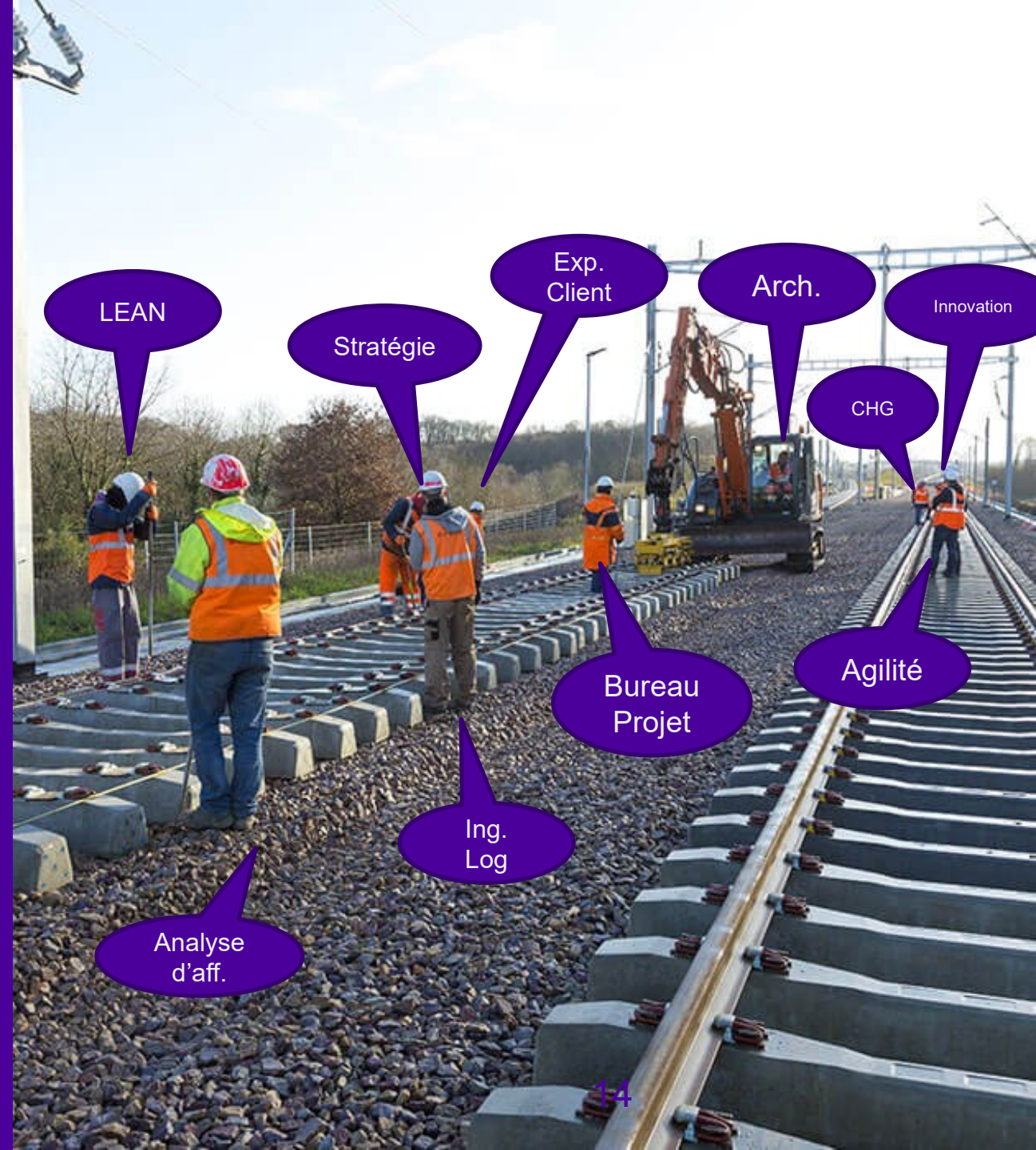


# D'abord, établir les fondations

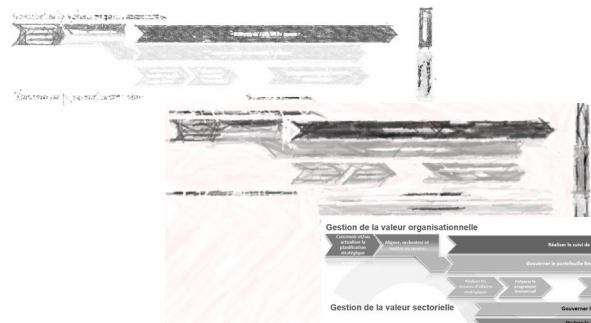
Nous œuvrons tous en collaboration et en cohérence afin de fournir l'infrastructure

Notre performance collective passe par l'alignement de nos processus, pratiques et cadres de travail au sein de notre système de création de valeur

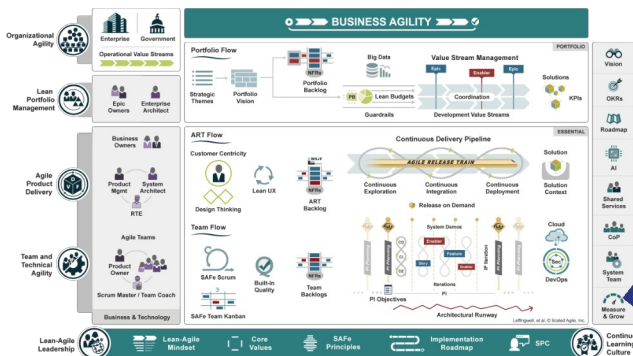
Ce qui deviendra notre référentiel interne commun afin que nos trains puissent livrer la valeur



# Notre Système de création de valeur Beneva

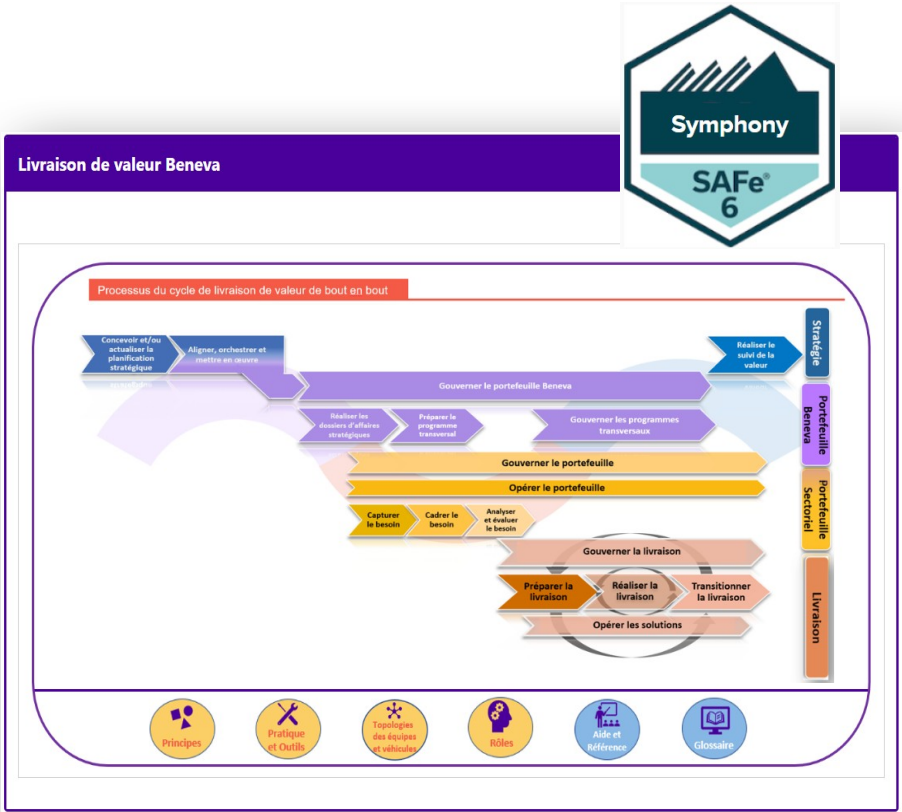
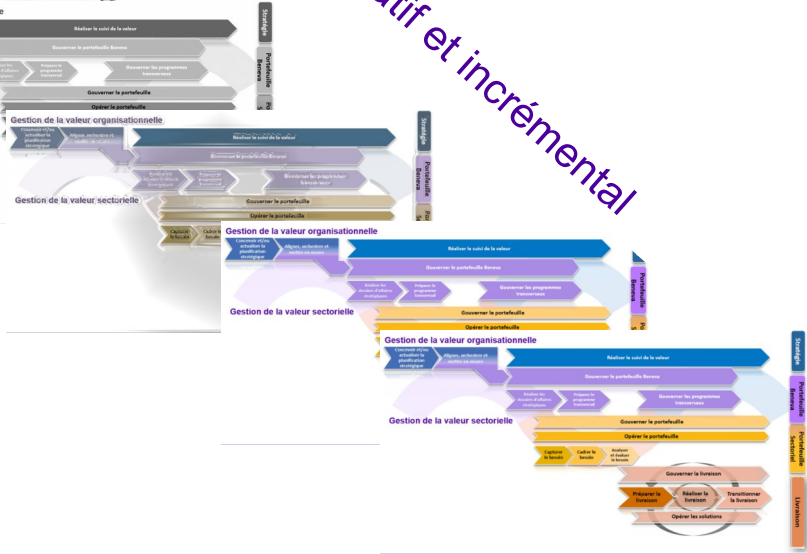


Aidé de quelques accélérateurs

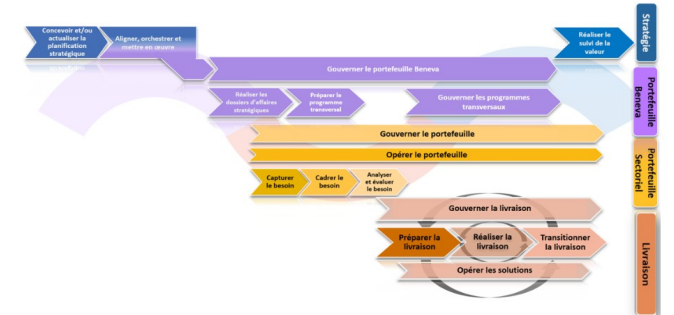
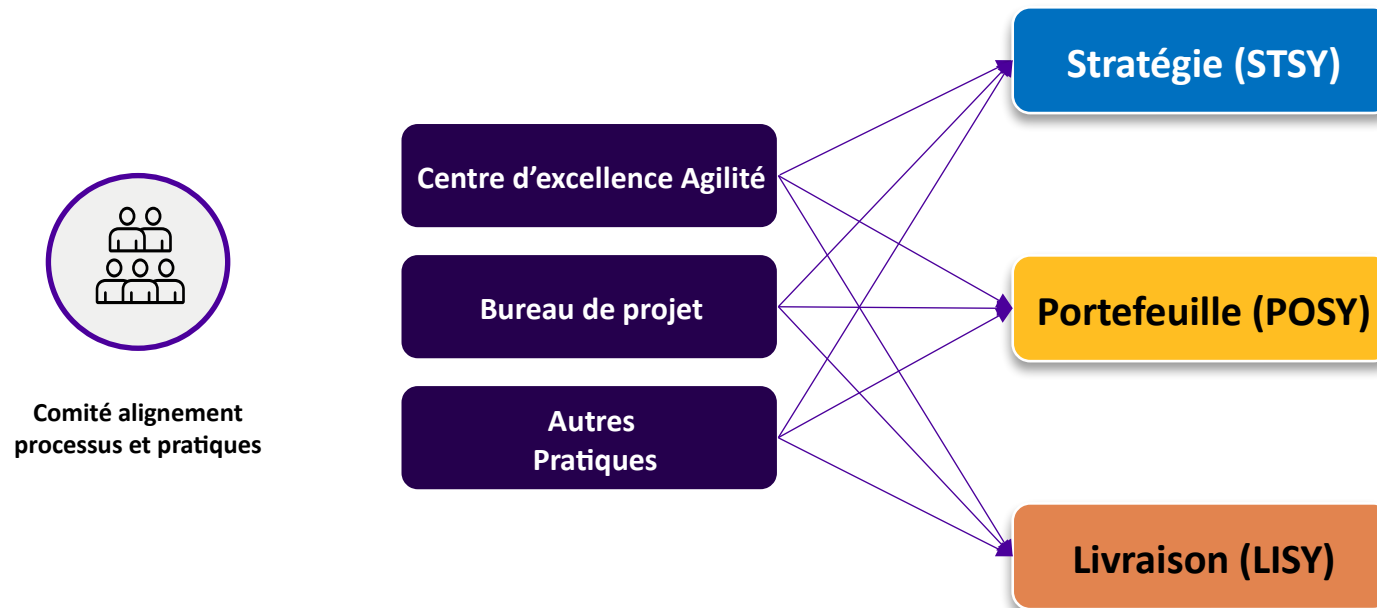


beneva

itératif et incrémental



# Des équipes multi pour faire évoluer notre système





**Bâtir notre  
référentiel tout  
en supportant  
les équipes**



# Décentraliser tout en restant aligné!

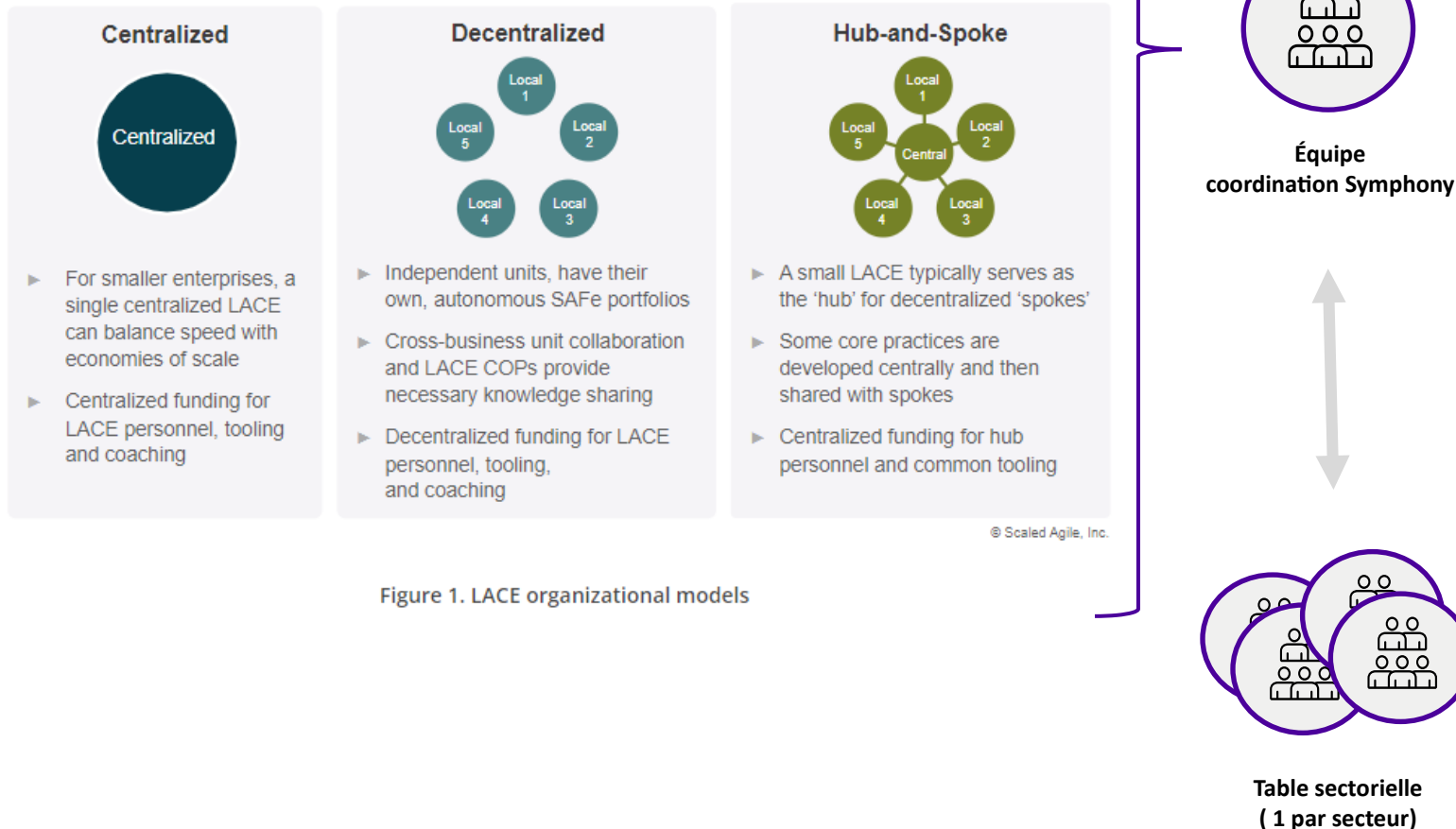
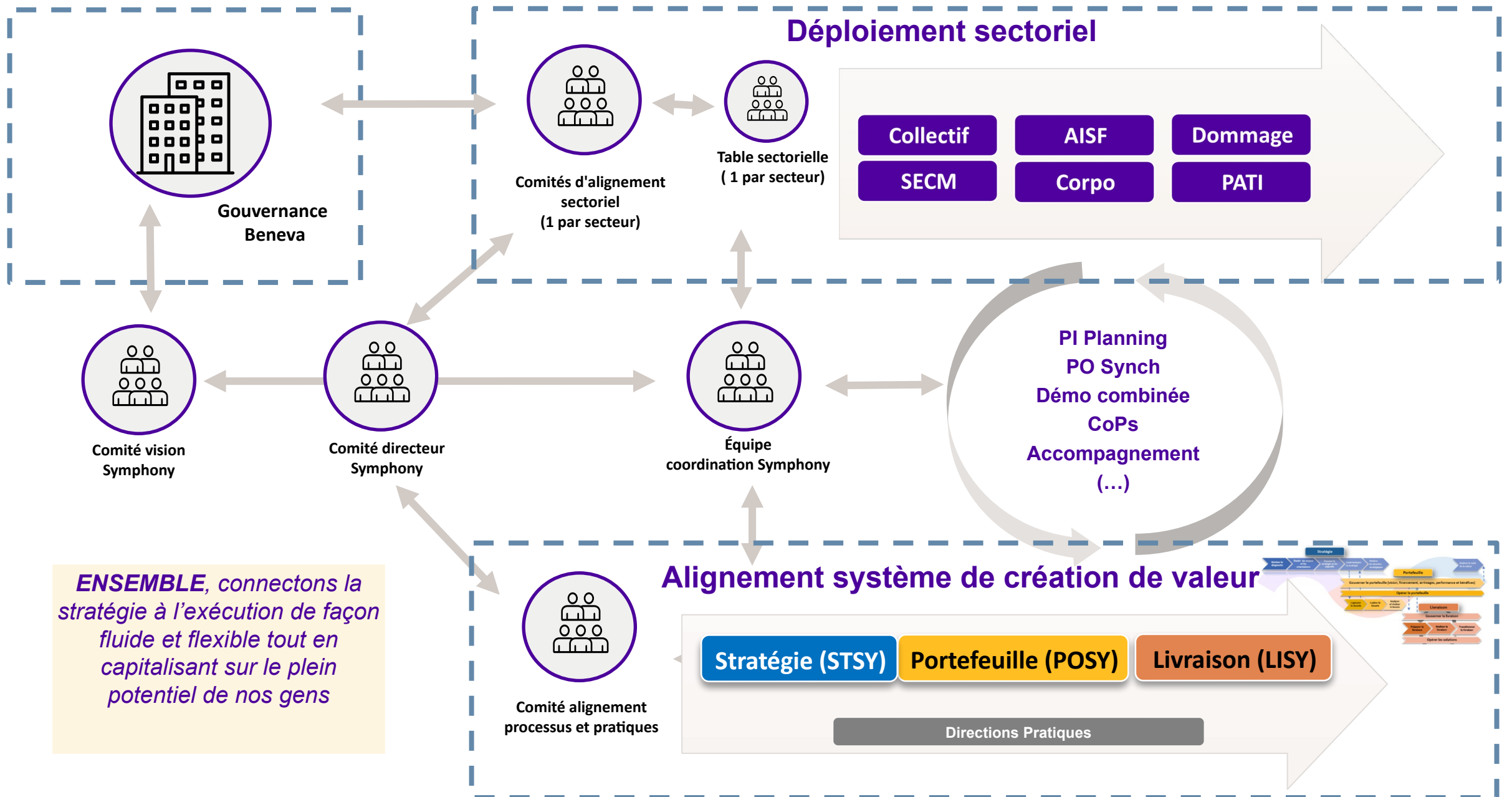


Figure 1. LACE organizational models

- Assurer la **coordination** et la **performance** du programme Symphony et en faciliter la production de valeur
- Favoriser l'**adhésion** envers le programme
- Agir comme **pivot** entre les intentions stratégiques d'agilité et son déploiement :

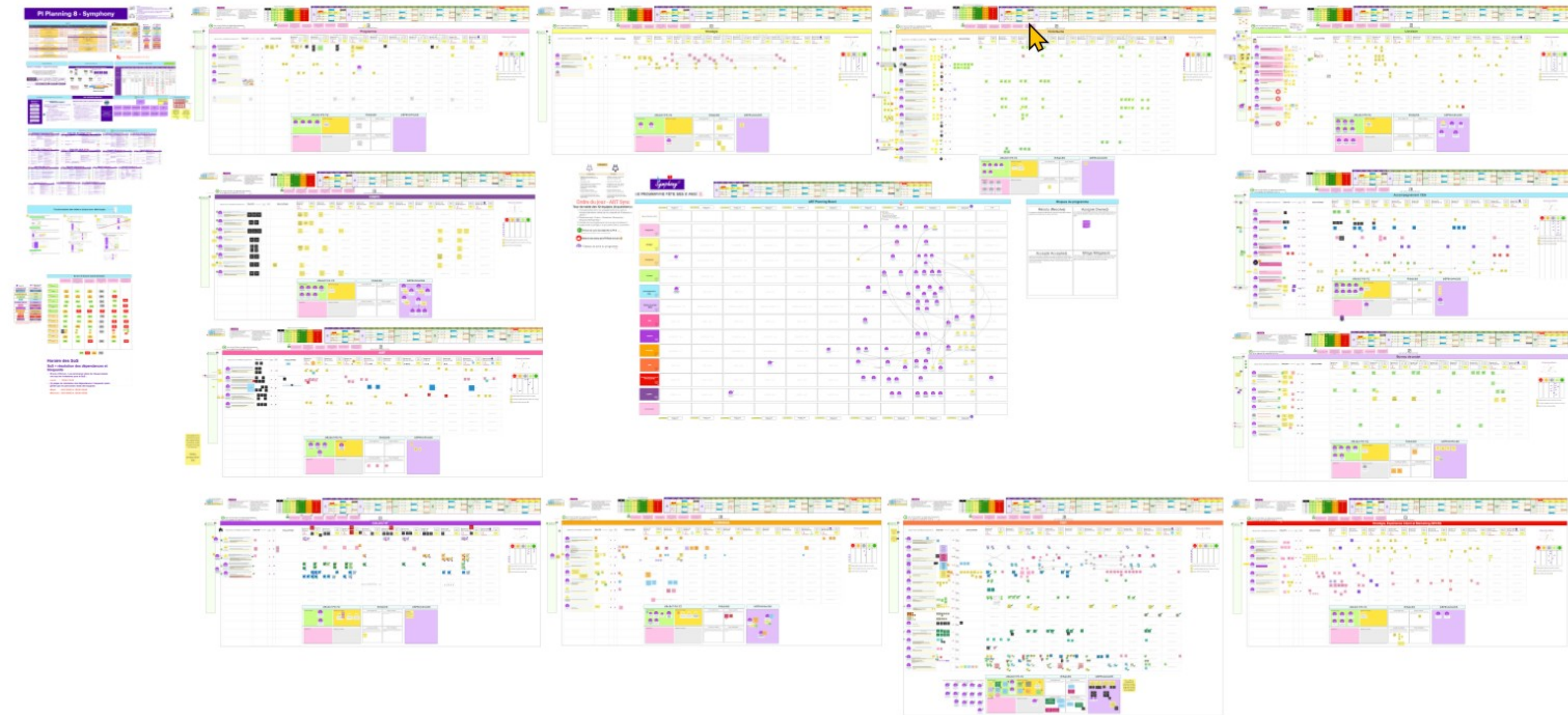
- **Orchestrer le changement** vers l'agilité organisationnel dans chaque secteur
  - Gestionnaire responsable (PO)
  - Conseiller Agile principal
  - Conseiller gestion du changement





# Orchestrer les Pls Symphony

## Exemple du PI 8



# Des objectifs prépriorisés par équipes

## Stabiliser à Accélérer

S1 Mettre en place une gouvernance Agile par portefeuille

S2 Organiser le travail autour de flux de livraison axés sur le débit de valeur optimal

S3 Devenir plus efficient grâce à une discipline d'amélioration continue appuyée par la mesure

S4 Développer les bons comportements en utilisant la culture cible comme levier

S5 Orchestrer le déploiement de l'agilité organisationnelle par un programme structurant

beneva



## Objectifs PI-8 – On continue de découvrir ensemble notre efficience collective

- Poursuivre la **découverte** du processus de création de valeur
  - Gouvernance des trains
  - Cadre de reddition bout en bout
  - Passage de la stratégie au portefeuille
- Poursuivre les efforts de **clarification des rôles** et des rôles satellites, notamment auprès de nos gestionnaires
- Consolider notre **vision** du système de création de valeur et du rôle de la plateforme de gestion de portefeuille
- Augmenter la **collaboration** avec les secteurs pour des positionnements clés
- Mettre les bases de la **gouvernance** du processus de création de valeur
- Actionner notre stratégie 2023 de **gestion du changement** à l'échelle du point de vue global que sectoriel

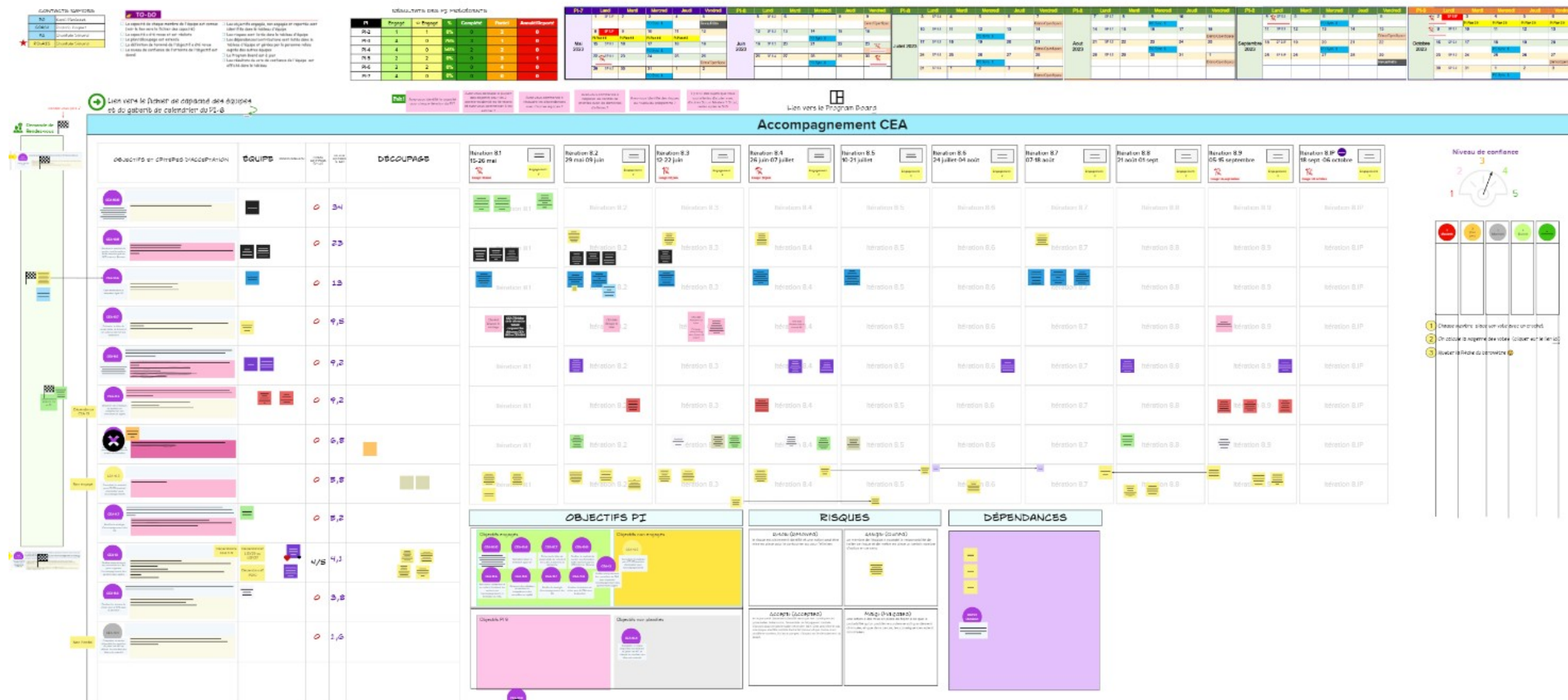
Objectifs Programme (PI-8)						Objectifs Stratégie (PI-8)						Objectifs Portefeuille (PI-8)						Objectifs Portefeuille (PI-8) (suite)					
No	Objectifs	Description	DoD	PI-7	PI-8	No	Objectifs	Description	DoD	PI-7	PI-8	No	Objectifs	Description	DoD	PI-7	PI-8	No	Objectifs	Description	DoD	PI-7	PI-8
1	...	...	...	...	...	1	...	...	...	...	...	1	...	...	...	...	...	1	...	...	...	...	...
2	...	...	...	...	...	2	...	...	...	...	...	2	...	...	...	...	...	2	...	...	...	...	...
3	...	...	...	...	...	3	...	...	...	...	...	3	...	...	...	...	...	3	...	...	...	...	...
4	...	...	...	...	...	4	...	...	...	...	...	4	...	...	...	...	...	4	...	...	...	...	...
5	...	...	...	...	...	5	...	...	...	...	...	5	...	...	...	...	...	5	...	...	...	...	...
6	...	...	...	...	...	6	...	...	...	...	...	6	...	...	...	...	...	6	...	...	...	...	...
7	...	...	...	...	...	7	...	...	...	...	...	7	...	...	...	...	...	7	...	...	...	...	...
8	...	...	...	...	...	8	...	...	...	...	...	8	...	...	...	...	...	8	...	...	...	...	...
9	...	...	...	...	...	9	...	...	...	...	...	9	...	...	...	...	...	9	...	...	...	...	...
10	...	...	...	...	...	10	...	...	...	...	...	10	...	...	...	...	...	10	...	...	...	...	...
Objectifs Livraison (PI-8)						Objectifs CEA (PI-8)						Objectifs CEA (PI-8) (suite)						Objectifs BdP (PI-8)					
No	Objectifs	Description	DoD	PI-7	PI-8	No	Objectifs	Description	DoD	PI-7	PI-8	No	Objectifs	Description	DoD	PI-7	PI-8	No	Objectifs	Description	DoD	PI-7	PI-8
1	...	...	...	...	...	1	...	...	...	...	...	1	...	...	...	...	...	1	...	...	...	...	...
2	...	...	...	...	...	2	...	...	...	...	...	2	...	...	...	...	...	2	...	...	...	...	...
3	...	...	...	...	...	3	...	...	...	...	...	3	...	...	...	...	...	3	...	...	...	...	...
4	...	...	...	...	...	4	...	...	...	...	...	4	...	...	...	...	...	4	...	...	...	...	...
5	...	...	...	...	...	5	...	...	...	...	...	5	...	...	...	...	...	5	...	...	...	...	...
6	...	...	...	...	...	6	...	...	...	...	...	6	...	...	...	...	...	6	...	...	...	...	...
7	...	...	...	...	...	7	...	...	...	...	...	7	...	...	...	...	...	7	...	...	...	...	...
8	...	...	...	...	...	8	...	...	...	...	...	8	...	...	...	...	...	8	...	...	...	...	...
9	...	...	...	...	...	9	...	...	...	...	...	9	...	...	...	...	...	9	...	...	...	...	...
10	...	...	...	...	...	10	...	...	...	...	...	10	...	...	...	...	...	10	...	...	...	...	...
Objectifs AISF (PI-8)						Objectifs Collectif (PI-8)						Objectifs Corpo (PI-8)						Objectifs Dommage (PI-8)					
No	Objectifs	Description	DoD	PI-7	PI-8	No	Objectifs	Description	DoD	PI-7	PI-8	No	Objectifs	Description	DoD	PI-7	PI-8	No	Objectifs	Description	DoD	PI-7	PI-8
1	...	...	...	...	...	1	...	...	...	...	...	1	...	...	...	...	...	1	...	...	...	...	...
2	...	...	...	...	...	2	...	...	...	...	...	2	...	...	...	...	...	2	...	...	...	...	...
3	...	...	...	...	...	3	...	...	...	...	...	3	...	...	...	...	...	3	...	...	...	...	...
4	...	...	...	...	...	4	...	...	...	...	...	4	...	...	...	...	...	4	...	...	...	...	...
5	...	...	...	...	...	5	...	...	...	...	...	5	...	...	...	...	...	5	...	...	...	...	...
6	...	...	...	...	...	6	...	...	...	...	...	6	...	...	...	...	...	6	...	...	...	...	...
7	...	...	...	...	...	7	...	...	...	...	...	7	...	...	...	...	...	7	...	...	...	...	...
8	...	...	...	...	...	8	...	...	...	...	...	8	...	...	...	...	...	8	...	...	...	...	...
9	...	...	...	...	...	9	...	...	...	...	...	9	...	...	...	...	...	9	...	...	...	...	...
10	...	...	...	...	...	10	...	...	...	...	...	10	...	...	...	...	...	10	...	...	...	...	...
Objectifs PATI (PI-8)						Objectifs PATI (PI-8) (suite)						Objectifs SECM (PI-8)											
No	Objectifs	Description	DoD	PI-7	PI-8	No	Objectifs	Description	DoD	PI-7	PI-8	No	Objectifs	Description	DoD	PI-7	PI-8						
1	...	...	...	...	...	1	...	...	...	...	...	1	...	...	...	...	...						
2	...	...	...	...	...	2	...	...	...	...	...	2	...	...	...	...	...						
3	...	...	...	...	...	3	...	...	...	...	...	3	...	...	...	...	...						
4	...	...	...	...	...	4	...	...	...	...	...	4	...	...	...	...	...						
5	...	...	...	...	...	5	...	...	...	...	...	5	...	...	...	...	...						
6	...	...	...	...	...	6	...	...	...	...	...	6	...	...	...	...	...						
7	...	...	...	...	...	7	...	...	...	...	...	7	...	...	...	...	...						
8	...	...	...	...	...	8	...	...	...	...	...	8	...	...	...	...	...						
9	...	...	...	...	...	9	...	...	...	...	...	9	...	...	...	...	...						
10	...	...	...	...	...	10	...	...	...	...	...	10	...	...	...	...	...						



# Un agenda bien rodé

Heure Début	Heure Fin	Sujet	Description	Qui participe?	Enregistré?	Heure Début	Heure Fin	Sujet	Description	Qui participe?	Enregistré?
<b>Lundi, 8 mai 2023</b>						<b>Mercredi, 10 mai 2023</b>					
08:30	08:35	Ouverture	Introduction, ordre du jour, objectifs et modalités de travail Contexte de planification et résultats attendus Revue de la cadence des itérations du PI (voir le calendrier dans le mural du PI-7)	Tous (Comités facultatifs)	OUI	08:15	09:00	SoS Résolution des dépendances et des bloquants	Plage ouverte aux équipes pour la résolution des dépendances et des bloquants inter-équipes (les équipes utilisent le calendrier des rendez-vous en fonction de leurs besoins)	Personnes Relais des équipes (selon le calendrier des RDV)	NON
08:35	08:55	Contexte d'affaires	État des lieux (Exécutif) Vision et objectifs (Exécutif)	Tous (Comités facultatifs)	OUI	08:30	17:00	PI Planning des 3 volets et du BdP	Objectifs divisés en récits (chaque équipe) Ébauche du plan et des objectifs du PI (chaque équipe) Risques et obstacles identifiés (chaque équipe) Tableau du programme continuellement mis à jour (Scrum Masters) Commentaires en continue dans la zone Rétrospective	Équipes 3 Volets + BdP + Architecture	NON
08:55	09:15	Vision du programme	Vision du programme et objectifs du PI	Tous (Comités facultatifs)	OUI	15:30	16:30	SoS Résolution des dépendances et des bloquants	Plage ouverte aux équipes pour la résolution des dépendances et des bloquants inter-équipes (les équipes utilisent le calendrier des rendez-vous en fonction de leurs besoins)	Personnes Relais des équipes (selon le calendrier des RDV)	NON
09:15	09:20	Vision architecture	Vision d'architecture du programme	Tous (Comités facultatifs)	OUI	<b>Jeudi, 11 mai 2023</b>					
09:20	09:30	Déroulement	Processus de planification, critères d'acceptation du plan du PI et logistique du PI planning	Tous (Comités facultatifs)	OUI	08:30	10:00	Présentation des 12 équipes	Les douze (12) équipes présentent leur planification	Tous	OUI
09:30	09:30	FIN de la rencontre	LES 6 SECTEURS RÉALISENT LEURS PI-PLANNING AVEC LEURS ÉQUIPES RESPECTIVES			10:00	10:20	Synchronisation des équipes et objectifs finalisés Révision finale du plan	Les équipes collaborent avec le PM pour se synchroniser Modifications de la capacité et de la charge Objectifs finaux de PI Risques, obstacles et dépendances du tableau de programme	Tous	OUI
09:30	17:00	PI Planning des cinq (6) secteurs + Stratégie	Objectifs divisés en récits (chaque équipe) Ébauche du plan et des objectifs du PI (chaque équipe) Risques et obstacles identifiés (chaque équipe) 13h00-13h30: Scrum of Scrums pour discuter de l'état de la planification, des obstacles au programme et des dépendances (Scrum Masters) Tableau du programme (PI-Board) continuellement mis à jour (Scrum Masters) Commentaires en continue dans la zone Rétrospective	6 Équipes sectorielles + Stratégie	NON	10:20	10:30	Risques du programme		Tous	OUI
13:00	13:30	SoS	Scrum of Scrum	Personnes Relais des équipes	NON	10:30	10:45	Vote de confiance	L'animateur demande à chaque équipe de voter sur sa confiance face à la planification du PI	Tous	OUI
13:00	15:30	PI Planning Programme (Coordination)	Objectifs divisés en récits (chaque équipe) Ébauche du plan et des objectifs du PI (chaque équipe) Risques et obstacles identifiés (chaque équipe) Tableau du programme continuellement mis à jour (Scrum Masters)	Équipe Coordination	NON	10:45	11:30	Présentation aux VPEs	Brève présentation des objectifs (2,5 min par équipe) + 12,5 minutes échanges VPEs	Tous	OUI
15:30	16:30	PO Synch Rencontre de résolution de bloquants	Résoudre les bloquants Réviser les objectifs pour les rendre cohérents aux apprentissages	POs sectoriels + Coordination	NON	11:30	12:00	Rétro	Si un niveau de confiance élevé n'est pas atteint, ajuster la portée et poursuivre la planification jusqu'à ce que l'engagement soit atteint Rétrospective du PI Planning Processus de saisie des plans, des risques, du tableau du programme et des éléments d'amélioration Instructions finales et remarques de clôture	Tous (sans comités)	NON
<b>Mardi, 9 mai 2023</b>						12:00	00:00	FIN PI-Planning #8			
08:15	09:00	SoS Résolution des dépendances et des bloquants	Plage ouverte aux équipes pour la résolution des dépendances et des bloquants inter-équipes (les équipes utilisent le calendrier des rendez-vous en fonction de leurs besoins)	Personnes Relais des équipes (selon le calendrier des RDV)	NON						
08:30	17:00	PI Planning du CEA	Objectifs divisés en récits (chaque équipe) Ébauche du plan et des objectifs du PI (chaque équipe) Risques et obstacles identifiés (chaque équipe) Tableau du programme continuellement mis à jour (Scrum Masters) Commentaires en continue dans la zone Rétrospective	Équipe CEA	NON						
15:30	16:30	SoS Résolution des dépendances et des bloquants	Plage ouverte aux équipes pour la résolution des dépendances et des bloquants inter-équipes (les équipes utilisent le calendrier des rendez-vous en fonction de leurs besoins)	Personnes Relais des équipes (selon le calendrier des RDV)	NON						

## PI 8 Équipe du Centre d'excellence en Agilité

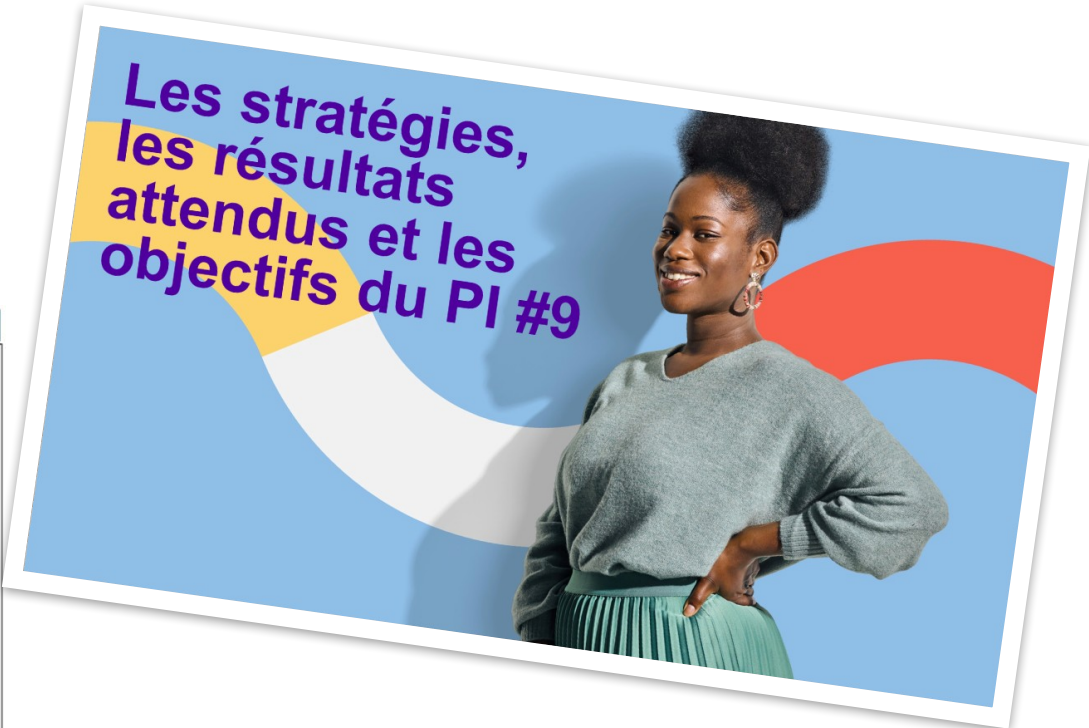




# Une confirmation de notre alignement



Risques du programme	
<b>Résolu (Resolve)</b> Le risque est clairement identifié et une action peut être mise en place pour le contourner ou pour l'éliminer.	<b>Assigné (Owned)</b> Un membre de l'équipe a accepté la responsabilité de traiter ce risque et de mettre en place un certain nombre d'action en ce sens.
<b>Accepté (Accepted)</b> Le risque a été clairement identifié ainsi que ses conséquences potentielles. Néanmoins, l'ensemble de l'équipe est tombée d'accord pour ne pas le traiter et ne rien faire. Cela peut être le cas si le risque identifié semble tout à fait mineur et que même si un problème survient, il n'a que peu d'impact sur le déroulement du projet.	<b>Atténué (Mitigated)</b> Une action a été mise en place de façon à ce que la probabilité qu'un problème survienne soit grandement diminuée, et que dans ce cas, les conséquences soient minimisées.



**Comment on se  
mesure ?**

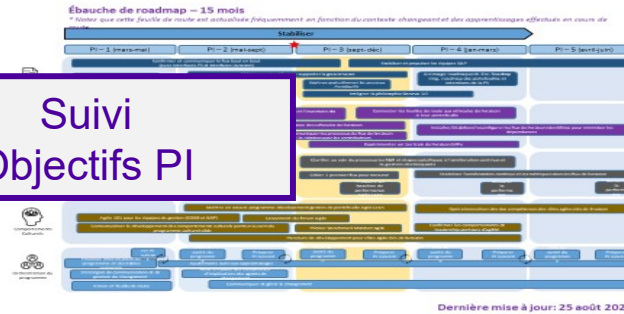
---



# Stratégie de mesure

## Feuille de route

### 1 Suivi Objectifs PI



4

Métriques  
Valeur/Flow  
(outcomes)

## Stratégies

S1 - Mettre en place une  
**gouvernance Agile par  
portefeuille**

S2 - Organiser le travail autour de  
**flux de livraison** axés sur le débit  
de valeur optimal

S3 - Devenir plus efficient grâce à  
une discipline d'**amélioration  
continue** appuyée par la **mesure**

S4 - Développer les bons  
**comportements** en utilisant la  
**culture** cible comme levier

S5 - Orchestrer le déploiement de  
l'**agilité organisationnelle** par un  
**programme** structurant

2

### Suivi Stratégies

#### Résultats attendus

- Les équipes GAP sont en mesure de
  - Prioriser adéquatement les initiatives en fonction des balises décisionnelles établies
  - Favoriser le découpage des initiatives pour générer le maximum de valeur le plus rapidement possible
  - Actualiser leur feuille de route en fonction du contexte changeant, des objectifs stratégiques et des capacités de livraison
  - Produire une reddition permettant d'apprécier la valeur produite
- Les flux de livraison
  - sont identifiés, stables et gèrent efficacement leurs dépendances
  - produisent des mesures permettant d'apprécier leur débit de valeur
  - La gouvernance des flux de livraison est stable et contribue à la
- Un parcours de développement des compétences est disponible pour les rôles clés d'agilité
- Des espaces de co-développement sont disponibles pour les rôles clés en agilité
- Avoir une compréhension d'ensemble des comportements de leadership Agile attendus
- La gouvernance du programme est stable et est en mesure d'apprécier nos progrès en agilité
- Les orientations clés sont communiquées efficacement et suscite l'adhésion
- L'ensemble des parties prenantes sont alignées sur une vision cible de l'agilité organisationnelle
- Les tables d'agilité sectorielles facilitent les apprentissages et la mise en œuvre de l'agilité dans leur secteur

## Bénéfices Attendus

Maximiser la **valeur** de  
nos investissements

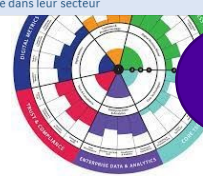
Augmenter le **débit** de  
valeur et la vitesse de  
prise de décision

Se donner une capacité  
de **pivot** de la stratégie  
à l'exécution

Capitaliser sur le  
potentiel **humain** de  
nos équipes

3

### Suivi Maturité



Notre **Agilité organisationnelle** est un levier stratégique clé qui nous permet de maximiser la **valeur** de nos investissements et de **répondre** rapidement à un environnement turbulent, en connectant de façon **fluide** et **flexible** la stratégie à l'exécution tout en capitalisant sur le plein potentiel de **nos gens**

beneva

# Moyenne d'atteinte des résultats attendus par stratégie

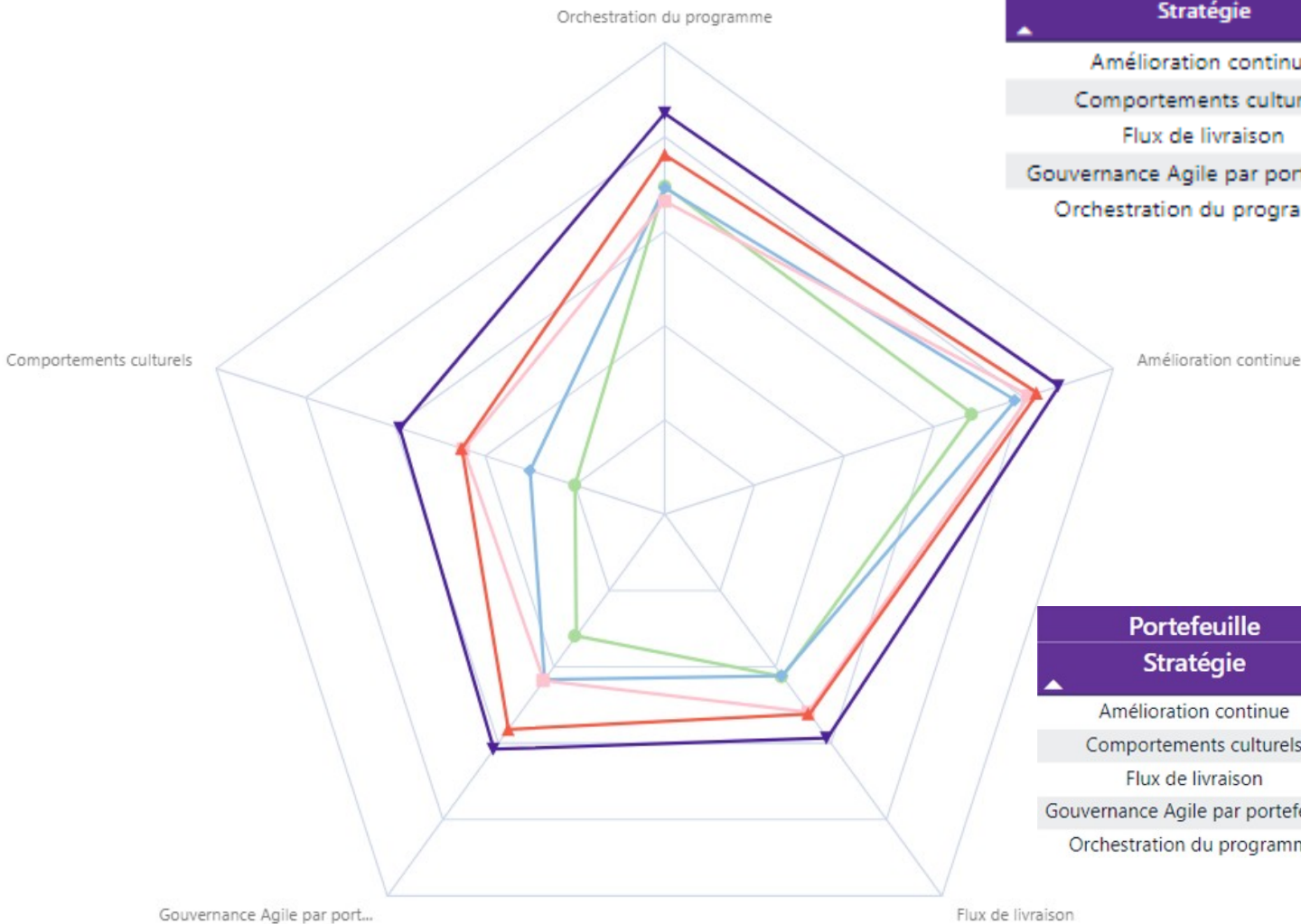
Avancement moyen par stratégie

Atteinte cible Stabiliser (en %)

Stratégie	Fév. 2022	Mai 2022	Sept. 2022	Janv. 2023	Mai 2023
Amélioration continue	67,93	73,87	75,80	76,98	79,97
Comportements culturels	37,50	43,75	53,00	53,25	61,97
Flux de livraison	51,61	51,46	57,41	57,68	61,67
Gouvernance Agile par portefeuille	44,91	52,07	52,24	60,23	63,49
Orchestration du programme	68,45	68,28	66,49	72,64	78,24

Legend

- Fév. 2022
- Mai 2022
- Sept. 2022
- Janv. 2023
- Mai 2023



Portefeuille Stratégie	AISF		Collectif		Corpo		Dommage		PATI		SECM	
	PI7	--	PI7	--	PI7	--	PI7	--	PI7	--	PI7	--
Amélioration continue	3,08	↑	3,49	↑	2,62	↑	3,31	↓	3,43	↑	3,27	↑
Comportements culturels	2,48	↑	2,48	↑	2,48	↑	2,48	↑	2,48	↑	2,48	↑
Flux de livraison	2,79	↑	3,50	↑	1,60	↑	1,40	↑	2,91	↑	2,60	↑
Gouvernance Agile par portefeuille	2,63	↑	3,04	↓	2,60	↑	1,75	↑	2,71	↑	2,50	↑
Orchestration du programme	3,10	↑	3,35	↑	2,60	↑	3,35	↑	3,35	↑	2,98	↑





# Et le savoir-être dans tout ça ?

Comment aligner les  
comportements





# Une culture qui inclut le leadership Agile

## GUIDE CULTUREL

### MARQUEURS CULTURELS ET GESTES CLÉS DU LEADER ENGAGÉ

#### La bienveillance au coeur



#### La performance en tête



#### Orientés clients



#### Le regard tourné vers l'avenir



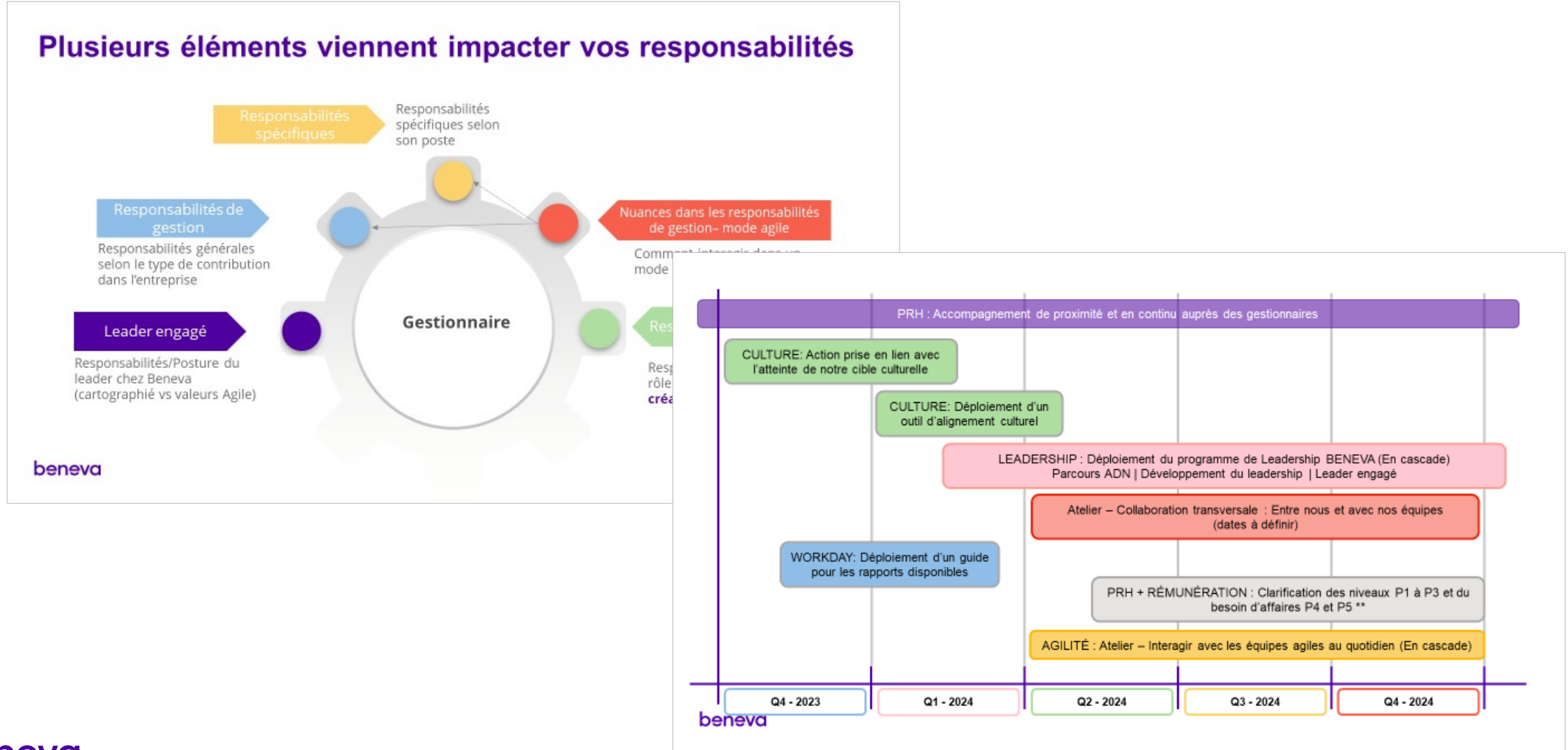
## L'AGILITÉ CHEZ BENEVA

### Douze principes – Notre vision d'une organisation adoptant cet état d'esprit

- |   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| 1. Notre plus haute priorité est de satisfaire le client en livrant rapidement et régulièrement des solutions à grande valeur ajoutée.  | 4. L'équipe et ses parties prenantes doivent travailler en partenariat de façon continue.   | 7. Une solution opérationnelle est la principale mesure d'avancement.   | 10. La simplicité – c'est-à-dire l'art de minimiser ce qui n'apporte pas/peu de valeur, et maximiser les résultats – est essentiel.          |
| 2. Accueillez positivement les changements de besoins, même tard dans la livraison de solutions. Les processus Agiles exploitent le changement pour donner un avantage compétitif à Beneva. | 5. Réalisez la livraison de solutions avec des personnes motivées. Fournissez-leur l'environnement et le soutien dont ils ont besoin et faites-leur confiance pour atteindre les objectifs fixés. | 8. Les processus Agiles encouragent un rythme de développement soutenable. Ensemble, nous devons tous être capables de maintenir indéfiniment un rythme constant. | 11. Les meilleures idées, pratiques et solutions émergent d'équipes responsabilisées.  |
| 3. Livrez fréquemment une solution opérationnelle à cycle le plus court possible.   | 6. La méthode la plus simple et la plus efficace pour communiquer est le dialogue en face à face.   | 9. Une attention continue à la qualité et à une bonne conception renforce l'Agilité.  | 12. À intervalles réguliers, l'équipe réfléchit aux moyens de s'améliorer, et intègre cette réflexion à son savoir-faire et son savoir-être. |

beneva

# Des outils pour aider nos gestionnaires





# Conclusion

Que retient-on de tout ça?



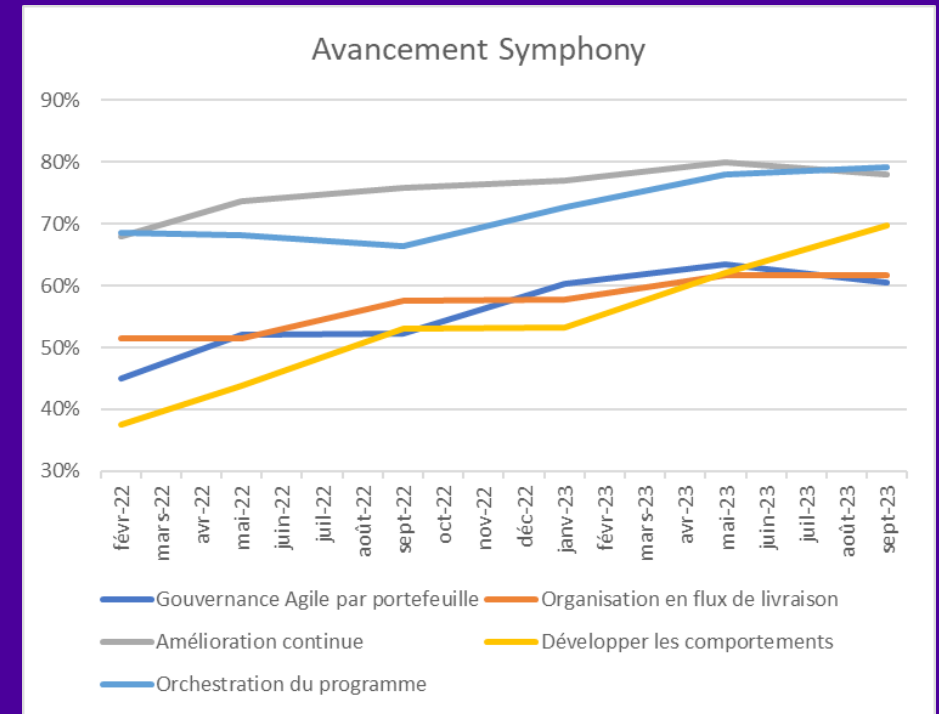


# État d'avancement

- Le système de création de valeur Beneva continue de se mettre en place
  - **6 portefeuilles** sectoriels et 1 d'entreprise
  - **15 trains** de livraison composés de plus de 80 équipes agiles
  - + de 500 personnes formées
- La **maturité progresse**, mais des défis demeurent, notamment au niveau de la compréhension des **rôles et responsabilités**
- Nous en sommes à un point de bascule entre la mise en place initiale et son **opérationnalisation**
- Et nous nous tournons maintenant vers la **phase d'accélération**

beneva

« Les efforts de **mise en place** portent leurs fruits. Notre 9<sup>e</sup> intervalle de planification (PI) devrait nous permettre de finaliser un **Système de création de valeur 1.0** ».



# Nos plus grands défis

Transformation en plein regroupement et en pandémie

Mobilisation et engagement du middle management

Grande portée (faire bouillir l'océan)

- Contexte de regroupement (requiert de la vigilance)

Communication, communication, communication

Collaboration transversale

Tolérance à l'incertitude

- Composante de la culture cible
- Attentes envers les postures de coaching

Création d'un Centre d'Excellence en Agilité

- Alignement des coaches
- Démarche d'accompagnement
- Portée de leur intervention
- Monté en compétences/expertise



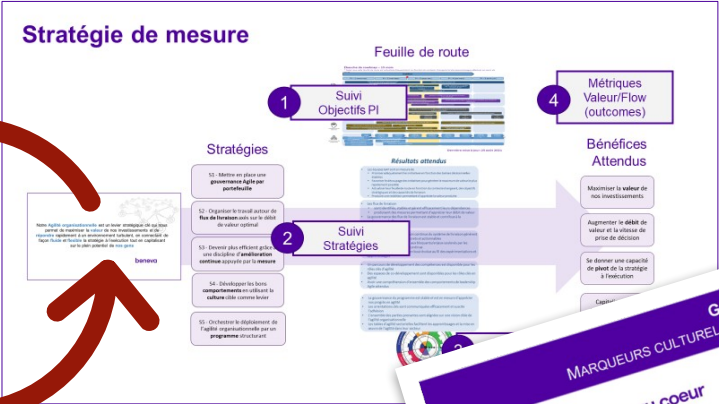
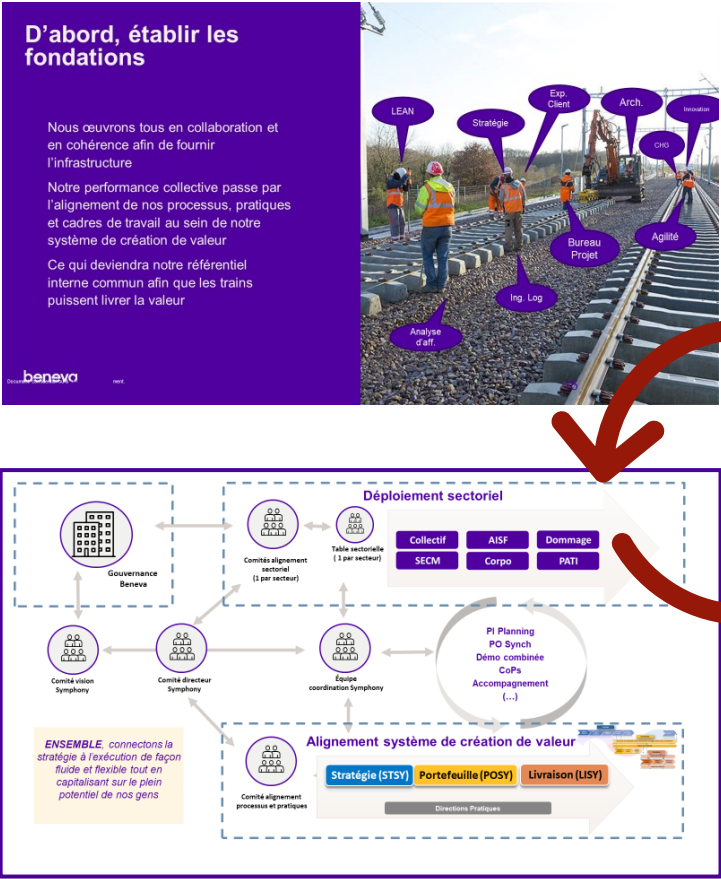
# Donc, comment mobiliser et garder alignée une grande organisation vers des cibles communes d'agilité organisationnelle?

### Alignement initial

**Quels problèmes veut-on régler?**  
Pourquoi changer ? Quels sont les bénéfices recherchés ?

**Vision commune**  
Identifier une cible ambitieuse mais pragmatique

**Stratégies et feuille de route**  
Établir un plan de match initial qui guidera les actions





# beneva