**FORMULAIRE DE CANDIDATURE DSIN 2021 – 23e édition**

**Renseignements sur le candidat**

**Une image contenant personne, homme, intérieur, mur

Description générée automatiquement**- Civilité : Monsieur

- Prénom : **Philippe**

- Nom : **MORERE**

- Fonction : **DSI global et adjoint COO -** Banque de Financement et d’Investissement de **Société Générale** (GBIS)

- E-mail\* : philippe.morere@sgcib.com

- Téléphone\* : (+33) 1 42 13 88 53

- Adresse physique  
22 avenue Carnot. 78600 Maisons-Laffitte (France)

- Parcours professionnel

* 2001-à date : Société Générale – Management dans l’IT de la Banque d’Investissement
* Juillet 2019 – à date : DSI global et adjoint COO pour GBIS
* Octobre 2016 : DSI global pour GBIS
* 2007-2010 : Responsable IT Actions, zone Amérique, basé à New York.
* 1993-2001 : JPMorganChase – Informatique Salle des marchés (Fixed Income)
* Rôles en France et à l’étranger (1 an en Italie, 3 mois au Japon)

- Formation / Diplômes

Ecole Centrale Paris, 1992.

- Divers : participation à des clubs d’utilisateurs, à des commissions, ouvrages, livres blancs et autres actions.

[**RETOUR D’EXPERIENCE SUR LA TRANSFORMATION AGILITE A L’ECHELLE…**](https://www.linkedin.com/pulse/rex-sur-la-transformation-agilescale-de-banque-grande-farfra-1f/)  
Intervention Philippe Morere à Agile En Seine | sept 2018

[**ACCELERER LA DIGITALISATION DE NOS SERVICES : L’APPORT DE L’AGILITE ... A L’ECHELLE**](https://www.linkedin.com/pulse/accelerer-la-digitalisation-de-nos-services-lapport-lagilite-mor%C3%A8re)   
article LinkedIn Philippe Morère | 10 sept. 2021  
  
[**Le Craftmanship à la Société Générale : une culture tech portée par le management**](https://www.linkedin.com/pulse/craftsmanship-within-societe-generale-tech-culture-supported-mor%C3%A8re)Article LinkedIn Philippe Morère | 2 juin 2021

**Renseignements sur l’entreprise**

- Taille de société (nombre de salariés)  150 000

- Secteur d’activité : Banque & Assurance : 24 milliards d’€

**Renseignements sur la DSI**

* 11 000 personnes au sein des équipes COO de GBIS :
  + 7 000 collaborateurs IT
  + 4 000 collaborateurs sur des fonctions gestion des opérations et de contrôle
* 22 000 utilisateurs
* Périmètre fonctionnels couverts : Marchés de Capitaux, Gestion de Titres, Banque Privée, Financements structurés et émissions de dettes et actions, Paiements et Cash Management.

- Budget de la DSI \* : ~ 800m€ annuel (Banque de Financement et d’Investissement de Société Générale)

**Renseignements sur la candidature**

Choix de la catégorie (plusieurs choix possibles)

|  |  |
| --- | --- |
|  | DSI Augmenté(e) |
|  | DSI for Good |
|  | DSI Résilient(e) |
| X | DSI Transformateur/trice |
|  | DSI Plateformisateur/trice |
| X | DSI Orchestrateur/trice |

# 

# CANDIDATURE de PHILIPPE MORERE – DSI SOCIETE GENERALE Banque de Financement et d’Investissement

Table des matières

[1. Pourquoi je candidate à ces prix ? 3](#_Toc89359203)

[2. Les chiffres clefs de notre transformation Agile à l’Echelle 4](#_Toc89359204)

[3. Le contexte en 2017 4](#_Toc89359205)

[4. L’émergence du besoin 5](#_Toc89359206)

[5. Nos défis 6](#_Toc89359207)

[6. La décision d’y aller 6](#_Toc89359208)

[7. La mise en route 7](#_Toc89359209)

[8. L’apprentissage au travers des difficultés 8](#_Toc89359210)

[9. La bascule 8](#_Toc89359211)

[10. Les éléments de la transformation à mettre en avant 9](#_Toc89359212)

[11. Nos fiertés 9](#_Toc89359213)

[12. Annexes 10](#_Toc89359214)

# Pourquoi je candidate à ces prix ?

J’ai réalisé au sein du département global de mon entreprise (dont la taille et le mode de fonctionnement s’assimilent à une entreprise) **une transformation profonde d’agilité à l’échelle depuis 2017** qui touche aujourd’hui à sa fin. Cette transformation est, je pense, l’une des transformations les plus importantes dans une grande entreprise de notre secteur, qui **a impliqué l’ensemble des équipes IT, métiers** (salles des marchés, banquiers privés…), **coachs Agile et fonctions de pilotage et finance**. Au-delà des résultats tangibles pour l’organisation, cette transformation a été une formidable aventure humaine de tous nos collaborateurs, une histoire avec ses convictions, ses ajustements, ses doutes parfois, qui met en avant la force de l’intelligence collective et de la cocréation IT et métier.

Ce prix serait une **marque de reconnaissance forte pour toutes nos équipes**, IT et métiers, qui se sont tant impliquées dans cette transformation et un témoignage pour tous que ce modèle opérationnel d’une entreprise plus « libérée » s’applique à toute grande entreprise.

# Les chiffres clefs de notre transformation Agile à l’Echelle

* Un **programme pluriannuel** (4 ans) de **27 M€** couvrant **7 chantiers** : modèle, déploiement (en mode agile), impacts RH, communication, pilotage, coordination régionale, autres process (budgétaire, gestion de la demande, outillage..) ;

Jusqu’à **50 coaches** embarqués, sur l’ensemble des places ;

* **61 tribus** transformées en 3 ans, représentant environ **6500 personnes** dans le monde ;
* **15 mois** de transformation en moyenne pour les équipes (depuis le cadrage jusqu’à l’atteinte du MVP)
* **+10 pts sur baromètre satisfaction interne**
  + Satisfaction Métier : 75% (2018) **-> 87% (2021)**
  + Satisfaction IT : 76% (2018) **-> 85% (2021)**
* **60%** des collaborateurs de la DSI sont des **développeurs**(vs. 46% en 2017) ;
* **68%** de nos 1500 applications livrent en production toues les **2 semaines**;
* **-17% d’incidents majeurs** sur la production IT entre 2018 et 2020**.**

# Le contexte en 2017

Nous sommes en 2017, je compte dans mes équipes **7 000 personnes** à travers le monde, réparties mondialement et en majorité autour de deux pôles de développement, en **France** et en **Inde**. Notre IT est composée d’équipes dédiées aux **différentes lignes métiers globales** (Marchés de Capitaux, Gestion de Titres, Banque Privée, Financements structurés et Paiements).

Sur les marchés de capitaux, qui regroupent plus de la moitié des collaborateurs, nous avons des équipes historiquement alignées au « Front Office » (vendeurs et traders) et au « Back Office »(traitement des opérations).

Le programme « **Continuous Delivery** » vient de se terminer, je confirme alors à nos partenaires métiers que nous avons atteint notre objectif de transformation. Ce programme, démarré en 2014, visait littéralement à “**être capable de livrer en continu**” nos services. Il a permis à nos équipes de renforcer les pratiques agiles et de s’approprier les meilleurs outils et pratiques de développement venant de l’univers des start-ups. Concrètement, 80% des applications transformées **livrent à une fréquence inférieure à 4 semaines**, notre plate-forme d’Intégration Continue supporte plus de **540 applications**, plus de **500 utilisateurs** et plus de **1000 déploiements** par jour.

En parallèle, en s’inspirant des GAFA et des Fintechs, nous avons mis en place un **socle de capacités digitales** (sécurité, Web design, API, lac de données…) nous permettant de développer nos services pour les métiers et les clients, et ce dans un parcours homogène au sein de notre **plateforme** digitale, **SG Markets**.

# L’émergence du besoin

Dans un contexte de **pression croissante sur les coûts**, j’envisage d’explorer de nouvelles pistes pour accroître l’efficacité de mes équipes, en :

* Rapprochant les développeurs des fonctions support de production ;
* Favorisant la réutilisation du code et des composants communs, tout en restant alignés à des métiers très différents.

Revenons sur deux de ces éléments :

* **La production :** notre organisation regroupe, depuis 2001, les fonctions support dans un département dédié qui compte près de 600 personnes. Si ce regroupement nous offre un savoir-faire pointu, homogène et un excellent niveau de stabilité de la production, je ressens que cette séparation organisationnelle est aussi un frein à la culture et aux pratiques du “DEVOPS”.

Par ailleurs, notre principe “**Prod First** / Priorité à la Production ”, créé depuis 2004, a affaibli au quotidien la séparation entre équipes projets et équipes de production.

J’aimerais que notre organisation propose un terrain de jeu plus favorable aux principes des start-up “**You Build it, you run it**”, afin que les équipes se sentent davantage engagées sur la qualité de ce qu’elles délivrent en production.

* **L’alignement avec le métier** : notre organisation n’a pas bougé depuis 10 ans. Elle est fondamentalement applicative, là où le métier est organisé par chaîne de valeur.   
  Ce désalignement génère un supplément d’efforts et de coordination, voire nous amène involontairement à dupliquer des fonctionnalités à différents endroits de notre SI.   
  Le métier en a conscience, et ne se prive pas de me le rappeler régulièrement lors de nos comités de pilotage stratégiques : *“Vous avez développé 10 fois l'accès aux calendriers de marchés dans les systèmes !”.* Pour le métier, nous coûtons trop cher : *“Nous allons vous mettre en concurrence avec un fournisseur externe”.*

La réorganisation complète de la DSI, Front / Back intégrés pour les marchés et développement / support de production alignés dans la même organisation, est pour moi une évidence, **mais je ne veux pas en rester seulement à un changement d’organisation…**

**Le déclic** survient lors d’une discussion avec mes managers pendant un comité où nous évoquons le succès d’une **expérimentation d’agilité à l’échelle sur deux départements** d’environ 100 personnes chacun. Sur le terrain, aussi bien **les équipes IT que métiers sont enthousiastes** car ce nouveau mode de fonctionnement a le double avantage de repositionner les développeurs au centre de l’attention et de les rapprocher du métier. Nous prenons alors conscience que nous pouvons franchir une nouvelle étape **en poussant l’agilité à l’échelle** sur notre organisation :

* Avec un modèle opérationnel global,
* En réintégrant la production dans les équipes IT
* Et en s’alignant avec le métier.

# Nos défis

Je réalise à ce moment-là **l’étendue des défis** qui nous attendent pour passer de deux expérimentations à la transformation de l’ensemble de notre organisation :

* Comment **transformer un périmètre de 7 000 personnes** réparties sur différentes régions du monde (Europe, Inde, Amérique, Asie) ?
* Comment **susciter l’adhésion du métier**, pour qu’il s’engage dans ce nouveau modèle opérationnel ?
* Comment **constituer un dispositif de coaching** conséquent, expérimenté et multi-régions dans un marché déjà tendu ?
* Comment **convaincre la Direction** d’investir plusieurs dizaines de millions d’euros dans un contexte de réduction budgétaire ?
* Comment **adresser l’ensemble des impacts** (ressources humaines, gestion des budgets, …) ?

En consultant les cabinets spécialisés comme McKinsey ou PwC, en échangeant avec Axa et Michelin, et en recueillant des feedbacks de nos coachs Agile, nous réalisons rapidement que **nous serions pionniers** en lançant une transformation d’une telle envergure.

Une image me revient alors régulièrement en tête : je m’identifie à **un chirurgien qui réalise une opération à cœur ouvert**, sans retour arrière possible et sans autre choix que celui de réussir : nous nous lançons dans une évolution majeure **sans retour arrière possible de l’usine au cœur de l’activité de nos métiers,** métiers qui traitent des **dizaine de** **millions d’opérations par jour** et qui génèrent 1/3e du PNB d’un grand groupe du CAC40…

# La décision d’y aller

Pour autant, rétrospectivement, **je n’ai pas douté de notre capacité à réussir**, fort de notre culture et de nos expériences passées sur les transformations :

* J’ai **confiance en nos collaborateurs**, à tous les niveaux de l’organisation, qui ont déjà démontré largement leurs capacités à se transformer depuis 2010 sur le Lean, l’agilité et le Continuous Delivery ;
* Depuis 2014, certaines de nos équipes en **Inde** ont également démontréavec succès leur capacité à être **autonomes** envers des sponsors métiers en Europe et en Asie ;
* J’ai aussi confiance en notre approche de **transformation itérative** (expérimentations, vagues successives) et notre capacité à nous améliorer grâce aux retours terrain ;
* Je peux par ailleurs m’appuyer sur **des pratiques fortes de production** (**ITIL**) et **d’architecture technique et fonctionnelle** (comme j’ai pu en témoigner auprès du **Cigref** en décembre 2018). Ces pratiques s’appuyant sur notre plateforme SGMarkets, renforcent l’autonomie dans les équipes favorisant le « You Build It you Run It » à grande échelle ;
* Le déploiement de la **méthodologie SAFE** sur un grand programme réglementaire nous montre qu’on peut piloter en Agile et qu’on y gagne ! C’est essentiel quand on investit plusieurs centaines de millions d’€ par an dans l’IT ;
* Les retours positifs de nos équipes comme du métier sur **nos deux pilotes** vont me servir de levier pour mobiliser les différents acteurs clefs de cette transformation.

Seul le sujet du management nous questionne profondément avec l’évolution majeure du rôle de nos managers intermédiaires :

* **La réduction d’une strate de management** dans les équipes opérationnelles, conséquence du modèle, a nécessité un repositionnement de beaucoup de managers sur des rôles différents, plus opérationnels ;
* **Le passage à un management « horizontal »** avec des managers à la tête de communautés de pratiques et non plus en charge des équipes de développement, où le métier a pris un rôle décisionnaire au travers des rôles de product owners.

Un point d’attention réside également dans **la montée en compétence massive** de ressources plus techniques en France et plus fonctionnelles en Inde, afin d’avoir des Feature Teams pluridisciplinaires dans nos deux centres de développement majeurs.

# La mise en route

Après réflexion avec l’équipe de transformation, nous avons décidé de nous appuyer sur :

* **Une équipe de transformation forte** :
  + Un **sponsoring métier** au plus haut niveau : le responsable de la Banque de Financement et d’Investissement de Société Générale, qui supervise à la fois l’IT et les métiers ;
  + Une **direction de programme expérimentée** et influente qui a déjà participé aux transformations précédentes et comprend en son sein un responsable métier ;
  + Une équipe de **coachs expérimentés** en agilité à l’échelle.
* **Une organisation apprenante** :
  + Portée par un **groupe d’explorateur motivés** : 12 responsables de département ont expérimenté la 1ère vague de transformation et nous ont aidé à ajuster notre modèle pour les vagues suivantes ;
  + L’idée est bien de **dessiner un cadre qui puisse s’adapter** à la diversité de nos périmètres et que nous ajusterons au fur et à mesure ;
  + En ligne avec nos valeurs : **plus de d’autonomie, plus de responsabilité** (“you built it you run it”) et dans le respect de nos standards transverses (production et architecture).
* **Une vraie transformation d’entreprise** impactant non seulement nos outils, notre gouvernance, les femmes et les hommes mais aussi nécessitant un changement culturel. IT et métier définissent des objectifs stratégiques prioritaires (**O**bjectives and **K**ey **R**esults) et pilotent ensemble un **budget capacitaire** permettant d’utiliser au mieux les ressources à disposition :
  + C’est la **fin de l’effet yo-yo** au sein des équipes : on arrête de réduire les effectifs en novembre pour mieux recruter en mars ;
  + Désormais, **le métier à la vue complète** sur l’activité des équipes IT (projets et production) pour une meilleure priorisation.

# L’apprentissage au travers des difficultés

Durant cette transformation, **j’ai fait face à des difficultés**, et certaines m’ont plus marqué que d’autres :

* Il n’existait pas de modèle « sur étagère» adapté à notre culture, notre taille et notre complexité. Nous avons dû **créer notre propre modèle**, inspiré de SAFE et de SPOTIFY. A titre d’exemple, la mise en place d’un budget capacitaire et le pilotage par les OKRs ont nécessité plus d’un an de travail avant leur déploiement ;
* La mise en place de l’agilité a **réduit le nombre de chefs de projet et de managers de proximité** : des fonctions emblématiques au sein du département informatique. Nous avons lancé un programme ambitieux de **formation comportementale** (programme UPMIND réalisé avec Greenworking) à destination de cette population, diffusant un nouvel état d’esprit, indispensable pour créer les conditions d’autonomie et d’engagement des équipes agiles. J’ai moi-même passé beaucoup de temps au sein de mes instances à expliquer que **l’ère du “command & control” était révolue au bénéfice d’un management plus délégatif** ;
* Même si nous pensions à l’origine nous appuyer sur les POs et les Feature Teams pour prioriser, nous avons dû rapidement mettre en place **pour chaque département un comité de priorisation**, la “Product Management Team” (équipe de supervision du produit) ayant en charge la définition de la stratégie métier.

Il s’agit d’un **bouleversement culturel**, puisque **nous passions d’une culture “projets” à une culture “produits”** avec un “pilotage par la valeur”.

# La bascule

En 2018, après la seconde vague de transformation, nous avons **franchi un cap de non-retour**, l’organisation a basculé dans le nouveau modèle. Il reste évidemment des questions en cours de résolution, mais **le socle est posé et robuste** :

* La formalisation d’un **business case solide** nous a permis d’embarquer la Direction de la Banque d’Investissement et d’obtenir la validation du budget (plusieurs millions d’euros sont en jeu) ;
* Les **Product Owners ont convaincu leur management**, sur la base des bénéfices qu’ils voyaient sur le terrain, notamment au travers de programmes majeurs pilotés plus efficacement avec des trains SAFE. Du jour au lendemain nos partenaires métier sont passés du scepticisme à : “comment pouvez-vous accélérer ? » ;
* Au fur et à mesure de la transformation, les responsables métiers et IT sont devenus nos nouveaux ambassadeurs terrain ;
* Les autres filières IT du groupe SG ont adopté notre modèle opérationnel ;
* A tous les niveaux de l’organisation, le langage agile est utilisé et intégré à notre ADN, jusqu’au management de la banque. J’ai été particulièrement saisi lorsque, lors d’une réunion annuelle de notre communauté de DSI Groupe, **le directeur général de la banque, Frédéric Oudéa, s’est mis à réutiliser le vocabulaire**, pourtant bien spécifique, que nous utilisions pour décrire notre nouveau modèle : feature teams, trains, PMT sont alors devenus des références incontournables.

# Les éléments de la transformation à mettre en avant

Aujourd’hui, **je suis fier du chemin que nous avons accompli** :

* Notre nouveau modèle opérationnel est **déployé partout** sur l’ensemble des régions ;
* Notre délai moyen de mise à disposition d’un nouveau besoin client et métier, **le « Time to Market » s’est réduit à 2 semaines** pour 68% de notre parc de 1 500 applications ;
* **La satisfaction du métier et de nos collaborateurs IT**, que nous monitorons régulièrement au travers d’enquêtes suite à la transformation, est supérieure à 90% ;
* Le métier s’est fortement mobilisé avec plus de **500 Product Owners**;
* Nous avons **cassé les silos IT** : en généralisant la réutilisation de nos services et API entre domaines fonctionnels à plus de 50% et en enrichissant notre plateforme digitale SG Markets ;
* **Notre part de développeurs est passée de 46 à 60% en 3 ans**, évoluant vers des postes de «software engineer», nous rapprochant ainsi du modèle des tech compagnies ;
* Symbole d’un changement réussi, **nos managers métier et IT parlent désormais d’une seule voix :** le métier décrit le besoin IT, et l’IT le besoin métier dans nos réunions d’amélioration continue (rétrospectives) et nous définissons ensemble nos budgets et objectifs stratégiques.

# Nos fiertés

Une transformation reste toujours **une incroyable aventure humaine**, forte en émotions et en enseignements.  
Je mesure l’opportunité qui m’a été donnée en tant que DSI de Société Générale Banque de Financement et d’Investissement de Société Générale, d’avoir pu diriger ces évolutions successives et **lancer des transformations innovantes** qui placent la Société Générale pionnier sur ce secteur.

Notre transformation d’agilité à l’échelle touche aujourd’hui à sa fin (92% des équipes sont transformées) ; je réalise que le principal facteur clef de succès **est le changement de culture** qui s’appuie sur l’intelligence collective de nos équipes, qui donne un sens commun, qui permet à tous d’apporter et de coconstruire IT et métiers ensemble, pour nos clients. **C’est une vraie « fusion » IT et métier**, et c’est dans un marché hyper compétitif un facteur clef d’engagement de nos équipes, dans toutes les fonctions.

En 2019, **nous avons été encore plus loin**, en **fusionnant toutes les équipes IT et Back Office** sous un management commun, pour créer de véritables « centres de services » responsables du « run » et de la transformation encore plus alignés à nos métiers.

A mon échelle, je m’efforce d’incarner au quotidien cette vision de **plus d’autonomie et de collaboration**.  
Dans mon rôle de DSI, **j’anime la communauté des différents responsables IT**, à l’image d’un chapter manager global, sans lien hiérarchique, en m’appuyant sur une stratégie forte et homogène, des pratiques et outils transversaux et des objectifs communs (via les OKRs).

**Un rôle de DSI 100% aligné avec les principes de la transformation** que j’ai poussé sur ces dernières années !

# Annexes











