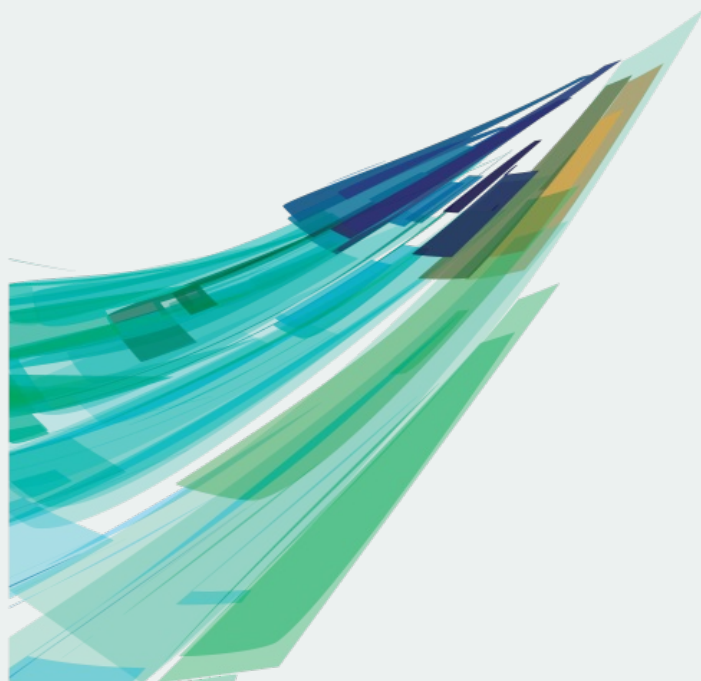


Agilité : vers le système d'information instantané



En bref

Face à la concurrence des SaaS orientés métier et aux mauvaises habitudes prises sur les services grand public par les responsables métier, le DSI est trop souvent vu comme un problème, l'homme qui dit « non ». Pour répondre aux exigences de flexibilité, d'adaptabilité et de réactivité de la part des métiers, le DSI doit cultiver son agilité.

Sommaire

Stratégie

Agilité : il faut se transformer pour gagner

Stratégie

Agilité : il faut dire non à l'effet tunnel

Management

Rester agile passe par une forte adaptabilité

Stratégie

Vive l'agilité virale !

Agilité : il faut se transformer pour gagner



Renaud Cornu-Emieu, le fondateur de l'EMSI, est intervenu lors de la Matinée Stratégique CIO Agilité du 14 octobre 2014

Pour Renaud Cornu-Emieu, le fondateur de l'EMSI (Ecole de Management des Systèmes d'Information), venu témoigner lors de la Matinée Stratégique CIO Agilité du 14 octobre 2014, l'agilité est une des clés pour réussir sa transformation numérique.

« La transformation numérique, nous sommes tous dedans ». En montant sur la scène de la matinée CIO Agilité du 14 octobre 2014, Renaud Cornu-Emieu fondateur de l'EMSI (Ecole de Management des Systèmes d'Information) et ancien DSI de l'INRIA (Institut National de recherche en Informatique et en Automatique) a tout de suite détaillé le contexte actuel. « L'usage du numérique est très répandu chez les consommateurs mais beaucoup moins dans les entreprises », constate-t-il. Pour lui, cette différence vient de difficultés organisationnelles mais également d'un déficit de talent. « Cela fait une trentaine d'années que nous ne formons plus suffisamment de personnes sensibilisées aux questions du numérique. C'est d'ailleurs pour cela que nous avons créé l'EMSI », argue Renaud Cornu-Emieu. Il dénonce également des marges financières serrées et un manque d'investissement des dirigeants. Cette dernière donnée est d'ailleurs un des principaux axes de travail du Cigref.

Tout va plus vite

« Tous le monde est bousculé par la transformation numérique, qu'il s'agisse de la DSI ou des métiers. Tout va trop vite, les services à mettre en oeuvre évoluent tous les jours, tant du côté des métiers que du DSI », explique Renaud Cornu-Emieu. Il prend en exemple les applications. Le fondateur de l'EMSI rappelle qu'elles n'ont qu'en moyenne 45 secondes pour convaincre un utilisateur une fois téléchargées, sinon, c'est la poubelle. « Dans le cadre d'une application pour vendre, vous aurez beau avoir un service et des produits au top, si le média numérique que vous avez choisi pour les

diffuser ne convient pas à l'utilisateur final, vous ne vendrez rien », explique-t-il.

En outre, Renaud Cornu-Emieu assure que le numérique est aujourd'hui tiré par quatre tendances clés. Le premier d'entre eux est « Je décide ». « Quand je vais chez le médecin, aujourd'hui, je ne fait que prendre des informations. Au final, je décide du traitement que je vais suivre », illustre Renaud Cornu-Emieu.

Il parle ensuite d'ubiquité, les utilisateurs font plusieurs choses à la fois sur plusieurs terminaux différents. Autre élément important, la force de la communauté. « Sur AirBnB, avoir cinq étoiles pour louer son appartement apporte un vrai élément de valeur », fait remarquer Renaud Cornu-Emieu.

Enfin, le fondateur de l'EMSI met en avant le sens de l'information. Il image ses propos : « Tout à l'heure, je vais prendre le train. Si la SNCF m'envoie mon numéro de quai vingt-quatre heure ou trois minutes avant que j'arrive à la gare, cette information n'a aucune valeur. En revanche, si elle arrive au moment où j'arrive au bout des quais, elle en a énormément ». Au delà de l'information, c'est donc son temps d'apparition qui est important.

En outre, le travail n'est plus coupé du social. « Aujourd'hui, il n'y a plus de segmentation strictes entre les temps de travail et les temps de vie personnels. Les gens font des choses personnelles au bureau mais travaillent aussi chez eux le soir », explique Renaud Cornu-Emieu.

Le périmètre devient variable

Après avoir dressé ce paysage, le fondateur de l'EMSI s'est attaqué à la description des enjeux. « C'est autour de ces éléments de contexte que nous allons parler d'agilité. C'est juste une réponse face à ces enjeux de transformation numérique », explique Renaud Cornu-Emieu.

Selon lui, un projet s'articule autour de trois variables : les ressources, ce qu'il faut faire et les délais. « Dans les cycles en V classiques, il n'y avait qu'une seule variable ajustable, les délais, alors les ressources et le cahier des charges étant souvent figés », raconte Renaud Cornu-Emieu. C'est pour ça que la majorité des projets dérivait dans le temps. « Nous ne pouvons plus être dans ce mode de fonctionnement », tranche l'ancien DSI de l'INRIA. Aujourd'hui, ce sont les délais qui vont être figés. Avec l'agilité, la variable d'ajustement va se déplacer sur le « à réaliser ».

« Cette démarche nécessite la mise en place de nombreux dispositifs de mesure. Il faut savoir en permanence où nous en sommes, quelles sont les priorités des métiers ou encore quelle est la complexité du SI », précise Renaud Cornu-Emieu. Selon lui, cette démarche doit s'inscrire dans une logique de cycles courts : « un mois, c'est l'extrême limite pour livrer un projet ».

Autre élément important, chacun doit avoir un rôle à jouer et doit y rester. C'est le business qui définit les besoins. Il doit devenir plus mature. L'IT, de son côté, doit s'occuper des solutions. « C'est par un dialogue constructif entre les métiers et la DSI que le périmètre du projet doit être ajusté », plaide le fondateur de l'EMSI.

En outre, il ne faut pas oublier que, dans le cadre de l'agilité, l'erreur est autorisée. Quand une application est livrée sans problème deux jours en avance, elle ne fait pas forcément beaucoup de vague. Toutefois, si un bug est réparé très rapidement, cela crée du buzz positif. « Nous avons le droit de nous tromper mais il faut corriger très vite », résume Renaud Cornu-Emieu.

Transformer ou mourir

« L'agilité, progresse. Il y a quatre ans, seules quelques DSI en formation continue à l'EMSI étaient investis dans des projets agiles. Dans la promotion 2014, ils sont un tiers à avoir participé à de tels projets », déclare Renaud Cornu-Emieu. La tendance est bien à une évolution forte.

Parmi ses entreprises partenaires, l'EMSI constate également une forte progression de l'agilité. Autre évolution très forte de plus en plus de sociétés mettent en place des systèmes de distribution des applications par le biais de magasins internes. « C'est clairement un mode de fonctionnement agile », déclare l'ancien DSI de l'INRIA.

Enfin, les écosystèmes se développent. Les start-up et les grandes entreprises commencent à collaborer et à partager leur technologie. « Face à la transformation numérique nous pouvons soit résister, soit s'adapter, soit se transformer mais c'est soit périr, soit survivre, soit gagner », conclut Renaud Cornu-Emieu.



Oscar Barthe
Journaliste

Agilité : il faut dire non à l'effet tunnel



La Matinée Stratégique CIO sur l'Agilité s'est déroulée le 14 octobre 2014

Invités à s'exprimer lors d'une table ronde de la Matinée Stratégique CIO sur l'Agilité du 14 octobre 2014, Christophe Huerre, DSI de Rexel, et Gilles de Richemond, directeur de Voyages SNCF Technologies, ont décrit les processus qui ont mené à la mise en place de la méthode agile.

Avec 13 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 30 000 employés et 2 400 agences physiques, Rexel est aujourd'hui un leader mondial de la distribution de matériel électronique. Mais dans ce secteur extrêmement concurrentiel aux marges très faibles les acteurs traditionnels sont bousculés par de nouveaux entrants. Il n'empêche qu'entre 2007 et 2012, les facturations de la société ont doublé grâce à des acquisitions externes. « Au vu de l'hétérogénéité des systèmes, cette phase nous a demandé beaucoup sur l'intégration des SI », commente Christophe Huerre, DSI de Rexel.

Il était invité à s'exprimer lors d'une table ronde de la [Matinée Stratégique CIO sur l'Agilité du 14 octobre](#), au côté de Gilles de Richemond, directeur de Voyages SNCF Technologie (VSCCT). « Nous devons toutefois sans cesse faire évoluer notre modèle économique tout en gardant une grande proximité avec le client », déclare le DSI. Il faut donc renforcer les agences en investissant parallèlement dans des technologies de commerce omnicanales.

Face à ces problématiques, Rexel ne pouvait pas faire le choix de tout rationaliser sous la même bannière. « A moins de dépenser 300 millions d'euros et de passer dix ans sur le projet, ce que nous aurions peut être fait il y a dix ans, passer de 29 PGI à un système d'information unique est impossible », lâche Christophe Huerre. L'entreprise a donc décidé de miser sur le front office pour cacher l'hétérogénéité de son système.

Cette démarche s'est faite en quatre volets d'action. Le premier a bien évidemment été celui de la gouvernance. « Nous avons défini ce qui relevait de la DSI groupe et ce qui pouvait être laissé à la diligence des équipes locales », explique Christophe Huerre.

Le deuxième volet portait sur l'organisation et les méthodes de développement. Le DSI de Rexel précise : « Nous avons défini un certain nombre de domaines clés comme les plateformes d'e-commerce puis nous avons instauré des centres d'expertises. Les équipes avaient pour règle de travailler selon la méthode agile. Ainsi, celle en charge du e-commerce suivait les préceptes de Scrum ». Toutes les trois semaines, une nouvelle fonction est ainsi disponible sur les plateformes e-commerce de Rexel.

L'agilité permet à tout le monde de suivre le projet

Les troisième et quatrième volets concernaient respectivement le sourcing et la technologie. « Les deux se rejoignent. Sur le sourcing, il fallait déterminer si nous développions une technologie en interne ou si nous devions nous approvisionner à l'extérieur. C'est ici que les problématiques de cloud se sont posées. Il fallait donc faire des arbitrages en fonction de la sécurité des applications et de leur capacité d'intégration », raconte Christophe Huerre. Par exemple, Rexel a fait le choix de Microsoft pour l'ensemble de ses outils de collaboration. Dans certains « petits » pays, les plateformes e-commerce sont même hébergées sur des PaaS.

Du côté des technologies, Rexel s'appuie sur deux piliers. Le premier concerne les plateformes d'EAI de Tibco, qui permettent de relier les différents PGI. Le second concerne les outils de prototypage et de simulation pour tester l'applicatif avant le développement et avoir des retours en temps réel. « Le maître mot c'est le temps. Il ne faut pas s'enfermer dans l'effet tunnel où une équipe informatique va travailler des mois, voir des années, sur une application sans que personne ne puisse y jeter un oeil. C'est là que la méthode agile est importante. En multipliant les livrables, les différentes directions ont une meilleure vision du projet et le voient avancer », conclut Christophe Huerre.

L'obligation d'une qualité de service irréprochable

Du côté de VSCT, la direction technique de Voyages-sncf.com qui intervient également pour les autres entités du groupe, il y a un grand enjeu de digitalisation. « Il faut toujours mieux gérer la vente de billets dématérialisés mais aussi apporter aux autres entités de la SNCF une qualité de service irréprochable », explique Gilles de Richemond. Pour lui, cette dernière a la primauté sur tout.

Aujourd'hui, VSCT doit développer des myriades d'applications tout en s'appuyant sur un socle technologique solide. « En 2012, nous avons lancé une démarche de transformation agile. Pour Voyages-sncf.com, l'agilité a directement été généralisée et la méthode DevOps a été mise en place dans la foulée. Dans le cadre des projets généraux de la SNCF, la méthode agile n'est pas généralisée mais choisie au cas par cas. Nous le faisons si c'est adapté aux besoins du business », explique le directeur de VSCT. Selon lui, il faut ordonnancer les priorités. Il s'explique : « nous assistons à un changement de la culture d'entreprise qui va au delà des simples développements et méthodes Scrum puisque les métiers sont directement touchés ».

Il faut multiplier les mises en production

C'est ainsi que VSCT a tout de suite mis les métiers en face des développeurs. Une usine logiciel a ensuite été mise en place avec DevOps. « Dans la mesure où il est difficile d'aller en production, autant en faire tous les jours pour être efficace. Pour information, Amazon lance des productions toutes les onze seconde », argue Gilles de Richemond.

Le but de la filiale c'est de mettre en oeuvre le plus souvent possible. Avec l'usine logiciel, il est possible d'automatiser cette démarche. « Nous pouvons, dès que le besoin s'en fait sentir, provisionner des serveurs et des ressources via un PaaS pour lancer des projets en urgence », explique le directeur technique. Il y a derrière cette automatisation de vrais enjeux industriels et il faut que les infrastructures suivent. « Si vous développez vite mais que vos déploiements ne suivent pas, vous perdez la moitié de votre valeur ajoutée », juge Gilles de Richemond.

Réunir l'ancien et le moderne

Pour donner encore plus d'autonomie, VSCT a également composé des équipes regroupant des développeurs et des métiers pour qu'elles puissent aller, d'elles mêmes, jusqu'à la mise en production. En outre, il y a un vrai défi managérial. « L'autonomie va avec la responsabilité. Le patron peut toujours avoir envie d'apporter sa touche ou de tout changer quinze jours avant la fin du projet. Il doit accepter de lâcher la bride », explique le directeur de VSCT.

La filiale doit également faire la jonction entre les systèmes ancestraux de la SNCF et les nouvelles applications qui arrivent en continu. « C'est le jeu de la différence de vision entre les opérationnels, qui ne veulent surtout pas toucher aux systèmes vu qu'ils marchent très bien, et le développeur dont le métier est de toucher à tout, très vite », déclare Gilles de Richemond. Pour composer avec cette différence d'approche, VSCT a fait le choix de confronter ces deux mondes et de décloisonner les cultures. Le directeur de la filiale ajoute : « L'objectif est ainsi de mettre en place la méthode agile sans jamais mettre en péril la qualité de service ».

Dans cette optique, VSCT n'est pas très friande d'externalisation et s'appuie majoritairement sur un cloud interne pour ses déploiements. Toutefois, Gilles de Richemond argue qu'une fois qu'un processus est maîtrisé en interne, il peut être confié à un prestataire externe. Il envisage notamment de s'appuyer sur du cloud public pour supporter les débordements de charge.



Oscar Barthe
Journaliste

Rester agile passe par une forte adaptabilité



La conférence CIO agilité s'est déroulée le 14 octobre 2014 à Paris.

Invités à une table ronde de la matinée CIO Agilité du 14 octobre 2014, Pierrick Pétain, DSI de Kompass, Philippe Bordas responsable méthodes et tests chez Air France KLM, et Thierry Chriki, Directeur des services partagés IT de Neopost, ont détaillés les méthodes qu'ils avaient mises en place pour rester agiles.

Spécialisé dans la collecte d'informations, tant financière que marketing ou opérationnelle, sur les entreprises, Kompass est présent dans 70 pays. Ces informations, qui sont ensuite revendues, pour la prospection marketing demande à l'entreprise énormément d'agilité. « Fin 2012, nous avons lancé une nouvelle stratégie entièrement tournée vers le digital. Il fallait refaire entièrement le système d'information », déclare Pierrick Pétain, DSI de Kompass. Invité à la matinée CIO Agilité du 14 octobre, il s'exprimait dans le cadre d'une table ronde aux côtés de Philippe Bordas, responsable méthodes et tests chez Air France KLM et Thierry Chriki, directeur des services partagés IT de Neopost.

Selon Pierrick Pétain, Kompass avait une politique de projet très faible et une infrastructure technique et logicielle qui freinait le changement : « il fallait tout refondre ». Le budget et les délais étaient très contraints dans la mesure où la société ne devait pas prendre de retard sur le business. Kompass a donc décidé d'adopter une méthode agile pour réaliser sa transition.

« Nous avons d'abord formé les comités de direction de projets pour les sensibiliser à cette nouvelle méthode avant de travailler sur l'organisation », raconte Pierrick Pétain. Confronté au manque de disponibilité des *products owners*, il a été décidé de les intégrer directement à la DSI pour la durée de chaque projet. Mais il s'agissait bien d'experts métiers détachés de leurs équipes d'origine. « Nous avons une approche très variable de la méthode Scrum », reconnaît toutefois Pierrick Pétain. Sur chaque

domaine, Kompass a adopté une démarche différente afin de l'accorder aux compétences de chacun. « Dans certaines équipes, nous avons des *products owners* qui font office de *Scrum masters* tandis que dans d'autres, ces postes sont différenciés », explique le DSI.

Le cloud public a fait ses preuves

Sur l'infrastructure, la DSI de Kompass n'avait que six mois pour changer de serveurs. « Nous avons pris la décision radicale de passer sur du cloud public. D'abord pour faciliter le développement et la recette mais suite à la fiabilité des solutions développées, il a été choisis de conserver cette solution pour l'exploitation », déclare Pierrick Pétain. A noter que Kompass met en exploitation des solutions toutes les semaines et publie de grosses mises à jour tous les mois.

Dans les équipes de développement, il faut en outre composer avec les compétences et les profils de chacun. « Tout le monde n'est pas capable de développer et de délivrer rapidement », avoue le DSI de Kompass. Il est donc nécessaire d'instaurer une bonne entente au sein des équipes, et surtout d'y faire régner la confiance.

Pierrick Pétain argue : « Dans le cadre de la méthode agile, les développeurs sont en autogestion. S'ils n'ont pas la confiance de leurs pairs, ils ne peuvent pas être efficaces ». Le *product owner* joue également un rôle crucial puisqu'il est le négociateur entre les équipes de développement et les métiers. « Je suis de très près ce qu'ils font pour les aider à acquérir cette compétence de négociation. Leur travail c'est aussi de challenger les métiers pour que nous puissions apporter une vraie valeur ajoutée. Nous ne devons pas seulement leur faire plaisir », explique Pierrick Pétain.

L'agilité par le test

Du côté d'Air France KLM, la méthode agile est, depuis quelques temps, intégrée aux processus de développement mais a entraîné à sa suite une autre problématique, celle de la fiabilité. La marge d'erreur de la compagnie est en effet très faible. Les applications, bien que développées très rapidement, ne doivent pas défaillir, surtout en plein vol.

« La méthode agile n'est pas antinomique à la fiabilité mais il y a des difficultés qu'il faut réussir à affronter », avertit Philippe Bordas. Selon lui, il faut réussir à changer les pratiques de développement et composer avec les habitudes de chacun. « Les développeurs doivent comprendre qu'ils sont devenus des artisans au sens logiciel du terme. Il faut non seulement qu'ils développent mais aussi qu'ils testent leurs applications », précise Philippe Bordas. En outre, il est nécessaire de composer avec d'autres acteurs comme les assistants maîtrise d'ouvrage et les testeurs.

Intégrer la valeur de l'exemple

« Dans tout ceci, nous constatons qu'il y a une valeur perdue, celle des exemples », déclare le responsable des méthodes de test. Il s'explique : « L'analyste va naturellement avoir une démarche par l'exemple pour modéliser les choses. Le développeur et le métier vont s'approprier cet exemple et peut-être en créer d'autres ». Selon lui, il faut intégrer cette donnée aux cycles de développement. L'exemple est ainsi co-partagé par les équipes. « Cette technique va surtout être mise en place dans le cadre d'une méthode agile avec des courts cycles de développement. C'est adapté pour le déploiement de nouvelles applications qui ne viennent pas interférer avec les applications historiques », explique Philippe Bordas.

Pour ces dernières, Air France KLM met en place des outils de test offrant deux angles d'approche. Le premier permet au développeur d'être couvert dans l'ensemble de ses tests, quelque soit la simulation qu'il lance. Il sait quel code a été exposé ou pas. Deuxième angle, du côté assistance maîtrise d'ouvrage et métiers, il permet d'avoir une visualisation de la couverture de test. Il facilite ainsi la discussion entre la DSI et les métiers. En outre, cette dernière a fait le choix de basculer trois de ses équipes sur la méthode Kanban pour plus de pluridisciplinarité. « Cela nous permet de nous concentrer sur la capacité à répondre très vite aux demandes en ayant des équipes optimisées pour chacune d'entre elles », déclare Philippe Bordas.

Le groupe développe également une nouvelle approche baptisée Line Start-up. Elle remet l'utilisateur au centre de la démarche. « Avec cette approche, nous estimons que tous nos projets sont des hypothèses. A chaque fois que nous en avons une, nous faisons en sorte de la présenter aux utilisateurs en développant zéro ligne de code », explique Philippe Bordas. L'hypothèse peut être expliquée à l'aide de films ou de bandes dessinées. « C'est une approche à laquelle nous croyons beaucoup », conclut le responsable des tests.

Adapter Scrum à ses besoins

De son côté, Neopost compte sur 5 900 personnes réparties dans 29 pays pour un chiffre d'affaires d'un milliard d'euros. Filiale du groupe La Poste, la société est historiquement spécialisée dans la conception et la location-vente de machines pour l'affranchissement du courrier, une activité toutefois en pleine récession. « Nous diversifions donc nos activités sur la base de solutions à valeur ajoutée que nous souhaitons commercialiser en ligne », déclare Thierry Chriki.

Neopost a souhaité mettre en place différents modèles de souscription pour répondre aux attentes du client. Toutefois, face à cette multiplicité contractuelle vis-à-vis du client, la GRC a du mal à suivre. « Nous nous sommes posés un certain nombre de questions », reconnaît Thierry Chriki. Les premières portaient notamment sur l'organisation. Neopost devait prendre en compte l'impact de ces nouveaux modèles de contrats au sein du SI sans pour autant altérer la nécessité de répondre rapidement aux clients qui ont des besoins en fonctionnalités quasi immédiats.

« Pour lancer nos projets nous avons fait le choix d'embarquer avec nous des clients privilégiés et des acteurs des différentes directions. Nous suivons principalement les préceptes de Scrum », explique Thierry Chriki. Neopost a ainsi des cycles de trois mois de développement pour lancer des nouveaux produits avec des versions tous les mois.

Le SaaS pour contourner les legacy

Pour intégrer cette complexité de contrat au sein de son SI, Neopost a dû composer avec ses multiples PGI. « C'était compliqué d'aller tordre tous les mécanismes naturels de ces derniers pour les adapter à cette forme de facturation », explique Thierry Chriki. Neopost a donc choisi de laisser de côté ses systèmes legacy.

Le directeur des services partagés précise : « nous avons hésité à faire l'intégration par nous même mais cela nous aurait mis trop en retard par rapport aux exigences du business ». Thierry Chriki a donc fait le choix de s'appuyer sur une solution externe. C'est finalement celle de Zuora, en SaaS, qui a été choisie. « Elle embarque un éventail de contrats correspondant aux attentes de nos clients et même au-delà », commente Thierry Chriki. Pour faire les liens entre cette solution et les systèmes legacy, Neopost s'est appuyé sur une architecture SOA avec un middleware qui communique

naturellement avec les PGI mais également avec la GRC.

Grâce au partenariat de Zuora avec Salesforce.com, Neopost visualise l'ensemble des interactions des clients avec les différents contrats. « Il y a même une valeur ajoutée supplémentaire. Grâce à l'outil Chatter de Salesforce.com, nous pouvons intégrer les clients à la communauté du projet », déclare Thierry Chriki. Ils peuvent ainsi voter pour les différentes évolutions que Neopost souhaite apporter à ses solutions.

Zuora étant en mode cloud, cette solution a également donné à Neopost une grande agilité dans ses déploiements. « Le système gère lui même les besoins en infrastructure. Étant en mode SaaS, nous nous focalisons d'avantage sur les interactions entre les briques applicatives et la sécurité de ces dernières plutôt que sur la partie infrastructure », commente Thierry Chriki. En outre, Neopost est entré dans une logique donnant-donnant avec Zuora. Lorsqu'une offre ne rencontre pas de succès, l'entreprise paie moins l'éditeur mais, inversement, si elle marche, les frais augmentent.



Oscar Barthe
Journaliste

Vive l'agilité virale !



Pour Philippe Morère, adjoint du DSI de la Société Générale GBIS, l'agilité devient virale. Invité à s'exprimer lors de la matinée CIO Agilité du 14 octobre 2014, il a détaillé la transition de sa DSI vers les méthodes agiles et le DevOps.

La Société Générale a récemment réorganisé ses activités autour de trois entités majeures. La plus connue est bien évidemment le réseau de banque de détail français qui regroupe les agences Société Générale et le site Boursorama. La deuxième entité concerne les activités de banque de détail à l'international et également une partie assurance. Enfin, le dernier pôle, GBIS (Global Business and Investment Services), rassemble la partie banque d'investissement et banque privée.

La DSI de cette dernière, fondée en 2010 par la fusion de différentes entités regroupe ainsi 6 000 personnes, y compris des prestataires, et gère près de 800 applications dont 150 critiques. Elle génère 600 projets chaque année.

« Lors de sa création, nous avons mis en place une organisation basée sur les méthodes ITIL pour toute la partie opérationnelle », raconte Philippe Morère, adjoint du DSI du pôle banque de financement et d'investissement, banque privée, gestion d'actifs et services aux investisseurs de la Société Générale, qui s'est exprimé lors de la matinée CIO Agilité du 14 octobre 2014.

La stratégie du SI était entièrement alignée sur l'infrastructure. « Mais, en 2012, nous nous sommes rendus compte que nous avions une incompréhension avec les équipes métiers. Les utilisateurs trouvaient que nous livrions les produits en retard et que la valeur ne correspondait pas à leurs attentes », explique-t-il. En outre, les indicateurs utilisés par la DSI ne permettait pas de comprendre l'origine de cette incompréhension. C'est de là qu'est venu le besoin d'agilité de cette DSI.

« En 2012, nous nous sommes embarqués dans une gestion de projet agile à base de Scrum, de Kanban ou encore de leur mélange, le Scrumban », illustre Philippe Morère. Si, en deux ans, la moitié des équipes sont passées en mode agile, la transition n'a pas été immédiate. La DSI n'avait pas établi de barème précis pour déterminer si un projet devait être mené selon les préceptes de l'agilité ou en suivant un cycle en V. « Ma

conviction c'était que nous devions pousser l'agile. Toutefois, il y a des projets qui nécessitent l'implication de nombreuses équipes qui ne sont parfois pas adaptés à ces méthodes », explique le DSI adjoint. Toutefois, il est clair que l'environnement législatif et le marché sont en mouvement constant et imposent une grande réactivité. « Début 2014, nous avons décidé d'aller au delà de la méthode agile », clame Philippe Morère. Selon lui, il était nécessaire d'aller systématiquement en production et ne pas se contenter de retoucher des lignes de codes pour apporter de la valeur aux métiers. C'est ainsi que la DSI est passée en DevOps.

Démontrer l'agilité par des cas concrets

Dans le monde de la banque, cette grande agilité a de quoi surprendre au regard des systèmes Legacy particulièrement lourds. « Nous sommes en train de monter une simulation pour inciter la direction générale à adopter notre méthodologie DevOps de livraison continue », déclare Philippe Morère. Il porte sur deux registres de production de valeur pour le métiers. « D'abord le *time to market*. Si nous livrons plus tôt nos productions aux métiers, nous pouvons leur permettre de dégager plus rapidement de la valeur », relève le DSI adjoint. Le deuxième porte sur la production de valeur par l'informatique. Le Gartner avançait l'an passé que 70 % des développements informatiques sont peu ou pas utilisés par les utilisateurs. « Nous estimons que grâce aux approches agiles, nous sommes sûrs de livrer des choses qui correspondent aux besoins des utilisateurs », argue Philippe Morère.

A ces deux registres métiers, s'ajoutent deux autres plus tournés vers l'efficacité IT. Le premier porte sur l'automatisation de toute la phase de production via le DevOps. Elle permet de libérer du temps des équipes de développement selon Philippe Morère. Il précise : « Ils peuvent ainsi se concentrer sur le code et le design qui sont, à mon sens, la vraie valeur ajoutée des équipes IT ». Le dernier registre est très important pour le monde de la banque. Toutes les méthodes issues de l'agilité apportent en effet une qualité supplémentaire. « Nous avons une visibilité accrue aussi bien au niveau des systèmes que des risques. Nous suivons la qualité de l'application tout au long de son évolution et les premiers résultats ont prouvé qu'elle était bien supérieure à celle des systèmes Legacy », déclare Philippe Morère.

L'agilité, un virus qui se propage

« Pour ce qui est de nos systèmes Legacy, notre conviction, c'est que l'informatique à deux vitesses ne peut pas marcher », déclare Philippe Morère. Toutefois, si la DSI pousse la méthode DevOps vers les nouveaux utilisateurs, elle maintient encore les Legacy pour les utilisateurs historiques. « Comme dit plus tôt, nous avons 50 % de nos développements en méthode agile. Mais nous voulons dépasser ces 50 %, du moins sur les étapes qui précèdent le DevOps », explique le DSI adjoint. Selon lui, il y a un engagement fort du management, qu'ils s'agisse des DSI, des métiers ou du DG, vers ces démarches qui font complètement évoluer le métier. Or les équipes adhèrent fortement à ces nouveaux modes de travail qui les remettent au cœur du processus. « Nous passons d'un project manager distribuant les tâches aux développeurs qui les exécutaient, à un manager qui est là pour faciliter l'avancement des équipes », précise Philippe Morère. Chaque membre de l'équipe apporte de la valeur à l'entreprise. Il y a d'ailleurs une viralité dans cette démarche. D'autres entités de la banque poussent pour adopter ce mode de fonctionnement, assure le DSI adjoint.

« Il nous reste toutefois beaucoup de choses à faire » reconnaît Philippe Morère. Parmi les prochaines évolutions, la mise en place d'équipes directement alignées sur les besoins métiers et non sur les systèmes et les applications. Si la banque a un cloud

privé avec 200 machines virtuelles, elle n'a toutefois pas de cloud public pour libérer de la charge en cas de pic d'activité. « En outre, il nous reste beaucoup d'applications dans les cartons ».



Oscar Barthe
Journaliste

Pour toute demande concernant CIO.focus :

contact-cio@it-news-info.com

Une publication de IT NEWS INFO : 40 bd Henri Sellier 92150 Suresnes

Rédacteur en chef : Bertrand Lemaire, blemaire@it-news-info.com

Tél. : 01 41 97 62 10

Principaux associés : Adthink Media et International Data Group Inc.

Président : Bertrand Gros

Directeur de publication : Bertrand Gros

Directeur général : Jean Royné

Président du groupe Adthink Media : Sylvain Morel

CIO est édité par IT NEWS INFO, SAS au capital de 3000000 €

Siret : 500034574 00029 RCS Nanterre

