

Juin 2017

La DSI agile : accélérer, innover et mieux servir les métiers



En bref

Même si l'enquête réalisée par CIO montre que beaucoup d'entreprises
n'ont pas été convaincues, la DSI a l'obligation d'être de plus en plus
La DSI agile : accélérer, innover et mieux servir les...

agile. Le 13 juin 2017, CIO a organisé une Matinée Stratégique avec les témoignages de nombreuses entreprises sur ce thème de l'agilité. En voici le compte-rendu.

Sommaire

Stratégie

La DSI agile : accélérer, innover et garantir la qualité des projets

Stratégie

Stéphane Bout, McKinsey, balise le chemin vers l'agilité

Stratégie

L'agilité vue par ceux qui la pratiquent

Projets

Agilité et solidité : deux couches qui fonctionnent ensemble chez Verallia

Projets

L'agilité, un enjeu business

Stratégie

La DSI agile : accélérer, innover et garantir la qualité des projets





n 2017 à Paris sur la DSI Agile en technologies, IBM, Operae Partners et

T aujourd'hui dans les est loin d'être autant usent encore malgré le discours dominant sur les avantages voire la nécessité de cette fameuse agilité.

Les principaux résultats ont été présentés en ouverture de la Matinée Stratégique La DSI agile : accélérer, innover et garantir la qualité des projets. Organisée par CIO le 13 juin 2017 au Centre d'Affaire Paris Trocadéro, cette conférence a évidemment présenté les meilleures pratiques au travers de témoignages de DSI, de l'expertise du Cabinet McKinsey et d'interventions des partenaires Axway, BonitaSoft, CA Technologies, IBM, Operae Partners et Tibco Software.

Aller des idées aux résultats concrets

Pour Alexis Gaches, Solution Account Director chez CA Technologies, « 100 % des organisations ont une pratique de l'agilité mais, en donnant de l'autonomie aux équipes, on peut créer des silos. » L'objectif à poursuivre est alors de coordonner ces équipes, en s'appuyant sur l'expérience acquise, pour « éliminer les barrières entre idées et résultats ». Si le premier niveau de maturité se limite au banal développement agile, il a insisté sur les trois « P » qui sont autant d'axes à suivre : people, processus, plateforme. « Quand on passe au niveau supérieur, il y a une véritable transformation de l'entreprise impliquant, au delà de la seule DSI, le marketing, la DAF, la DRH, la DG... » a complété Sébastien Delayre, consultant. Une véritable agilité suppose en effet de réduire le « Time to market », d'accroître la qualité des processus, d'améliorer la collaboration IT/métier et d'augmenter l'efficacité opérationnelle. Tout cela suppose de disposer d'indicateurs clés de performance qu'il convient de piloter et de mesurer dans une logique d'amélioration continue.



Alexis Gaches, Solution Account Director chez CA Technologies (à droite), et Sébastien Delayre, Consultant Agile Entreprise Partner (à gauche), se sont interrogés : « Comment opérer et piloter une transformation à l'échelle ? »

L'agilité est en effet tout sauf un vaste désordre où chacun ferait ce qu'il voudrait. Cela a aussi été le sens de l'intervention de Stéphane Bout, Directeur associé de Mc Kinsey & Company France. L'agilité implique rigueur et méthode mais aussi souplesse. La transformation digitale nécessite cette fameuse agilité sans laquelle elle est impossible. Stéphane Bout a cependant regretté : « trop souvent, il y a des équipes agiles au sein de la DSI mais ce n'est ni toute la DSI, ni toute l'entreprise, qui sont passées à l'agilité alors même que la véritable agilité suppose une vraie transformation globale de l'entreprise. »



« Agilité, de la rigueur dans la souplesse » a expliqué Stéphane Bout, Directeur associé de Mc Kinsey & Company France.

Et en pratique ?

« Tous nos clients nous disent qu'ils ont besoin d'agilité » a confirmé Michel Lara, Architecte Cloud chez IBM. Se basant sur une démonstration pratique de la plate-forme Bluemix, il a ainsi clarifié la stratégie d'IBM reposant sur le cloud (avec une place de marché de services freemium, open-source et de tiers) et l'intelligence artificielle. Les applications de cette plate-forme sont très nombreuses. L'IA permet ainsi la reconnaissance de la voix pour analyser un discours, la reconnaissance d'images pour (par exemple) détecter un pneu crevé avec une caméra, l'analyse de ton, etc. Le cloud amène quant à lui la souplesse et la facilité de créer et basculer des environnements complets du statut de développement au test et à la production. Enfin, le cloud, via la plateforme Bluemix, permet d'intégrer et déployer facilement et rapidement des API exposées par IBM et les start-up de l'écosystème.



Michel Lara, Architecte Cloud chez IBM, a démontré comment accélérer ses projets avec Bluemix.

Les outils et les méthodes de l'agilité constituaient d'ailleurs justement le sujet de la première table ronde la Matinée Stratégique. Celle-ci réunissait Christophe Ozimek (DSI Europe de Meetic Group), Hassen Kefi (Directeur DevLabs de la STIME) et Nicolas Faye (responsable d'infrastructure chez Mondadori France). Chacun avait opté pour des outils et des approches propres à ses problématiques.



La table ronde « Outils et méthodes de l'agilité » a réuni (de gauche à droite) : Christophe Ozimek (DSI Europe de Meetic Group), Hassen Kefi (Directeur DevLabs de la STIME) et Nicolas Faye (responsable d'infrastructure chez Mondadori France).

Le BPM au service de l'agilité

Démontrer par la pratique a aussi été l'approche choisie par Bonitasoft. L'éditeur a demandé à Véronique Pachoud Le Floch, DSI d'Alptis, de témoigner sur l'agilité acquise grâce au BPM. Courtier grossiste en assurances de personnes s'adressant en premier lieu à des courtiers détaillants avec des offres construites grâce aux assureurs, Alptis avait une obligation de rigueur mais aussi de processus fluides -en lien avec des vagues successives et importantes de réglementations- pour garantir son « time to market » sans sacrifier la qualité et le faible coût de ses offres. Les processus critiques peuvent être sécurisés et exécutés avec une véritable traçabilité. Elle s'est ainsi réjoui : « le BPM a permis de masquer la complexité du SI pour tous les utilisateurs, internes et externes. »



Véronique Pachoud Le Floch, DSI d'Alptis a témoigné sur « Les apports d'une plateforme BPM pour rendre la DSI agile » pour le compte de Bonitasoft, représenté par Patrice Orenes-Lerma, directeur marketing de l'éditeur.

Bien intégrer des couches différentes de l'IT

Les couches externes « digitales », agiles par nature, le « edge IT », doit cependant

bien s'intégrer avec le « core IT », afin de permettre une agilité globale de l'organisation. « Et l'agilité, ça veut dire flexibilité, adaptabilité et scalabilité » a insisté Sadaq Boutrif, Directeur solutions consultant chez Tibco Software. Pour lui, « le SI ne doit jamais être un frein. » Or, au coeur du « triangle d'or » constitué de l'innovation, de l'expérience client et de l'excellence opérationnelle, il y a bien l'écosystème connecté, la relation entre les différents acteurs et systèmes. Plus que sur l'innovation, le succès repose en effet sur la rapidité, donc la facilité de faire communiquer acteurs et systèmes sans développement lourds et lents.

Stratégie

Stéphane Bout, McKinsey, balise le chemin vers l'agilité



Stéphane Bout, directeur associé chez McKinsey a également exercé la fonction de DSI, chez Casino.

En s'appuyant sur les témoignages de DSI (la Dila, Les Furets, Meetic Group, Les Mousquetaires, Mondadori, Verallia), CIO a organisé le 13 juin, une Matinée Stratégique sur «La DSI agile, accélérer, innover et garantir la qualité des projets ». La conférence a été réalisée en partenariat avec Axway, Bonitasoft, CA Technologies, IBM, Operae Partners, Tibco Software. L'ouverture a été réalisée par Stéphane Bout, directeur associé chez McKinsey.

Directeur associé au sein de la practice digital de Mc Kinsey, Stéphane Bout compte 25 d'expérience, la moitié en tant que consultant, l'autre en tant que DSI. Il a notamment accompagné le développement de la division e-commerce de Casino, elle fait aujourd'hui 5 milliards d'euros de chiffre d'affaires et est cotée au Nasdaq. Tout le monde connaît son principal site : Cdiscount. Depuis deux ans, le cabinet mène une étude pour comprendre les succès des entreprises dans le volet technologique de leur transformation. Stéphane Bout a assuré l'ouverture de la Matinée Stratégique « La DSI agile, accélérer, innover et garantir la qualité des projets » organisée par CIO le 13 juin 2017.

Stéphane Bout, souhaite que l'assistance retienne plusieurs messages principaux, à l'issue de son intervention. D'abord, le passage vers un modèle agile à l'échelle n'est pas une option, mais reste indispensable pour réussir une transformation digitale, elle-même à l'échelle. La plupart des entreprises ont entamé le passage à l'agile, la question est de comprendre comment tirer parti de ce modèle opérationnel. Troisième point, une majorité d'entreprise se retrouvent sur un 1er palier, elles captent les 1ers bénéfices de l'agile, en termes de besoins.

Mais les bénéfices sont aussi au niveau des personnes, ce n'est donc pas aussi «
procédé » qu'avant, ça se traduit par une satisfaction des clients et des gains

qualitatifs.

En revanche les gains que l'on pourrait qualifier de quantitatif et la capacité à délivrer davantage à budgets contraints ou les gains de vitesse sont observés beaucoup plus rarement. « *Ces gains se mesurent, ils sont très basiques, très simples et faciles à visualiser* ». Ce que fait Mc Kinsey. « *Le secret réside aussi dans la capacité à avoir une vision holistique, ne pas faire de l'agilité une question de gouvernance mais englober l'architecture* ».

ING : une transformation qui s'est étalée sur plusieurs années

« *Quand on est passé à ce niveau d'agile où on capte des gains quantitatifs, alors on est une entreprise agile à l'échelle. Il y a quelques cas en Europe, comme ING, mais on voit qu'il y a un chemin à suivre pour arriver à ce niveau-là. Le cas d'ING est intéressant puisque c'est une transformation qui s'est étalée sur plusieurs années et n'est pas survenue comme un big bang* ». Stéphane Bout montre le chemin pour arriver à cette agilité.

Il y a de nouvelles exigences pour aller vers un modèle agile, elles sont incompatibles avec les anciennes pratiques des DSI. Ce sont des exigences de vitesse et, au-delà, de satisfaction de niveaux de service qui doivent être plus forts que par le passé. Des exigences en termes de disponibilité et de sécurité des systèmes d'information. Existente aussi des exigences économiques, on sait que dans la plupart des entreprises, les budgets mis à disposition des investissements technologiques ne sont pas en augmentation, quand ils ne sont pas en régression ou constants. Bref, il faut en tirer un maximum, ce qui veut dire minimiser les coûts de fonctionnement, dégager des marges de manoeuvre, au profit du build et utiliser cette enveloppe de build de la façon la plus efficace possible pour produire un maximum de valeur. Pour répondre à ces nouveaux défis, les champions du digital adoptent une approche holistique de leur transformation.

Cette approche s'appuie sur quatre dimensions. Vous avez d'abord une évolution de la gouvernance et de l'organisation. Une nouvelle distribution des équipes qui peut prendre plusieurs formes, une distribution horizontale ou verticale, derrière cette nouvelle gouvernance vous avez une nouvelle distribution du portefeuille projets, une initiative gérée à très grande échelle qui apporte une transformation au sein des DSI et au-delà, elle impacte les directions métier. « *Vous avez aussi un aspect de pilotage budgétaire. L'approche où on construit son budget une fois par an et son portefeuille projets pour l'année est évidemment incompatible avec une démarche agile. On ne peut pas d'un côté mettre en place des démarches agiles fixes et permanentes et avoir de l'autre côté des gros morceaux de projets qu'on ne sait pas découper ou distribuer ! On voit bien que le premier enjeu est un enjeu d'organisation et de gouvernance et derrière, des aspects de gestion de la demande et une question de granularité de la demande* ».

Ne pas oublier « la techno »

Deuxième point, l'architecture, c'est ce qui fait la différence entre les acteurs avancés et les autres. Les acteurs les plus avancés ont soigneusement travaillé leur architecture applicative pour bien isoler les composants qui avaient besoin d'évoluer rapidement. C'est un changement important par rapport à ce qu'on a pu voir dans le passé, par rapport à un modèle, proposé pendant plusieurs années en scindant de façon un peu radicale en disant d'un côté il y a le front end et le reste de l'autre. « *Les acteurs les plus avancés ont un modèle beaucoup plus subtil, les composants qui doivent évoluer rapidement ne sont pas que les composants front end. Les composants de gestion de l'offre ne sont pas toujours dans le front end, dans la distribution par exemple il faut changer les prix ou les approvisionnements en temps réel, ces éléments ne sont pas dans le front end. Ils sont apportés par les systèmes back end la plupart du temps* ».

L'architecture modulaire c'est beaucoup plus subtil qu'un simple découpage entre front end et back end. Le positionnement d'une infrastructure agile ne peut se faire que quand on a un certain niveau d'infrastructure agile, plusieurs entreprises n'en voient

pas encore l'intérêt, inversement, des entreprises ont investi massivement dans ce type d'infrastructures mais n'ont pas la maturité suffisante pour en tirer parti. Elles sont finalement sous exploitées.

Et les processus ?

Pour les processus on observe quoi ? On observe des différences sur la manière dont le dispositif agile est engagé, est-il centré uniquement sur l'équipe de développement ou sur la totalité de l'informatique est en mode agile ? On observe que les développeurs sont en mode agile, mais les autres équipes de la DSI continuent à fonctionner suivant le modèle traditionnel. Cela se traduit par une perte, au moins partielle, des bénéfices qu'on pourrait attendre d'un modèle agile.

Enfin, deux éléments très probants qu'on a tendance à négliger. C'est d'abord l'évolution des compétences au niveau du modèle de sourcing. Pendant vingt à trente ans, on a eu tendance à privilégier des profils fonctionnels, et des profils de gestion de projets au détriment de profils techniques que ce soit des architectes ou des développeurs. Ce sont d'ailleurs des activités qui, la plupart du temps, ont été fortement externalisées. *« Si vous regardez aujourd'hui le fonctionnement des acteurs les plus avancés dans la transformation digitale, en particulier les pure player, les compétences techniques les plus pointues, en tout cas sur les applications stratégiques, sont en interne. Donc très clairement, changement de modèle se fait au niveau des compétences ».*

C'est aussi le cas dans le dispositif de gestion des compétences, avec une nouvelle génération de collaborateurs qui n'a pas du tout la même exigence. Avec des compétences rares ce sont de acteurs qui ont le choix, il faut aussi être capable de les fidéliser en termes de responsabilisation, de conditions de travail, d'autonomie et les modèles RH traditionnels, dans les grandes entreprises françaises, il n'y a pas forcément le parcours défini pour les profils techniques. C'est le cas d'un chef de projet qui peut devenir directeur de projet ou de profils fonctionnels, pas du tout pour des profils techniques. Ce sont souvent des profils qui ont été négligés, on n'a pas toujours valorisé les compétences techniques ces vingt ou trente dernières années, où on a beaucoup poussé les compétences logicielles.

L'importance des indicateurs quantitatifs

Finalement, on peut obtenir dans un modèle agile des indicateurs quantitatifs. Dans un modèle traditionnel on a 2 à 3 release par an, dans un modèle agile 12 à 50, voire plus, certaines entreprises étant dans un mode de delivery en continu. Le délai de mise en production, là aussi on est passé de cycles en semaines, à des délais à la minute. Si vous utilisez des processus traditionnels, les organisations les plus avancées mettent en production très vite, avec une très forte automatisation. Beaucoup investissent beaucoup en amont ou en aval dans l'automatisation, pour non seulement mettre en production très vite, mais aussi revenir en arrière si elles observent des problèmes. Donc elles sont capables de prendre plus de risques.

Stéphane Bout cite d'autres indicateurs significatifs, comme la vitesse de développement comparée aux charges de développement, la quote part des dépenses affectées au run et celles affectées au build, les charges de développement comparée à la charge totale d'un projet et même des indicateurs de qualité comme le nombre de défauts dans les développements ou la disponibilité des applications critiques. Tous concourent à identifier les entreprises les plus avancées dans leur transformation digitale.

En savoir plus

- [Présentations des intervenants durant l'événement](#) (Mises à jour régulières)
- [Télécharger les résultats de l'étude Quelles pratiques de l'agilité IT aujourd'hui dans les organisations ?](#) (PDF, gratuit sur qualification)

Stratégie

L'agilité vue par ceux qui la pratiquent



De gauche à droite, Christophe Ozimek, Meetic, Hassen Kefi, Stime-Les Mousquetaires, Nicolas Faye, Mondadori.

En s'appuyant sur les témoignages de DSI (Meetic Group, Stime Les Mousquetaires, Mondadori France) pour une table-ronde dédiée aux outils et méthodes de la DSI agile, accélérer, innover et mieux servir les clients...
La DSI agile, accélérer, innover et mieux servir les clients...
142 | Juin 2017

accélérer, innover et garantir la qualité des projets ».

La première table-ronde de la Matinée Stratégique dédiée à l'agilité organisée le 13 juin 2017 par CIO, réunissait trois responsables informatiques issus de trois univers très différents avec des projets pour le moins variés. Christophe Ozimek, est le Directeur des systèmes d'information Europe de Meetic Groupe, entreprise très connue dans le grand public et l'univers des rencontres. Nicolas Faye, lui est responsable infrastructures de Mondadori France, éditeur de magazines papier et de sites web, également dans l'univers du grand public. Hassen Kefi, enfin, est le Directeur du DevLabs de la Stime, le GIE informatique du Groupement des Mousquetaires (groupe Intermarchés).

Innover en agilité

Meetic est présent 15 pays différents en Europe et appartient à un groupe plus grand, Match Group, avec une quarantaine de sites dans le monde. *« On essaie toujours d'innover en termes d'idées et d'applications, souligne Christophe Ozimek, le DSI. On pense toujours à améliorer nos services, ça passe par différents apports, il faut que ça marche. Du point de vue contexte on est totalement agile avec tout le portfolio en agile. On a initié la démarche DevOps avec la notion de continuous delivery, on en est arrivé à ce point qu'on est passé d'une mise en production tous les 15 jours à 10 mises en production par jour. Donc le paradigme a légèrement changé même si on était déjà très efficaces ! »*

Meetic a quand même augmenté le risque d'incidents ou de bugs sur la plateforme au quotidien. Il fallait donc absolument retrouver la capacité à maîtriser cette qualité une fois un développement en production. La DSI a initié une démarche pour mettre en oeuvre une démarche APM (application production management) dont l'enjeu est d'identifier et corriger au plus vite tout incident en production.

Un nouveau monitoring en place

Ça a commencé par un POC tout simple, un serveur et un moteur APM et le déploiement de l'agent. La DSI a validé quasiment immédiatement l'intérêt, les aspects agile, le DevOps, et a pu voir avec le POC que pas mal de serveurs n'avaient pas les mêmes configurations que d'autres, *« quelque chose qu'on ne savait pas voir avec d'autres types de monitoring déjà en place. Une fois le POC validé, on a engagé une démarche projet avec un référent sur ce produit une équipe projet et un comité de pilotage associé ».*

Au-delà des aspects techniques chaque équipe a défini ses KPI et ensuite les tableaux de bord. Avec la notion d'ownership, chacun sait ce dont il est responsable, c'est une clé de la réussite. Parallèlement Meetic a développé des APIs et des micro-services.

Agilité d'infrastructure sans remettre en cause la sécurité

Pour Mondadori, Nicolas Faye aborde un autre aspect, celui des infrastructures. Le datacenter arrivait en fin de cycle de vie, au bout de trois ans, il était à saturation en termes de capacité. *« On avait entamé une démarche DevOps et industrialisé notre infrastructure sur du on premise. On a une particularité avec l'un de nos titres, Closer, et ses scoops, c'est 180 à 200% d'audience en plus sur nos sites, donc il faut satisfaire nos utilisateurs, on faisait de l'over provisioning, on multipliait par deux la capacité de notre infrastructure, mais le prix était élevé donc on s'est tourné vers une solution cloud en se rapprochant d'un de nos partenaires spécialisés ».* En un mois et demi, Mondadori a migré ses 30 sites web, baissé les coûts de 40% avec une meilleure qualité de service et une plus grande capacité. Avec de nouveaux outils offerts par cette plateforme, le groupe devrait encore baisser les coûts.

La question de la sécurité s'est posée. Une question difficile, beaucoup de certifications sont disponibles par les fournisseurs de cloud, *« ça s'est très bien passé. En plus on a déménagé et on le fait souvent, pour tout ce qui est déménagement, il est plus simple*

avec sa solution internet d'accéder à ses applications » souligne Nicolas Faye .

« Il est important d'être agile pour des raisons de concurrence »

La Stime, la DSI du Groupement des Mousquetaires, travaille pour un groupe de 3500 franchisés en Europe avec 14 millions de détenteurs de cartes de fidélité. La Stime a été souvent en avance sur toutes ces questions d'agilité, « il est important d'être agile pour des raisons de concurrence » souligne Hassen Kefi, son Directeur du DevLabs. « *On propose aux clients des applications mobiles pour proposer des services, on propose de l'IoT avec des outils complètement automatisés personnalisés que ce soit sur du digital ou dans le magasin lui-même. Donc on ne doit pas se faire dépasser avec autant d'innovations* ».

Le DevLabs est dédié à toutes ces innovations. La DSI c'est 1 200 collaborateurs, 400 en production et le reste en études. « *120 développeurs dans mon département sur plusieurs spécialistes. Des équipes pluridisciplinaires qui sont en front et en back avec des testeurs qui sont intégrés au sein des équipes qui interviennent sur tout ce qui est automatisation de développement, si la production ne suit pas on a tout perdu. On arrive à proposer des paliers à très bas coût, si on a passé 6 mois à tester, 6 à développer et 6 en production, ce n'est pas possible, on a donc repensé notre mode de fonctionnement. Nous on gère tout ce qui est développement spécifique* ».

La Stime sort à peine du grand système, elle a fait du gros progiciel et maintenant est passée vers des API et des micro services, « *et ça on peut pas le faire d'un claquement de doigts. On a une exigence adaptée suivant la demande, un camion qui arrive pour livrer à 5 heures du matin, où le client qui veut commander et consulter dans la nuit, ce n'est pas la même chose* ». Autant de défis pour le DevLabs de la Stime, qui a de toute façon une forte expérience de cette innovation.

En savoir plus

- [Présentations des intervenants durant l'événement](#) (Mises à jour régulières)
- [Télécharger les résultats de l'étude Quelles pratiques de l'agilité IT aujourd'hui dans les organisations ?](#) (PDF, gratuit sur qualification)

Didier Barathon
Journaliste

Agilité et solidité : deux couches qui fonctionnent ensemble chez Verallia



Gilles Godart, Digital IT Manager de Verallia, a été le Grand Témoin sur la Matinée Stratégique « La DSI Agile » organisée par CIO le 13 juin 2017.

CIO a organisé une Matinée Stratégique le 13 juin 2017 à Paris sur la DSI Agile avec, en Grand Témoin, Gilles Godart, Digital IT Manager de Verallia.

En 2015, Verallia a pris son indépendance du groupe Saint-Gobain. Cette société présente dans treize pays revendique aujourd'hui la troisième place mondiale de l'emballage en verre (bouteilles, pots, etc.) et la première pour les bouteilles de vin. « Au petit déjeuner, votre pot de confiture, c'est nous et, ensuite, la bouteille de vin que vous buvez, c'est encore nous » a ainsi décrit Gilles Godart, Digital IT Manager de Verallia. Il a été le Grand Témoin de la Matinée Stratégique organisée par CIO le 13 juin 2017 à Paris sur « la DSI Agile ».

Les verreries de Versailles, à l'origine du groupe, ont plus de 350 ans. Et l'homme fabrique du verre depuis la plus haute antiquité. « Malgré tout, il nous faut nous différencier » a relevé Gilles Godart. Verallia a un fonctionnement uniquement B2B, travaillant pour des clients qui vont remplir les contenants afin de les vendre pleins. Le groupe fabrique jusqu'à 15 milliards de bouteilles par an, c'est à dire un produit que tout le monde sait plus ou moins fabriquer à un coût de production brut forcément proche. Il lui faut donc mettre en place des processus qui vont lui permettre de se différencier d'une très forte concurrence.

L'agilité pour innover et se différencier

Et, parmi les facteurs de différenciation, l'agilité va tenir une grande place alors même qu'il s'agit d'une entreprise de grande production industrielle. Gilles Godart a constaté : « l'innovation est évidemment un processus global dans l'entreprise » qui ne peut pas se limiter à la seule IT. Les produits étant techniquement proches entre concurrents sur ce marché, il faut donc apporter de nouveaux services. Bien sûr, le groupe peut miser

à 1500°C, interdit certaines innovations comme l'IoT, aucun capteur ne pouvant être inséré dans le verre en fusion.

A cela s'ajoute une difficulté, relevée dans [l'étude Quelles pratiques de l'agilité IT aujourd'hui dans les organisations ?](#), et dont Gilles Godart a confirmé les résultats : l'agilité, c'est très bien, mais bien peu de gens en font. « Au quotidien, on trouve dans les DSI des gens pour qui on est un extra-terrestre si on leur parle de DevOps, de Docker, etc. » a-t-il ainsi observé. Pour lui, mettre en place des processus agiles qui vont permettre d'aller deux fois plus vite en coûtant deux fois moins cher, cela implique de revenir aux fondamentaux de l'informatique et d'employer des architectes et des développeurs de premier plan. Verallia a réussi à relever ce défi mais c'est loin d'être simple ou une généralité.

Un périmètre où l'agilité n'est pas naturelle

Gilles Godart est en charge, chez Verallia, du domaine applicatif. Cela commence par du SAP, pas très agile par nature, mais comporte également le web, de la réalité augmentée, etc. Et mettre dans une même DSI une application de design de bouteille en réalité augmentée et du SAP relève tout de même du grand écart. « J'ai eu la chance, en arrivant chez Verallia, de trouver une architecture *propre* construite sur SAP et Salesforce » s'est réjoui Gilles Godart. Le socle étant solide, des applications plus agiles ont pu être ajoutées par dessus pour le web ou d'autres domaines. Gilles Godart a confirmé : « en procédant ainsi, nous avons pu concilier la solidité et l'agilité ».

L'une des caractéristiques d'une démarche DevOps, c'est de mettre dans une même équipe ceux qui sont responsables de l'infrastructure et ceux qui sont en charge des applications. Chez Verallia, cette grande union n'est pas la solution choisie. Gilles Godart s'est souvenu : « par le passé, j'ai pu constater que les développeurs et ceux en charge des infrastructures ne se comprenaient pas. D'un côté, on fabrique et on délivre. De l'autre, il ne faut rien toucher parce qu'il faut que ça marche. Malgré tout, nous passons, palier par palier, à DevOps. »

D'abord, la virtualisation

En arrivant chez Saint-Gobain, Gilles Godart n'a trouvé pas même une seule machine virtuelle. Depuis, les choses ont bien changé. « En France, on aime bien étudier longuement mais, l'avantage, c'est qu'ensuite cela va très vite » a-t-il souri. Désormais, les machines virtuelles sont créées aisément et les conteneurs commencent à être mis en place. De ce fait, l'emploi des ressources est devenu très agile. Qu'il s'agisse de créer des images synthétiques de bouteille en mobilisant une puissance de calcul importante à un moment donné ou autre chose, la DSI peut facilement réserver les ressources dont elle a besoin au moment où elle en a besoin.

Verallia a ainsi adopté le modèle à deux niveaux Legacy/Agile du Gartner. D'un côté du SAP sur serveurs physiques, de l'autre des applications agiles sur une partie cloudifiée du SI. L'arrivée d'un serveur physique requiert deux mois. Mais, par définition, l'ouverture d'une machine virtuelle prend, elle, quelques minutes.

Le double vitesse sur la couche applicative aussi

La couche applicative aussi a bénéficié du « double vitesse ». Si développer en langage ABAP n'est pas forcément plus long qu'autre chose, la modification d'un process métier dans SAP est forcément complexe. Verallia a donc fait le choix de garder une couche applicative en mode traditionnel et d'ajouter une couche agile. Gilles Godart a décrit : « d'un côté, nous imposons des processus communs mais, de l'autre, nous sommes conscients que, selon les pays, des divergences peuvent exister. »

L'IT centrale développe donc des outils centraux pour des processus globaux. Mais les équipes IT locales peuvent mettre en place des processus locaux lorsque c'est pertinent et qu'ils en ont besoin en bénéficiant des mêmes outils. Le fait que les outils soient communs a aussi un avantage : il est aisé de s'inspirer de développements locaux pour les généraliser. « En regardant ce qui a été développé ici ou là, on trouve parfois des petites pépites que nous récupérons et que nous proposons à tout le groupe » s'est réjoui Gilles Godart. Humainement, procéder ainsi permet de reconstruire une confiance entre les DSI locales et la DSI centrale, confiance qui avait

été perdue à l'époque où SAP et ses processus rigides avaient été imposés. La bonne collaboration humaine entre les équipes reste la clé du succès d'une démarche agile.

En savoir plus

- [Présentations des intervenants durant l'événement](#) (Mises à jour régulières)
- [Télécharger les résultats de l'étude *Quelles pratiques de l'agilité IT aujourd'hui dans les organisations ?*](#) (PDF, gratuit sur qualification)

Bertrand Lemaire
Rédacteur en chef de CIO

Projets

L'agilité, un enjeu business



[De gauche à droite] Dimitri Baeli (CTO chez LesFurets.com) et Frédéric Burel (DILA) ont témoigné sur la Matinée Stratégique « La DSI Agile » organisée par CIO le 14 juin 2017.

2017 à Paris sur la DSI Agile où la deuxième table ronde était sur le thème « L'agilité pour mieux servir les métiers ». Y ont témoigné Frédéric Burel (DILA) et Dimitri Baeli (CTO chez LesFurets.com).

L'agilité n'a de sens que si elle crée de la valeur pour l'entreprise, une valeur métier, économique, business. En organisant une Matinée Stratégique le 13 juin 2017 à Paris sur la DSI Agile, CIO ne pouvait pas passer cet aspect de l'agilité sous silence. La deuxième table ronde a donc été consacrée au thème « L'agilité pour mieux servir les métiers ». Elle réunissait Frédéric Burel, responsable du pôle administration numérique de la DILA (Direction de l'information légale et administrative), et Dimitri Baeli, CTO chez LesFurets.com. Dimitri Baeli est par ailleurs parmi les organisateurs de la conférence annuelle Lean Kanban France, démarche qui complète le Scrum.

Bien qu'issus de secteurs n'ayant rien à voir, ces deux témoins ont comme point commun de devoir être agile, bien entendu, mais avec des objectifs métiers précis à remplir et le tout dans un environnement assez contraint. La DILA (Direction de l'information légale et administrative) appartient en effet au secteur public, une administration centrale rattachée au Premier Ministre, en étant le résultat de la fusion des Journaux Officiels et de La Documentation Française. LesFurets.com est, lui, un service en ligne, comparateur d'assurances assurant 2,5 millions de propositions de contrats (devis) par an, chaque contrat conclu étant la source unique de son chiffre d'affaires.

Une administration centrale à l'heure du numérique agile

« La DILA s'est totalement tournée vers le numérique, même s'il reste des produits d'édition, le dernier Journal Officiel papier étant paru le 31 décembre 2015 » a rappelé Frédéric Burel. La DILA a pour missions d'éclairer le débat public notamment en expliquant la vie politique, d'expliquer la réglementation et de donner de l'information en orientant vers des démarches en ligne. Pour cette mission d'information administrative, la DILA repose sur Service-Public.fr. Créée en 2000, cette plate-forme s'était déjà distinguée à l'époque en remportant un Trophée Entreprises et Société de l'Information décerné par Le Monde Informatique et CIO. Elle a été récemment refondue en mode agile mais sans perdre tous ses impératifs métier, bien au contraire.

Frédéric Burel s'est souvenu : « le choix d'opter pour une méthode agile a été opéré suite à un retour d'expérience. » En effet, le retour utilisateur est devenu une composante essentielle d'un projet de cette nature et les cycles longs ne peuvent plus être retenus dans des projets dont la visibilité est importante. « Les enquêtes réalisées sur le grand nombre de courriers électroniques reçus ne suffisaient pas, nous voulions avoir un vrai retour des utilisateurs, avec mon point de vue métier, et même placer l'utilisateur au centre de la construction du service » a insisté Frédéric Burel. De plus, techniquement, l'enjeu était aussi de concentrer des connexions à toute une série d'API, dans le cadre de la logique d'Etat Plate-Forme, puisque l'engagement pris est celui du « dites le nous une seule fois », c'est à dire que l'utilisateur, particulier ou entreprise, n'a pas à répéter à une administration une information déjà donnée à une autre administration. Enfin, l'agilité permet, grâce à ses cycles courts, de maîtriser les budgets en délivrant régulièrement des développements de qualité.

Injecter l'Ops dans le Dev sans oublier les métiers

De plus, le renouvellement technique de Service-Public.fr a été opérée en intégration continue, ce qui implique de jouir d'une parfaite intégration entre développements et opérations, malgré les rigidités traditionnelles des administrations. « Cette période a été clairement un moment de construction avec des équipes partageant de mêmes lieux » s'est souvenu Frédéric Burel. Même si l'opérationnel peut et doit être pris en compte par chaque développeur, des opérationnels de références ont été injectés au sein des équipes de développement. Frédéric Burel a cependant rappelé : « mais le *go* appartient toujours au métier. » Dès ce *go* donné, le développement concerné passe directement en production, ce qui implique qu'il ait été parfaitement testé sur le plan technique.

Servir des millions d'utilisateurs exigeants est aussi l'impératif de LesFurets.com.

Dimitri Baeli a expliqué : « notre fonction est de présenter le marché de l'assurance à nos utilisateurs. Il nous faut donc nous connecter à l'ensemble des web-services de tous les assureurs pour fournir, pour un contrat donné, un prix exact à nos utilisateurs. » Si le service fourni est le même depuis les origines de LesFurets.com, il est sans arrêt retravaillé et optimisé. « On ajoute des partenaires, de l'ergonomie... pour toujours mieux servir nos utilisateurs, et donc avec une forte implication permanente des métiers » a insisté Dimitri Baeli.

Tout changer pour que rien ne change (ou presque)

Les 500 000 lignes de code du service subissent ainsi des mises à jour quotidiennes alors même que le métier ne change pas. Cette contradiction n'est qu'apparente comme l'a expliqué Dimitri Baeli : « les produits d'assurances évoluent, les technologies évoluent, les attentes des Internautes évoluent... et nous avons aussi de nouvelles idées pour améliorer notre service. L'an dernier, l'ajout du paiement en ligne pour la première souscription à un contrat a imposé que l'on redéveloppe de nouveaux liens avec nos partenaires assureurs. »

La mise en oeuvre de telles nouvelles possibilités va de pair avec les attentes du métier. « Nous devons contraindre le métier le moins possible » a ainsi insisté Dimitri Baeli. Cela passe par la livraison en production de tout ce qui est, en termes de développement, prêt. Livrer tout ce qui est prêt, au plus tôt, c'est, bien sûr, également, permettre à ce qui a été développé de délivrer de la valeur au plus tôt. Dimitri Baeli a cependant relevé : « cette approche nous a amené à changer notre manière de faire. Il n'est plus question de sans cesse tout mélanger dans le code source mais de bien séparer, jusqu'au bout, ce qui est à livrer du reste. Ainsi, ce qui est prêt est livré mais uniquement ce qui est prêt. Ce qui n'est pas jugé prêt, il y a de bonnes raisons pour cela. L'IT et le métier doivent se faire confiance à ce sujet et, jusqu'au bout, il faut un accord du métier et un accord technique. Il ne faut pas se retrouver forcé de mettre en production parce qu'une date d'échéance a été atteinte. »

Des équipes orientées *produits*

Poussant la logique agile jusqu'au bout, LesFurets.com n'a pas d'équipe technique et d'équipe métier mais une équipe par produit où se mêlent développeurs, opérationnels et métiers. « Pour que ça marche, c'est simple : tout est orienté en fonction de l'utilisateur » a observé Dimitri Baeli. Et les collaborateurs marketing, techniques, etc. restent toujours avec des objectifs orientés clients, même les équipes en charge du stockage de données.

Malgré tout, même si cela peut sembler simple, la mise en place de cette organisation est passée par un « cassage de murs ». Le premier mur à casser était entre les développeurs et les opérationnels, le deuxième entre l'IT et le métier. Et cela est bien passé par les gimmicks « livrer quand c'est prêt » et « pour tel objectif client » qui impliquent tout le reste. Le « livrer quand c'est prêt », c'est finalement l'application du flux tendu industriel à l'informatique, avec les mêmes conséquences. Le corollaire, rappelé par Dimitri Baeli, est que « une idée qui se révèle bonne doit donner de la valeur vite ; une idée qui se révèle mauvaise doit échouer vite » (pour qu'on y renonce vite).

En savoir plus

- [Présentations des intervenants durant l'événement](#) (Mises à jour régulières)
- [Télécharger les résultats de l'étude *Quelles pratiques de l'agilité IT aujourd'hui dans les organisations ?*](#) (PDF, gratuit sur qualification)

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

