

# ayeba

créatif agile ouvert

lettre mensuelle d'informations du conseil créatif, agile et ouvert !

Infos mensuelles

édition n°3 - janvier 2010

## Excellente année 2010 !

*ayeba* vous souhaite une excellente année 2010 ! Nous souhaitons que cette année soit pour vous créative, agile et ouverte et qu'ainsi elle vous apporte le meilleur !

Une année au cours de laquelle ayeba souhaite poursuivre son développement en accompagnant ses clients sur la voie de l'amélioration continue.

**ayeba pilote des projets en cycles courts avec ses clients pour leur permettre d'améliorer leur performance grâce à l'informatique en respectant les coûts et les délais.**

## L'agilité prend de l'assurance

Entretien avec **Xavier Boileau**, Directeur des études intranet extranet et directeur architecture et innovation de **Generali** France qui témoigne du succès des méthodes agiles chez **Generali**.

### Une opportunité

L'opportunité pour **Generali** se présente à la création de la direction e-business fin 2007. Le premier projet est lancé en mars 2008 : il s'agit de réaliser un portail Internet de souscription de produits d'assurance.

La mise en ligne du projet est fixée à fin juin 2008.

Les délais courts et le manque de maturité du besoin, dû à la nouveauté du métier, poussent la direction des études à séparer le projet en deux parties :

- Le site Internet d'accueil des visiteurs est confié à une agence web spécialisée dans le cadre d'un forfait,

- La partie souscription de contrats d'assurance (auto, santé, maison ...) est réalisée par les équipes internes.

Si l'agence web retient pour la réalisation du site Internet une approche méthodologique classique « en cascade », **Xavier Boileau et son équipe choisissent la méthodologie agile SCRUM**, séduits par son formalisme et sa simplicité, la méthode définit 3 rôles pour les acteurs, 3 réunions et 3 outils pour le projet. Cette méthodologie permet une bonne communication de l'activité réalisée et du reste à faire.

### Un résultat à la hauteur du challenge

Le premier projet de la nouvelle direction e-business est un succès. Ce succès va favoriser la diffusion de nouvelles pratiques.

**Un succès ?** Oui ! Ou tout du moins en partie, car si les équipes internes ont réussi à livrer leurs parties dans les délais attendus,

la web agency a finalement livré avec un mois de retard (et avec une relation client/prestataire mise à mal par les difficultés). Une analyse à posteriori montre que les difficultés provenaient principalement du manque de maturité du besoin, un risque difficile à maîtriser avec une méthode classique.

ayeba  
créatif agile ouvert

**Créatif, agile, ouvert, trois mots pour résumer un état d'esprit et vous proposer une façon différente d'envisager le conseil.**



En effet, les méthodes classiques prévoient de lever au démarrage du projet toutes les incertitudes sur le « quoi », le produit, et de résoudre ensuite les incertitudes sur le « comment », le projet, au fur et à mesure de son déroulement.



Les méthodes agiles proposent de ne lever certaines incertitudes du produit qu'au fur et à mesure du déroulement du projet. Ce qui permet dans le cas de projet innovant, ou lorsque le besoin fonctionnel demande à être précisé, de résoudre les incertitudes à mesure que l'équipe prend connaissance du nouveau produit.

La comparaison directe des 2 approches méthodologiques - à la faveur de la méthodologie SCRUM - et la forte visibilité du projet au niveau de la direction du groupe va donner la première impulsion nécessaire à la diffusion des méthodologies agiles.

### La consolidation du premier succès

Un deuxième projet est lancé pour créer un espace client. Ce nouveau projet nécessite de nombreuses fonctionnalités complémentaires pour permettre une intégration avec le système d'information. L'exigence de sécurisation des développements est très élevée.

La taille du projet (3800 jours) conduit à retenir une organisation en superscrum.

Le projet est divisé en modules qui sont confiés à 3 équipes s'articulant autour d'une 4<sup>ème</sup> équipe dédiée à l'intégration.

Dés ce deuxième projet, des adaptations sont apportées à la méthode :

- Product Owner Technique : A coté du product owner, est créé le rôle de product owner technique, garant de la cohérence technique des choix faits par l'équipe, et en charge de la gestion de la dette technique.
- Sprint 0 : un sprint 0 est réalisé, permettant de clarifier le besoin métier (benchmark d'outils, tests de performance), lever les incertitudes techniques, de définir le release plan.
- En outre, le projet s'achève par une intégration finale plus typique des projets en cycle en V avec l'organisation d'une recette utilisateur suivie d'un déploiement.

Par ailleurs il apparaît que la réussite des projets SCRUM dépend beaucoup des Product Owner. Une bonne connaissance du métier jumelée à une bonne culture informatique est requise.

Cette deuxième opération de beaucoup plus grande envergure est également un succès ce qui entérine le choix de l'agilité pour le pilotage des projets de la DSI.

### Le déploiement de la méthode à la DSI

La direction ebusiness a rapidement adhéré à la méthode car elle lui permet de lancer un projet sans avoir à réaliser une étude exhaustive du besoin.

La direction générale sensible aux aspects humains et encouragée par les ressources humaines a décidé de généraliser l'utilisation des méthodes agiles à tous les projets informatiques.

Ainsi, la direction des méthodes formalise une version de la méthode SCRUM adaptée au contexte Generali.

### Les facteurs de succès

Il a fallu seulement un an et demi entre le premier projet agile et une décision de généralisation à la DSI. L'environnement de Generali était favorable à cette adoption.

### La transition vers l'agile est elle facile ?

Les résultats d'un sondage interne à Generali montrent tout le paradoxe d'une transition vers l'agilité. Ainsi les collaborateurs évaluent à 60% les méthodes agiles comme positives, mais seuls 30% pensent pouvoir l'appliquer à leurs projets !

Une transition nécessitant un accompagnement adapté des équipes pour réussir ce changement.

### Ambition Generali

Generali France est née de la fusion d'entités différentes (GPA, GA et Fédération continentale). La direction des ressources humaines met en place depuis un an et demi chez Generali France le Programme Ambition Generali ayant pour objectif de créer une culture commune à l'ensemble de la société.

L'idée est de mettre en place une organisation distribuée afin d'éviter les effets de frontière entre les différents métiers.

L'ERS (Equipe Responsable et Solidaire) dont l'objet est de donner plus de responsabilité au plus proche du terrain, partant du principe que les collaborateurs de Generali sont les plus à même de mettre en œuvre les solutions les plus efficaces (issues du modèle Toyota).

L'OTR (l'Organisation du Travail Responsabilisante) qui s'articule autour des valeurs de codécision, d'auto-organisation, d'amélioration continue.

### La preuve de l'open-source

Generali gère actuellement 90% des transactions de sa filiale assurance vie sur des systèmes open-source Jboss.

Ce choix fait initialement pour un aspect financier a permis de convaincre la direction de la pertinence des solutions open-source en montrant qu'une organisation en mode collaboratif et agile telle que pratiquée par les projets open-source pouvait donner des résultats équivalents sinon meilleurs que des produits d'éditeurs classiques.

### L'avenir

Generali envisage l'utilisation de méthodes agiles pour piloter des projets métiers, hors de la DSI. C'est ainsi qu'un projet métier, visant à trouver une solution de valorisation d'un fond non liquide pour la branche épargne patrimoniale, a été réalisé en mettant en œuvre certains principes de SCRUM : le daily meeting, le découpage en tâches à réaliser, le poker game et la conception collaborative.

L'équipe a réalisée en 15 jours la spécification de la solution à mettre en œuvre pour la valorisation du fond.

Pour Xavier Boileau, ce projet est la preuve que les méthodes agiles sont particulièrement adaptées pour gérer des projets transverses ayant une forte

ayeba

<http://ayeba.fr>

Responsable de la publication :

Alexis Monville

[alexis.monville@ayeba.fr](mailto:alexis.monville@ayeba.fr)

06 75 73 54 82