

Comment le devops transforme l'organisation de Voyages-SNCF

Chez VSCT, la DSI du e-commerçant Voyages-SNCF qui travaille aussi comme agence digitale pour la SNCF, le programme devops a démarré voici environ deux ans. « *L'objectif était de réaliser des développements plus itératifs et de les amener plus rapidement en production* », résume **Gilles de Richemond**, le président exécutif de cette DSI d'environ 500 personnes (pour un budget de 85 millions d'euros). Cette volonté trouve sa concrétisation la plus visible dans le rythme de mise à jour de l'application principale de Voyages-SNCF, celle opérant son site marchand (78 millions de billets vendus en 2014). A partir d'aujourd'hui, cette cadence passe d'une version par trimestre à une version par mois. « *On va aller plus loin en mettant en production chaque sprint de développement de 15 jours* », assure le dirigeant.

Ces cadences infernales s'appuient sur ce que Gilles de Richemond qualifie d'usine logicielle. Une chaîne largement automatisée, basée sur un **assemblage d'outils Open Source** (dont Maven, Git, Puppet, Jenkins et Rundeck), industrialisant tout ce qui peut l'être : les configurations, les tests, les déploiements... L'une des machines-outils clés dans cette chaîne de production est **un Paas (Platform-as-a-service) bâti par Voyages-SNCF pour ses propres besoins** et qui, en unifiant, l'environnement de développement, accélère les passages en production. « *Déployer l'ensemble de l'environnement technique de Voyages-SNCF.com ne nous demande plus que 18 minutes. C'est un indicateur important en interne : nous comptons passer sous les 15 minutes dès cet été* », assure Gilles de Richemond.

Exploitation : une productivité multipliée par 2,5

En production depuis plus d'un an, ce Paas gère aujourd'hui une quinzaine d'applications, parmi la centaine que produit VSCT. « *En fin d'année, une trentaine d'applications aura basculé dans le Paas. Et, en 2016, toutes les applications qui doivent le rejoindre, soit environ 50 % du total, auront effectué leur migration* », assure Gilles de Richemond. Une des dernières applications à avoir migré vers le Paas est précisément celle supportant le site de e-commerce. « *Les bascules à blanc et les simulations ont été effectuées. Mais le moment de vérité est encore devant nous : la première mise en production de Voyages-SNCF.com empruntant l'autoroute logicielle de bout en bout* », précise le président exécutif de VSCT.

Si cette transformation est évidemment massive pour les développeurs, elle l'est tout autant – si ce n'est plus – pour la production IT. Passer à des mises en production tous les quinze jours signifie évidemment accélérer les déploiements unitaires (18 minutes aujourd'hui pour Voyages-SNCF.com pour rappel), mais également le remplacement complet des anciennes versions sur tous les serveurs. « *Ce qui implique de renforcer la supervision et de renforcer les tests en amont*, note Gilles de Richemond. *Auparavant, un mois pouvait s'écouler entre le déploiement du premier serveur et la fin des déploiements. Cela ne sera évidemment plus possible avec un time to market de 15 jours.* »

Selon le dirigeant, le rôle des exploitants IT est désormais de fournir des outils et moyens aux équipes de développement de fonctions ou applications. Plus de paramétrer à la main des

serveurs. VSCT compte **une quarantaine de profils dédiés à l'exploitation**, total qui n'a pas évolué malgré la croissance des activités de la DSI, qui fait aujourd'hui tourner **2 200 serveurs** répartis sur 2 datacenters (le principal à Lille, mis à disposition par la SNCF, et le site miroir à Saint-Denis, opéré par IBM). Selon les chiffres fournis par VSCT, les travaux sur l'automatisation ont permis de multiplier la productivité des équipes de production par 2,5.

Métiers, dev, testeurs, exploitants : tous ensemble

Si les fondations de cette mutation sont bien techniques, le devops se traduit aussi par un changement d'organisation. En 2014, Voyages-SNCF a ainsi créé ses **4 premières « feature teams »**, des équipes centrées sur une application ou une fonction et réunissant tous les métiers nécessaires à sa mise en œuvre (chef de produit métier, développeurs, testeurs, exploitants). Ces quatre équipes de 7 à 9 personnes – « *la taille idéale* », selon Gilles de Richemond – travaillent sur la page devis, la homepage du site, la partie internationale et le calendrier des prix. « *Les ressources consacrées aux activités d'accompagnement ou de pilotage sont passées de 30 à 10 % avec ce mode d'organisation* », assure le dirigeant de Voyages-SNCF Technologies. Au moins 4 autres « feature teams » pourraient voir le jour prochainement, à l'occasion de projets portés par les métiers. Notamment autour des fonctions de panier et de paiement et des fonctions de cross-selling.

Pour Gilles de Richemond, le passage à ce mode d'organisation se traduit également par une révolution dans le management. « *Etre agile s'accommode mal d'un contrôle de tous les instants. Dans ce type d'organisation, les équipes doivent pouvoir effectuer des choix avec un bon niveau d'autonomie. On ne sort pas un produit en 3 mois avec un comité de pilotage chaque mois* », illustre-t-il. D'autant que le dirigeant entend se caler sur ce qu'il présente comme le rythme de l'économie numérique : 3 mois pour développer un produit et le mettre sur le marché, 6 mois pour recueillir l'avis des clients et 9 mois pour faire exploser les usages. Soit des cycles de 18 mois. Pour ce faire, « *les managers doivent se comporter comme tel, et non demeurer de simples chefs de projets* », dit-il. Autrement dit, la taille ou la couleur d'un bouton d'interface n'ont pas leur place en comité de direction...

A lire aussi :

[Débordement dans le Cloud : Voyages-SNCF mise sur OVH](#)

[Voyages-SNCF envoie ses développeurs à l'usine \(logicielle\)](#)

[Comment Voyages-SNCF a mis le Big Data sur les rails](#)