

## Carrière-emploi

Formation - Dossier

Olivier Discazeaux, Xavier Biseul, 25 Février 2009

# CMMi : Le parcours du combattant pour le volet logiciel

**Surcroît de formalisation, système bureaucratique... les reproches faits au référentiel CMMi sont dus à une résistance au changement bien naturelle. Au bout du compte, le chef de projet certifié voit son quotidien facilité et son employabilité renforcée.**

Développé par le SEI de l'université Carnegie Mellon (à Pittsburgh, en Pennsylvanie), le CMMi était initialement destiné à mesurer la qualité des services rendus par les éditeurs du département américain de la Défense (DoD). Depuis, ce référentiel de bonnes pratiques s'est répandu au sein des SSII et, plus récemment, des DSI afin d'améliorer les développements logiciels. Si l'évaluation officielle du SEI ne s'applique pas aux individus mais aux organisations, entreprendre une démarche qualité CMMi est loin d'être neutre pour les personnes concernées.

« *C'est un investissement personnel important qui se rajoute au travail quotidien, estime David Chaplin, fondateur du cabinet portant son nom. Le chef de projet doit se laisser former dans son propre métier de manager, remettre en question ses habitudes, ses croyances. C'est plus difficile pour les seniors.* »

## Une bible de 600 pages « à l'américaine »

Premier grief porté au CMMi : son origine anglo-saxonne. Téléchargeable gratuitement sur le site du SEI, cette bible de près de 600 pages est rédigée dans la langue de Shakespeare. Et même si elle a été récemment traduite par le Québécois Richard Basque, elle reste empreinte d'une discipline américaine bien loin de notre culture latine fondée sur l'engagement oral. « *Le CMMi est vu par certains comme un système bureaucratique dont le but est de "fliquer" les employés, a observé David Chaplin, qui est notamment intervenu avec succès auprès de la DSI des Laboratoires Pierre Fabre. Comment surmonter cette résistance au changement ? Consultante en démarche qualité chez BFD, Valerina Victor insiste sur le rôle qu'un cabinet comme le sien peut jouer. « Un regard extérieur facilite la donne. Les collaborateurs acceptent plus facilement les recommandations. »* Il s'agit aussi, selon elle, de montrer en quoi la démarche facilitera leur quotidien à partir de trois axes d'amélioration : la transparence, la négociation et l'engagement. « *Un projet informatique connaît des aléas, des difficultés. Dès le niveau 2 de CMMi, il est demandé de remonter la visibilité de l'état réel du projet et les actions correctives.* » Une fois la culture de la transparence ancrée, les intervenants discutent librement des ressources à mettre à disposition, et renégocient éventuellement les objectifs à la baisse. Enfin, il convient que toutes les parties prenantes – le chef de projet, l'architecte, les testeurs, l'exploitation... – puissent confirmer que les objectifs et les contraintes du projet sont compatibles avec leurs propres obligations. Responsable méthodes, services CMMi et mesures chez BNP Paribas, Dominique Marichal insiste, quant à elle, sur la nécessaire appropriation de CMMi. « *Le modèle décrit le quoi et non le comment. A nous de transformer ce quoi en comment, c'est-à-dire en processus opérationnels. Ecrire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit pourrait introduire de la lourdeur. Il faut éviter tout surcroît de formalisation.* » Les freins disparaissent alors rapidement. « *Les chefs voient vite l'intérêt de la démarche. Ce sont les risques et non plus les problèmes qui sont traités.* »

## Apprendre à valoriser les individus

Obtenu par la BNP Paribas début 2007, la certification CMMi de niveau 3 concerne 2 000 personnes. Une véritable conduite de changement a été opérée avec des actions de communication, de formation et de coaching. L'entreprise investissant en l'individu, celui-ci s'en trouve valorisé. Cette montée en compétences se traduit aussi, selon Dominique Marichal, par un renforcement de la mobilité interne. « *En partageant le même langage, les collaborateurs sont capables d'expérimenter d'autres métiers.* »

Un ingénieur certifié CMMi gagne également en employabilité. De plus en plus d'offres d'emploi mentionnent des connaissances CMMi indispensables . « *Sur un CV, c'est toujours valorisant et valorisé de montrer qu'on a "survécu" à ce raz de marée méthodologique, qu'on a su s'adapter* », précise David Chaplin. Bref, c'est une garantie de qualité pour un futur employeur.

### Les cinq niveaux de maturité du CMMi

CMMi est un référentiel de bonnes pratiques sur lesquelles s'appuie une méthode d'évaluation du niveau de maturité de l'entreprise.

**• Niveau 1 : réalisé.**

Les objectifs du projet sont atteints, mais cette réussite repose, pour l'essentiel, sur les individus. Il n'y a pas à ce stade de standards établis ni d'évaluation de la performance.

**• Niveau 2 : géré ou reproductible.**

Les objectifs sont réalisés en suivant des plans de projet : plan de développement, d'assurance qualité..

**• Niveau 3 : défini.**

Une politique de normalisation des processus est mise en place avec la maîtrise d'un référentiel interne. Planification de l'amélioration de processus.

**• Niveau 4 : maîtrisé.**

Des mesures visent à contrôler les processus et à agir en cas de déviation par rapport aux objectifs de l'organisation.

**• Niveau 5 : en optimisation.**

Les processus sont sans cesse remis en question afin d'anticiper les évolutions prévues (besoins clients, nouvelles technologies...).