

Système d'information

CMM: pour un référentiel commun

De nombreuses organisations appliquent les principes du CMM pour faire progresser leur informatique, améliorer la qualité des applications livrées et optimiser les coûts et la tenue des délais.

MIGRATION VERS LES nouvelles technologies, développement des intranets et autres guichets sur le web, optimisation du système d'information, ou encore absorption et fusion de systèmes d'information : les directions informatiques mènent de front différents projets. Cependant, une plus grande rationalisation des coûts liés à l'informatique s'impose, surtout dans l'environnement économique perturbé auquel nous sommes confrontés. Les budgets associés à l'informatique sont souvent considérés comme élevés, et sans remettre en cause l'existant, il s'agit de parvenir à mutualiser les savoir-faire des différentes équipes.



ANNIE COMBELLES
Président
Q-Labs France

Le projet que mène BNP Paribas permet d'illustrer cette problématique. Porté par environ 300 développeurs, ce projet d'envergure internationale concerne un nombre d'utilisateurs croissants, ce qui entraîne de fortes pressions sur les équipes, en termes de délais, de réglementation et de qualité. BNP Paribas a alors cherché une démarche lui permettant de mieux formaliser les engagements du projet, mieux suivre leur tenue, mieux contrôler les coûts associés et alléger les incertitudes qui pèsent sur les

équipes. Pour les responsables du projet, il s'agit également de créer au sein des équipes un réel dynamisme et de leur apprendre à utiliser leurs difficultés de manière positive.

La fusion en l'an 2000 des systèmes de la Caisse centrale des Banques populaires et de ceux de Natexis Banque est un autre exemple : il s'agissait de réfléchir à l'ensemble des processus de l'entreprise, à leur automatisation et à l'amélioration des performances. L'objectif pour la nouvelle entité était de mettre en place une culture commune en matière de conduite et de pilotage de projets. Cadrage des projets, circuit de décision et d'arbitrage, diffusion des objectifs, adhésion des équipes... comment rationaliser en interne l'ensemble de ces processus pour en diminuer le coût financier ?

Dans ces deux contextes, les porteurs de projet ont adopté les principes du CMM (*Capability Maturity Model*) pour répondre à ces objectifs de manière efficace et pragmatique.

L'OUTIL CMM

D'origine américaine et diffusé depuis la fin des années quarante, le CMM est utilisé par des milliers d'organisations dans plus de 50 pays. La France se situe parmi les trois plus grands utilisateurs de ce modèle qui couvre toutes les tailles et catégories d'entreprises. Composé de cinq niveaux (*encadré 1*), le CMM est totalement cohérent avec d'autres référentiels qualité tels que ISO9000, Version 2000 ou EFQM. Dans le cas de CMM, les principes déclinés sont spécifiques aux métiers de l'informatique et utilisés dans un souci de gestion de risques projets et programmes.

L'expérience du CMM dans la banque et son ROI

Dans le monde bancaire, ABN Amro, Citybank, Capital Bank, Merrill Lynch, ou encore Reuters ont adopté cet outil depuis quelques années et mesurent des progrès en développement et maintenance. En termes de retour sur investissement, les banques américaines ont mesuré les résultats suivants au niveau 2 :

- réduction des coûts de développement : 12 % ;
- productivité et maintenance doublée : 1 215 à 3 077 points de fonction par personnes ;
- dates de livraison honorée : + 17 %.

Quant à l'investissement à consentir, il peut être chiffré à partir du budget de fonctionnement d'un service informatique : la moyenne se situe autour de 2,5 %.

1. Les niveaux de maturité CMM

Niveau 1 « initial »

Au minimum, toute organisation est au niveau 1. Cela signifie qu'elle développe des logiciels, avec un degré d'efficacité quelconque (respect qualité, coût, délai).

Niveau 2 « reproductible »

Le niveau 2 suppose que les projets sont définis et respectent de bonnes règles de travail. Le niveau 2 s'intéresse particulièrement à la gestion (exigences clients, projet, qualité produit, processus et sous-traitance).

Niveau 3 « défini »

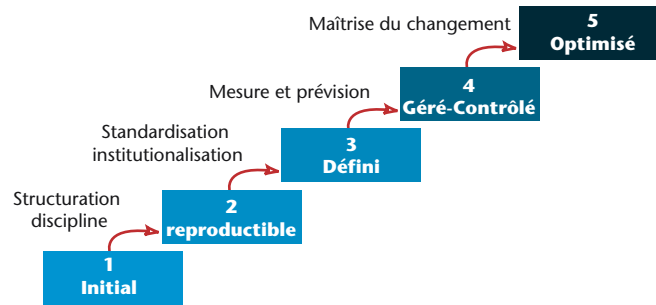
Le niveau 3 correspond à la standardisation des pratiques (définition et maintenance d'une plate-forme de développement commune) et à la recherche de l'efficacité dans l'ingénierie logicielle (conception, architecture, codage, tests).

Niveau 4 « géré-contrôlé »

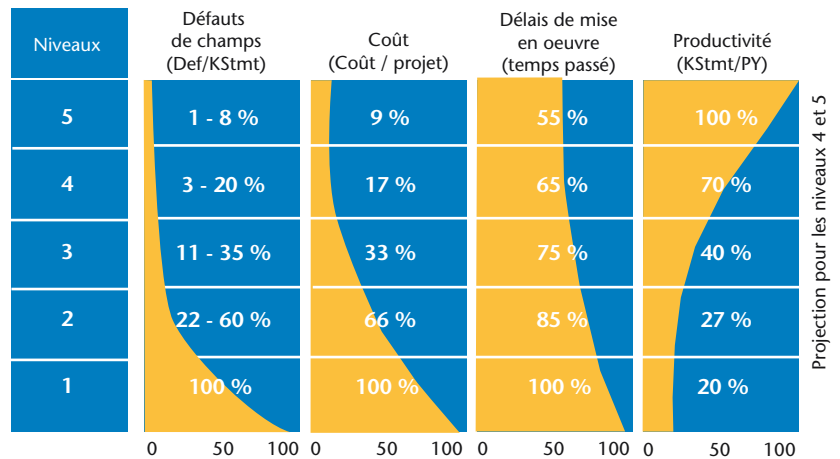
Au niveau 4, les processus clés sont bien pilotés. L'organisation sait, par exemple, établir des devis avec une précision de 5 %.

Niveau 5 « optimisé »

Le niveau 5 correspond à l'optimisation de tous les changements, pour qu'ils se produisent sans provoquer de perturbation.



Amélioration du processus de développement et de maintenance logiciels



Source : Rome Labs, Siemens, SEI, Lockheed, Jones.

Par rapport aux approches pratiquées par le passé, le CMM est compréhensible par les utilisateurs, le langage utilisé est un langage courant qui ne demande aucune connaissance technique. Le CMM est indépendant des technologies, permettant ainsi aux organisations de conserver leur architecture et leurs projets d'infrastructure tout en améliorant la qualité de leurs projets logiciels. Enfin, le CMM n'impose aucune organisation spécifique, puisque les pratiques sont formulées en termes d'objectifs à atteindre. Les moyens utilisés sont fonction de la situation : outils du commerce, évolutions d'outils internes, procédures plus précises, contrôles réels, réorganisations locales ou mises à niveau de ressources. Les

outils et démarches existants seront donc intégrés.

En conclusion, le CMM est à la fois d'un outil et d'une démarche qui aident les organisations :

- à comparer leurs pratiques à un référentiel reconnu ;
- à trouver les gisements d'amélioration et proposer des actions ;
- à définir des priorités entre ces actions en fonction des objectifs stratégiques.

LA MISE EN ŒUVRE : UNE SUCCESSION DE CYCLES

Le déploiement d'une démarche basée sur l'outil CMM doit se concevoir comme un projet bâti à partir d'une succession d'itérations. Un cycle d'amélioration permet de se fixer des objectifs de progrès concrets et mesurables.

Q-Labs a l'habitude de mettre en place des structures légères gérées par une petite équipe de consultants travaillant avec tous les acteurs de la hiérarchie informatique en fonction des événements du projet d'amélioration. Suivant les pratiques constatées et les objectifs à atteindre, ces structures sont maintenues sur des périodes allant de six mois à deux ans. Leur rôle est piloter la mise en œuvre des actions, détecter les difficultés, anticiper les blocages politiques et affecter les bonnes personnes aux bons moments. C'est donc aussi bien un rôle de coordination de grand projet transversal qu'un rôle d'assistance avec une préoccupation continue sur le contenu traité et le succès final, mesurable en termes de retour sur investissement. ■