



**BEST OF BUSINESS ANALYST.FR**

# LES FONDAMENTAUX DE LA BUSINESS ANALYSE

2ème édition

ALICE SVADCHII

# INTRODUCTION

Au jour où j'écris ces lignes, je constate avec surprise que le métier de Business Analyst, pourtant incontournable dans tous les projets de gouvernance, d'amélioration des processus et des systèmes d'information, est très peu documenté dans les ouvrages et sites internet francophones.

J'ai donc décidé, au travers de mon blog [bestofbusinessanalyst.fr](http://bestofbusinessanalyst.fr), de créer un espace de partage des connaissances entre professionnels, experts, futurs experts, enseignants, étudiants, ou tout autre acteur intéressé par le sujet.

J'alimente cette plateforme de mon expérience professionnelle et personnelle ainsi que de mes nombreuses recherches.

La diffusion des bonnes pratiques de la Business Analyse peut passer par de nombreux supports, et cet e-book en fait partie.

N'hésitez cependant pas à compléter la lecture de ce livre par les nombreuses ressources gratuites que je mets à disposition dans mon blog : articles, vidéos, podcasts, modèles de documents, recommandations de lecture vous aideront à mieux appréhender le métier de Business Analyst.

Enfin, si vous voulez vous tenir au courant des dernières évolutions de notre profession, inscrivez-vous à la newsletter et rejoignez la communauté des Business Analysts francophones - vous y trouverez du contenu exclusif réservé aux abonnés !

Bonne lecture !

## Table des matières

INTRODUCTION .....	0
CHAPITRE 1 : Généralités.....	7
La Business Analyse.....	7
Une discipline relativement récente.....	7
De nombreux synonymes et des domaines d'intervention divers.....	7
Zoom sur la Business Analyse dans les projets de systèmes d'information.....	8
Le métier de Business Analyst .....	9
Une pénurie de Business Analysts sur les marchés francophones.....	9
Quelles causes à l'échec des projets informatiques? .....	9
Les certifications .....	10
L'IIBA™ : l'association historique de la Business Analysis .....	11
L'IREB® : l'ingénierie des exigences pour le Business Analyst IT.....	11
Le PMI® : un schéma de certification pour les Business Analysts confirmés .....	12
L'IQBBA® : un mix de plusieurs schémas de certification .....	12
L'ISTQB® : pour les BA IT qui veulent se certifier aux tests logiciel .....	13
Quelle reconnaissance ont ces certifications auprès des employeurs?.....	14
Comment devient-on Business Analyst dans les pays francophones ?.....	15
Les compétences requises pour être (un bon) Business Analyst.....	16
Compétence n°1 : analyse systémique et conceptuelle .....	16
Compétence n°2 : capacité d'aide à la décision .....	17
Compétence n°3 : capacité d'adaptation .....	17
Compétence n°4 : compétences rédactionnelles .....	17
Compétence n°5 : le sens de la communication.....	17
Compétence n°6 : un esprit créatif.....	18
Compétence n°7 : capacité de gestion du temps.....	18
CHAPITRE 2 : Les fondamentaux de la pratique de la Business Analyse.....	19
Le périmètre d'activité de l'Analyse Métier .....	19
Périmètre de la Business Analyse .....	19
Les 8 activités principales du Business Analyst .....	19
L'importance des livrables en Business Analyse.....	21
Qu'est-ce qu'un livrable ? .....	21
Les livrables en fonction du contexte projet .....	21
Une formulation claire et non ambiguë.....	21

Les types de livrables de la Business Analyse .....	21
Les techniques et méthodes de Business Analyse .....	23
Un choix en cohérence avec le contexte projet .....	23
Les techniques utilisées en Business Analyse .....	23
Les méthodes de modélisation d'entreprise .....	23
L'importance du facteur humain en Business Analyse .....	25
Les interactions entre les individus dans un Système .....	25
Qu'est-ce qu'un Acteur ? .....	25
Les Parties Prenantes .....	25
Les Contributeurs .....	25
Comment identifier les contributeurs et parties prenantes .....	26
CHAPITRE 3 : l'influence du modèle conceptuel de gestion de projet sur la Business Analyse .....	27
La Business Analyse dans un projet de type « cycle en V » .....	27
Un peu d'Histoire .....	27
Le positionnement de la Business Analyse dans le cycle en V .....	28
Les activités du Business Analyst lors du développement technique de la solution .....	28
La Business Analyse en contexte agile .....	30
Les particularités de la Business Analyse dans les projets agiles .....	30
Avantages et inconvénients pour la Business Analyse en contexte Agile .....	31
La Business Analyse dans les projets de Business Intelligence .....	32
Qu'est-ce que la Business Intelligence ? .....	32
Le rôle du Business Analyst dans les projets de Business Intelligence .....	33
La Business Analyse dans les projets d'ERP et de PLM .....	34
Qu'est-ce qu'un ERP? Et un PLM ? .....	34
Le rôle du Business Analyst dans les projets d'implémentation d'ERP et de PLM .....	34
CHAPITRE 4 : les activités de la Business Analyse .....	36
Le cadrage .....	36
Définition du cadrage .....	36
Comment faire le cadrage de votre projet .....	36
Mon astuce pour bien débiter un cadrage .....	36
Le pilotage .....	38
L'utilisation de la roue de Deming pour bien piloter l'analyse métier .....	38
Pilotage et méthodologie projet .....	38
Les livrables de la Business Analyse dans les approches prédictives .....	39
Les livrables de la Business Analyse dans les approches adaptatives .....	40

La collecte de l'information.....	41
Définition de la stratégie de collecte d'information .....	41
Préparation de la collecte d'information .....	41
Une collecte d'information exhaustive, fiable et validée .....	42
La gestion de la base de documentation de Business Analyse .....	42
L'analyse de l'existant.....	43
Les 5 questions à se poser pour réaliser une analyse de l'existant pertinente .....	43
Les livrables de l'analyse de l'existant .....	44
Mon astuce pour rédiger l'analyse de l'existant.....	44
L'analyse des besoins.....	45
Pourquoi faire une analyse des besoins ?.....	45
L'analyse de l'activité de l'entreprise .....	45
L'analyse des besoins des acteurs.....	45
L'analyse des besoins : développer une vision.....	46
L'analyse des écarts.....	47
La plus-value apportée par l'analyse des écarts .....	47
L'identification des fonctionnalités nécessaires et suffisantes.....	47
L'évaluation de la capacité au changement de l'Organisation .....	48
L'analyse comparative .....	49
Les objectifs de l'analyse comparative.....	49
Où et comment trouver les bonnes pratiques .....	49
Les éléments étudiés dans l'analyse comparative .....	49
Quelques conseils .....	50
La description de la solution cible .....	51
Comment décrire la solution cible ?.....	51
Une démarche incrémentale et itérative .....	51
La stratégie de tests fonctionnels.....	53
La mesure de la performance de la solution .....	53
L'analyse de la performance de la solution .....	53
Identification des limites de la solution .....	54
Définition et application des actions correctives et évolutives.....	54
Le déroulement des tests fonctionnels.....	55
Tester la conformité de la solution .....	55
Reporter les anomalies et les non-conformités.....	55
Diagnostiquer les causes .....	56
Recommander une modification de la solution ou des processus.....	56

Contrôler l'implémentation des recommandations .....	56
La validation de la phase de tests fonctionnels .....	57
La recette Client.....	58
La recette client côté maîtrise d'ouvrage .....	58
La recette client côté maîtrise d'œuvre .....	58
Les impacts contractuels de la recette client.....	59
La conduite du changement.....	60
Pourquoi gérer le changement ? .....	60
Comment réaliser la conduite du changement ? .....	60
Pour résumer.....	61
Le retour d'expérience .....	63
Première étape : définissez vos objectifs de Retex dès le début du projet .....	63
Deuxième étape : vérifiez que les critères de mise en œuvre du Retex sont réunis.....	63
Troisième étape : organiser les étapes pratiques du RetEx .....	64
Quatrième étape : valorisez le retour d'expérience.....	64
CHAPITRE 5 : Les livrables de la Business Analyse.....	65
La feuille de route .....	65
Définition du périmètre du projet .....	65
La méthodologie applicable .....	66
L'identification des activités et des livrables .....	66
La planification de la Business Analyse .....	66
Le Registre des Risques .....	68
Un risque n'est pas un fait.....	68
Le management des risques : une activité continue .....	68
Les éléments du Registre des Risques.....	68
Le Registre des Contributeurs.....	70
Qu'est-ce qu'un contributeur ?.....	70
La collaboration avec les contributeurs : un enjeu majeur du projet .....	70
Ma méthodologie pour compléter efficacement le Registre des Contributeurs .....	70
La planification .....	72
La planification de la Business Analyse .....	72
Les données pré-requises à l'activité de planification.....	72
Les livrables de la planification.....	72
Les cas d'utilisation .....	74
Qu'est-ce qu'un cas d'utilisation ?.....	74
Rédiger un cas d'utilisation .....	74

Les formats de cas d'utilisation .....	74
Exigences et cas d'utilisation .....	75
Comment écrire un cas d'utilisation en 12 étapes.....	76
La description des processus .....	77
La description des processus : un livrable incontournable.....	77
Ma méthodologie en 7 étapes .....	78
Mes bonnes pratiques pour décrire les processus.....	79
Les spécifications fonctionnelles générales .....	80
Les 5 paragraphes principaux des Spécifications Fonctionnelles Générales.....	80
Les 3 erreurs à éviter .....	80
Un exemple : le fameux distributeur à billets.....	81
Les spécifications fonctionnelles détaillées .....	82
Pour le meilleur ou pour le pire ? .....	82
5 recommandations pour livrer des SFD de qualité .....	82
Le glossaire .....	84
Les éléments du glossaire.....	84
Quand doit-on initialiser et compléter le glossaire ? .....	84
Mes 4 recommandations pour un glossaire de qualité .....	85
Les règles métier .....	86
Pourquoi décrire séparément les règles métier ?.....	86
Mes 8 bonnes pratiques de rédaction d'une règle métier .....	86
La définition des tests fonctionnels .....	88
Les différents contextes des tests fonctionnels .....	88
Les campagnes de test.....	89
Le scénario de test fonctionnel.....	89
Les cas de test fonctionnels.....	90
Le reporting et le suivi des anomalies .....	91
Quels outils utiliser ? .....	91
Le reporting des anomalies.....	92
Le suivi des anomalies.....	92
La formation utilisateur.....	93
La préparation de la formation utilisateur.....	93
La prise en main technique .....	94
L'assistance métier.....	94
CHAPITRE 6 : Les techniques et méthodes .....	96
Les techniques de collecte de l'information.....	96

Préparer la collecte de l'information .....	96
Sélectionner la stratégie de collecte de l'information .....	97
Sélectionner les techniques de collecte de l'information .....	97
Les techniques d'analyse et de modélisation.....	98
Le choix de la bonne technique en Business Analyse.....	98
UML .....	98
MERISE.....	99
RUP .....	99
Les méthodes d'amélioration des processus .....	101
Le Reengineering des processus.....	101
Le Plan d'Amélioration Continue .....	101
L'amélioration des processus existants .....	102
La boîte à outils du Business Analyst.....	103
CONCLUSION .....	104
Qui suis-je ?.....	105

# CHAPITRE 1 : GENERALITES

## LA BUSINESS ANALYSE

### *Une discipline relativement récente*

Sans surprise, ce terme nous vient du monde anglo-saxon.

Il est assez récent, ayant été formalisé pour la première fois en 2005 en tant que norme commerciale dans le BABOK® de l'IIBA®. En réalité, la **Business Analyse** existe depuis que l'Entreprise existe... Ses domaines de compétence n'avaient cependant pas encore été décrits.

On l'appelle souvent en France, par abus de langage, AMOA (Assistance À la Maîtrise d'Ouvrage). Abus de langage, car un Business Analyst peut tout autant travailler en tant qu'AMOE (Assistance À la Maîtrise d'Œuvre), s'il est missionné par le prestataire mentionné par le contrat commercial.

Elle a pour objectif d'aider les organisations à définir et implémenter la solution optimale qui couvrira leurs besoins. Cette démarche intègre les contraintes internes et externes, tant au niveau du projet que de l'organisation et de son environnement extérieur.

Bien qu'on l'associe le plus souvent aux projets informatiques, son périmètre est beaucoup plus large. En réalité, le Business Analyste intervient dès qu'une Organisation rencontre un problème ou souhaite faire évoluer son métier.

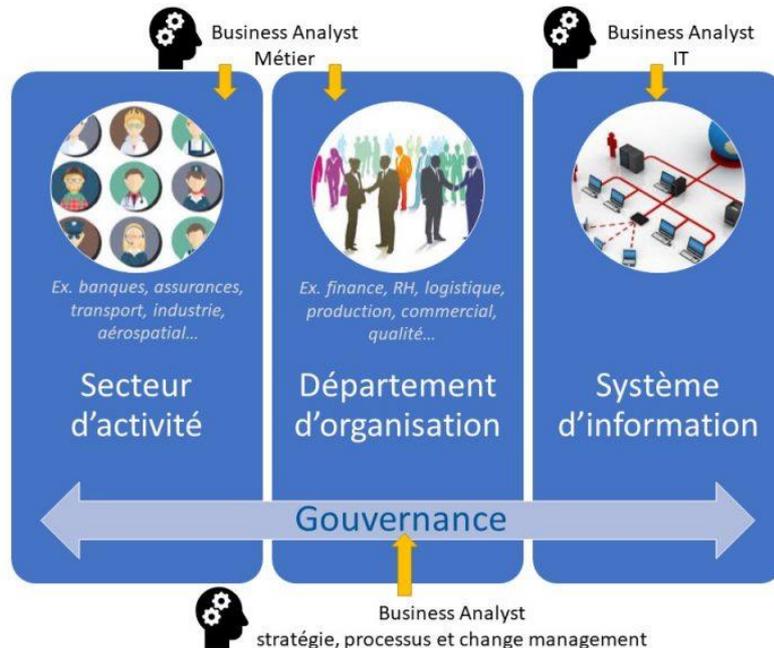
### *De nombreux synonymes et des domaines d'intervention divers*

En français, le terme de « Business Analyst » a de nombreux **synonymes**, jugez plutôt:



Pas étonnant, quand on connaît la large palette de domaines couverts par ce métier !

La mission du Business Analyst varie en fonction de l'Organisation, de sa taille, de son secteur d'activité, du projet et des besoins finaux. Elle pourra être orientée vers l'analyse **métier**, l'**IT** ou la **gouvernance**... ou tout à la fois.



### ***Zoom sur la Business Analyse dans les projets de systèmes d'information***

Pourquoi ce zoom? Vous n'êtes pas sans l'ignorer, les organisations sont maintenant toutes basées sur des systèmes d'information de plus en plus complexes. Leur challenge consiste donc à **retraiter la quantité gigantesque de données** dont elles disposent pour être plus rapides, efficaces et efficaces que leurs concurrents.

Ainsi, la majorité des projets requérant la présence d'un Business Analyst sont des projets IT. J'ai régulièrement des questions de professionnels en reconversion, me demandant s'il est impératif de connaître l'informatique pour devenir Business Analyst.

Non, ce n'est pas impératif, notamment pour les interventions sur des projets métier, gouvernance, stratégiques et d'amélioration des processus. Actuellement, cela n'est même pas systématique dans les projets IT – j'ai pu constater que de nombreux Business Analysts IT provenant d'autres métiers non-IT ne sont pas formés.

La pénurie actuelle de ces profils sur les marchés francophones conduit nombre de professionnels « métier » à se reconvertir sans formation préalable. L'inverse vaut également. Beaucoup d'ESN poussent en effet leurs ingénieurs informaticiens à devenir Business Analysts pour répondre aux opportunités du marché.

Mais si vous voulez être performant, et faire partie de l'élite qui fait la différence en apportant une réelle plus-value, je ne saurais que trop vous recommander d'avoir au moins un vernis informatique pour comprendre le vocabulaire, les enjeux et attentes

liées aux systèmes d'information. Difficile d'être un pont entre le métier et les équipes de développement sans comprendre les besoins des deux côtés...

## **LE METIER DE BUSINESS ANALYST**

### ***Une pénurie de Business Analysts sur les marchés francophones***

Comme bien d'autres, je fais le constat de l'immense besoin du marché francophone en Business Analysts formés, efficaces et efficaces.

Les statistiques indiquent que **83% des projets informatiques sont des échecs**. Un échec signifie un ou des objectifs non atteints, en termes de délai, coût et/ou qualité.

Autrement dit, il y a un écart considérable entre les attentes initiales du client et la solution livrée.

### ***Quelles causes à l'échec des projets informatiques?***

Ces écarts ont deux causes majeures :

- **Un défaut de compréhension des attentes fonctionnelles du client**

Outre le mécontentement de ce dernier, cela conduit à la mise en place de « rustines » coûteuses, pendant et après le cycle de vie du projet. Il arrive même encore trop fréquemment que la solution livrée ne puisse tout simplement pas être utilisée...

- **Une architecture technique inappropriée**

Parmi les nombreux problèmes que celle-ci génère, on notera des performances inacceptables pouvant rendre la solution impraticable. Ou encore, l'impossibilité de faire évoluer la solution au fil de l'eau.

**Si nous voulons enfin inverser la tendance, il faudrait donc concentrer nos efforts sur la formation de Business Analysts et d'architectes !**

## LES CERTIFICATIONS

Quand j'ai commencé à travailler en tant que Business Analyst en 2007, ce terme était (presque) inconnu en France. On parlait plutôt de consultant fonctionnel, voire de consultant technico-fonctionnel pour les projets de BI, d'ERP, ou de PLM, ou encore d'AMOA (assistance à la maîtrise d'ouvrage).

Et pour cause, bien que ce « métier » existe depuis longtemps, ses pratiques n'avaient jamais été formalisées, et n'étaient pas du tout enseignées (d'ailleurs, le terme de Business Analyst n'existe que depuis 2004/2005, créé par l'IIBA™).

Aujourd'hui, même si 99% des Business Analysts francophones se forment encore sur le tas, on voit émerger un certain nombre de programmes de formation et de schémas de certification, nés par exemple au Canada (IIBA™) ou encore en Allemagne (IREB®). Ceux-ci émanent de professionnels regroupés en associations, et qui tentent d'essaimer leurs bonnes pratiques un peu partout dans le monde. La diffusion internationale de ces associations se fait ensuite au gré des rattachements spontanés de professionnels d'autres pays, eux-mêmes réunis au sein d'associations à but non lucratif et dont les membres bénévoles traduisent et promeuvent les contenus dans leurs pays d'origine.

**Ainsi, pour obtenir un certificat de Business Analyst dans un pays francophone, vous devrez :**

- Sélectionner le programme de formation qui convient le mieux à vos besoins ;
- Puis vous procurer le contenu du schéma de certification correspondant. Le mieux est de vous baser sur des documents traduits en français s'ils existent – sauf si vous êtes vraiment à l'aise avec la langue natale de l'association. Les contenus natifs de l'IREB®, par exemple, sont en allemand, alors que ceux de l'IIBA™ sont en anglais.
- Trouver un centre de formation dans votre pays, près de chez vous. Il est également possible de vous former seul, en lisant la littérature fournie sur les sites de ces associations.
- Trouver un organisme accrédité dans votre pays pour passer l'examen.

A ce jour, il y a malheureusement très peu d'offres de formation et de certification en France. Nous sommes encore à des années-lumière de nombreux autres pays, déjà très structurés autour de l'apprentissage de la Business Analyse, en formation initiale ou continue.

**Voyons maintenant les programmes et certifications existant pour les francophones.**

Les périmètres des certificats ne sont pas tous équivalents, bien que souvent complémentaires. Certains sont également spécialisés dans des activités précises de l'analyse métier, comme le test logiciel (schéma ISTQB®).

### *L'IIBA™ : l'association historique de la Business Analysis*

Née en 2004 au Canada, l'IIBA™ (International Institute of Business Analysis™) est une association internationale à but non lucratif dont l'objectif est de promouvoir et d'organiser les bonnes pratiques de la Business Analysis. A ce jour, elle propose 4 niveaux de certification :

- **Niveau 1 : ECBA™**. Reconnaît les individus nouvellement entrants en BA. Il s'adresse bien sûr aux Business Analysts, mais également aux chefs de projets, architectes en SI, ou encore développeurs / testeurs. Il n'y a pas de conditions préalables pour se porter candidat, ce qui en fait une certification intéressante pour les professionnels en reconversion souhaitant devenir Business Analysts.
- **Niveau 2 : CCBA®**. Valide les connaissances de Business Analysts ayant de 2 à 3 ans d'expérience.
- **Niveau 3 : CBAP®**. Valide les connaissances de Business Analysts ayant plus de 5 ans d'expérience.
- **Agile Analysis Certification : AAC®**. Valide au moins deux années d'expérience sur la base de la deuxième version de l'extension Agile du guide BABOK®.

Les contenus de formation comme le BABOK® (Business Analysis Base Of Knowledge) **ne sont disponibles qu'en anglais**. Certaines anciennes versions des guides sont traduites en français, mais elles ne tiennent pas compte des récentes évolutions de la profession. Par exemple, le rôle du Business Analyst en contexte Agile, ou dans des projets de Business Intelligence.

L'IIBA™ permet d'acquérir une formation de Business Analyst non seulement en IT, mais également dans les projets de gouvernance et d'analyse métier « pure » non IT.

### *L'IREB® : l'ingénierie des exigences pour le Business Analyst IT*

**L'IREB® (International Requirements Engineering Board)** est une organisation allemande à but non lucratif fondée en 2006, dont l'objectif vise à améliorer et à favoriser le professionnalisme dans l'Ingénierie des Exigences (IE) **des produits et services IT** en fournissant un système de certification basé sur des cours (syllabus) et des examens de certification.

L'IREB® est le fournisseur du schéma de certification **CPRE (Certified Professional for Requirements Engineering)**. Tout comme l'IIBA™, ses contenus sont enseignés par des prestataires de formation et les examens CPRE sont réalisés par des organismes accrédités.

La certification CPRE est déclinée en trois niveaux :

- **Niveau Fondamentaux**

Ce syllabus est disponible en français.

Il s'adresse bien sûr aux Business Analysts, mais également aux chefs de projets, architectes en SI, ou encore développeurs / testeurs qui veulent acquérir des connaissances de base en ingénierie des exigences. Il n'y a pas de conditions

préalables pour se porter candidat, ce qui en fait une certification intéressante pour les professionnels en reconversion souhaitant devenir Business Analysts.

- **Niveau Avancé**

Quelques modules de ce syllabus ont été traduits en français (les autres étant rédigés / traduits en allemand et anglais). Pour postuler à cette certification, le candidat doit déjà avoir réussi le niveau CPRE Fondamentaux.

- **Niveau Expert**

Pas encore disponible dans les pays francophones (en cours de préparation par l'IREB®)

Les syllabus fournis par l'IREB® sont relativement nombreux. Contrairement au BABOK® de l'IIBA™ qui rassemble l'intégralité des connaissances dans une « bible », l'IREB® a opté pour un découpage par module. Notez également que l'IREB® est clairement orienté exigences IT (tous produits et services).

### *Le PMI® : un schéma de certification pour les Business Analysts confirmés*

**Le PMI® (Project Management Institute)** a un positionnement historique en management de projets, avec notamment la réputée certification PMP®. Il a ensuite élargi son offre de certifications à la gestion des risques, à la planification, à la gestion des projets agiles, et récemment, à la Business Analyse. Le contenu proposé par le PMI® est très proche de celui de l'IIBA.

Sa certification s'appelle le **PMI-PBA®**, elle n'est accessible qu'aux Business Analysts pouvant justifier d'au moins 4500 heures d'expérience en tant que BA (pour les titulaires du baccalauréat), ou 7500 heures pour les titulaires d'un diplôme du second degré, ainsi que 35 heures de formation à l'analyse métier. De plus, à l'inverse de l'IIBA™ et de l'IREB®, il doit être renouvelé tous les 3 ans.

En ce qui concerne la « forme », même si l'IIBA a vraiment progressé dans ce domaine depuis 2018, il faut admettre que le PMI® est loin devant ses adversaires (même si ces associations n'aiment pas se définir ainsi, chacune propose son schéma de certification et sa communauté, et pour vivre, doit se démarquer des autres)

Ainsi, le PMI® chapitre France a sa propre chaîne YouTube, propose des webinars, des newsletters, des podcasts et des vidéos, et est donc plus en phase avec notre utilisation moderne des médias d'information.

### *L'IQBBA® : un mix de plusieurs schémas de certification*

**L'IQBBA® (International Qualification Board for Business Analysis)** est un organisme indépendant et international de normalisation d'analyse métier et un groupement d'intérêt spécial (GIS) au sein de l'association à but non lucratif GASQ (Association mondiale pour la qualité des logiciels).

Je trouve ses syllabus vraiment bien faits, couvrant tout le périmètre de la Business Analysis et pas seulement la partie liée aux systèmes d'information. Les compétences abordées sont les suivantes :

- Analyse d'entreprise : comprendre les processus métiers au sein d'une organisation, identifier les changements nécessaires et préparer des études de faisabilité conjointement avec des analyse de risques.
- Analyse métier : identifier les besoins de l'entreprise et proposer des solutions.
- Amélioration des processus : optimiser les performances d'une organisation.
- Innovation et Conception orientés clients : appliquer des techniques modernes d'innovation et de conception créative afin de produire de nouveaux produits compétitifs.

L'IQBBA® permet aux Business Analysts d'utiliser ces compétences pour les intégrer efficacement dans les systèmes d'information des entreprises.

**L'IQBBA® compile en fait les bonnes pratiques des autres schémas de certification existant**, notamment celles de l'IIBA® dont le BABOK® est souvent mentionné en référence dans ses cours.

A ce jour, les différents niveaux de certification sont les suivants :

- **Niveau Fondation** (CFLBA) : actuellement, c'est le seul niveau disponible.
- **Niveau Avancé** (CALBA): pas encore disponible
- **Niveau Expert** (CELBA) : pas encore disponible

*L'ISTQB® : pour les BA IT qui veulent se certifier aux tests logiciel*

**L'ISTQB® (International Software Testing Qualifications Board)** est une association à but non lucratif née en 2002 à Edimbourg. Elle a une couverture internationale et a déjà délivré des centaines de milliers de certificats dans le monde entier.

Le programme de certification *ISTQB® Certified Tester* fournit des connaissances permettant de vérifier et tester efficacement des logiciels. A l'heure actuelle, il y a trois niveaux de certification :

- **Niveau Fondation**, composé de 3 modules distincts, soit « Testeur certifié », « Extension Agile » et « Extension Model-Based Testing »
- **Niveau Avancé**, également composé de 3 modules distincts (avec des certifications séparées), soit « Manager de test », « Analyste de test » et « Analyste technique de tests ».
- **Niveau Expert**, qui contient 4 modules : « Amélioration des processus de test », « Management du test », « automatisation de test » et « test de sécurité ».

Ce découpage permet aux candidats de choisir une certification dans une spécialité particulière, ou de passer tous les modules d'un même niveau et ainsi de recevoir le certificat de Testeur Certifié ISTQB® du niveau concerné.

**Si vous être Business Analyst IT spécialisé dans les tests fonctionnels et la recette client**, la certification ISTQB® est donc un très bon moyen d'acquérir compétence technique et reconnaissance professionnelle.

### *Quelle reconnaissance ont ces certifications auprès des employeurs?*

Pour l'instant, elle est franchement peu (voire pas) demandée par les clients finaux et les employeurs. Ce sont souvent les Business Analysts qui font eux-mêmes la démarche de formation et de certification, sauf dans certaines ESN qui sont également organismes de formation accrédités à l'un ou l'autre de ces schémas de certification, et qui les proposent à leurs collaborateurs.

En réalité, il y a un tel besoin de profils Business Analysts que les ESN sont prêtes à accepter tous les candidats, quitte à les former elles-mêmes plus tard. Côté client final, c'est en général l'expérience du candidat et son adéquation avec le besoin qui seront décisifs, même si on a pu me rapporter quelques exigences de certification en test logiciel par exemple (ISTQB®)

### **Alors à quoi servent les certifications, me direz-vous ?**

L'intérêt majeur est de partager la terminologie et les bonnes pratiques. En ce qui concerne les tests logiciel, je pense que cela peut être une très bonne chose de suivre les formations (même sans certification à la clé), car la compétence du Business Analyst IT est également technique. La formation aux méthodes agiles est également une bonne chose, car leur usage est malheureusement dévoyé de nos jours, et seul un BA conscient de son périmètre d'activité sur de tels projets peut être force de proposition (être proactif et non réactif).

Enfin, si vous êtes débutant en business analyse, avoir une certification d'entrée (le seul niveau qui vous est accessible, les autres ayant des prérequis d'expérience en business analyse) est un moyen de vous démarquer d'autres profils, d'inspirer confiance aux recruteurs et de vous sentir également plus à l'aise lors des entretiens d'embauche.

Mais gardez à l'esprit que cela ne vous permettra pas d'exercer sereinement votre métier, car les schémas de certification sont malheureusement très théoriques et ont du mal à suivre les évolutions de « la vraie » vie. Ils reposent en effet souvent sur la disponibilité de leurs bénévoles pour faire évoluer les corpus de connaissances et les traduire dans différentes langues (dont le français).

Sans renier l'apport évident des différents schémas de certification à la profession de Business Analyst, je voudrais quand même vous mettre en garde : la terminologie employée, de même que les découpages d'activités, livrables, méthodes sont propres à chacun d'entre eux.

Alors, un conseil : ne soyez pas sectaire et restez pragmatique, prenez du recul lorsque vous travaillerez pour tel ou tel projet, telle ou telle entreprise, et voyez cela comme une grosse boîte à outils dans laquelle vous piocherez intelligemment en fonction du contexte. Après tout, le seul indicateur de réussite n'est-il pas la conformité de la solution aux attentes du client?

**Pour résumer, la certification ne doit pas vous empêcher de rester pragmatique**, afin de sélectionner les bonnes pratiques les plus appropriées aux besoins de votre client et de vos projets.

*Comment devient-on Business Analyst dans les pays francophones ?*

Eh bien actuellement, essentiellement... sur le tas !

Une expérience pointue dans un secteur d'activité ou la connaissance apportée par leur précédent métier peut conduire certains professionnels à devenir **Business Analyst métier** ou **gouvernance**. De même, un diplôme en informatique (du type ingénieur, MIAGE ou Master 2) amène également certains jeunes consultants à préférer être **Business Analyst IT** plutôt que développeurs ou chefs de projet.

**Ainsi, trouver un emploi en tant que Business Analyst** est actuellement plutôt facile dans les pays francophones, car il y a largement plus de demande que d'offre. D'autre part, les candidats, les employeurs et les clients finaux ne sont pas sensibilisés à l'offre de certifications, et ne sont en général pas regardant sur cette partie du CV.

Néanmoins, si on suit l'évolution du marché anglo-saxon, il est probable que **la tendance s'inverse dans les prochaines années**, et que les Business Analysts formés et / ou certifiés deviennent plus « bankable » que les autres – au moins pour les profils juniors

## LES COMPETENCES REQUISES POUR ETRE (UN BON) BUSINESS ANALYST

**La compétence-clé du Business Analyst est sa capacité à comprendre et à retranscrire les besoins d'êtres humains au cœur d'un Système.**

Connaître les activités de l'analyse métier, les livrables attendus, ainsi que les techniques et méthodologies est indispensable.

Néanmoins, si vous voulez être compté parmi les meilleurs, vous devez aussi être particulièrement attentif à développer les **7 compétences** suivantes :

- Analyse systémique et conceptuelle
- Capacité d'aide à la décision
- Capacité d'adaptation
- Compétence rédactionnelle
- Sens de la communication
- Créativité
- Gestion du temps

Certains d'entre vous ont déjà des aptitudes pour l'une ou l'autre de ces compétences, et c'est tant mieux. Cependant, rien n'est perdu pour les autres ! En effet, la plasticité remarquable de notre cerveau nous permet de les développer à tout âge.

Les neurosciences nous enseignent que nous pouvons tous devenir des experts moyennant 35000 heures de **pratique attentive** (*source* : « *Libérez votre cerveau* », d'Idriss Aberkane).

Les plus performants d'entre nous, que ce soit en sport, en économie, en musique ou encore en sciences ont consacré beaucoup de leur temps pour devenir des « maîtres ».

**Ne doutez donc pas de votre succès.**

Voyons maintenant un peu plus précisément ces compétences requises.

### ***Compétence n°1 : analyse systémique et conceptuelle***

L'analyse systémique a pour objectif de comprendre comment les personnes, les processus et la technologie interagissent entre eux.

Un changement implique des modifications d'équilibre dans et au-dehors de la structure analysée. Il est donc nécessaire de comprendre les impacts de ce changement afin d'identifier le meilleur choix, pour l'organisation et les parties prenantes.

D'autre part, un Business Analyst absorbe une multitude de données concernant des domaines très spécialisés qui ne lui sont pas forcément familiers. Ces informations peuvent être disparates, très détaillées comme très générales.

Il doit savoir analyser ces informations, les synthétiser, et les restituer dans un format adapté à ses interlocuteurs (managers, leader technique, client, développeur, utilisateur final...).

### ***Compétence n°2 : capacité d'aide à la décision***

Tout projet, dans son cycle de vie, se heurte à des contraintes, conduisant à choisir entre plusieurs alternatives. Le Business Analyst doit pouvoir étayer les choix possibles grâce à sa compréhension des critères de prise de décision et des enjeux parfois opposés des acteurs impliqués.

**L'objectif est de prendre la meilleure décision qui soit pour l'entreprise et/ou les utilisateurs finaux.**

### ***Compétence n°3 : capacité d'adaptation***

**Rien n'est prévisible à 100%**, même si à l'heure actuelle on parle beaucoup d'intelligence artificielle et d'algorithmes prédictifs ! Un Business Analyst doit savoir se réorganiser constamment en fonction des contraintes internes et externes. Cela peut aller de la simple modification d'agenda qui perturbe le déroulement de son plan d'action, au changement de périmètre de son analyse.

Les changements de périmètre peuvent faire peur, car ils chamboulent une organisation et les moyens mis en œuvre (et peuvent coûter cher). Cependant, ils sont inhérents à la vie d'une entreprise et doivent être acceptés – les méthodes agiles ont d'ailleurs pris en compte ce paramètre d'incertitude pour mieux faire face aux évolutions métier. Un bon Business Analyst doit apprendre à gérer le changement.

Gardons en mémoire que la meilleure solution possible est flexible et adaptable, tout simplement pour permettre à l'entreprise d'évoluer dans son environnement.

### ***Compétence n°4 : compétences rédactionnelles***

Si vous n'aimez pas rédiger, ne devenez pas Business Analyst. Même sur les projets dits « agiles », vous devrez documenter et préparer de nombreuses présentations.

Quand je dis « rédiger », c'est au sens large : décrire des analyses et des exigences, mais également synthétiser visuellement, faire des mémos, ou encore créer des diagrammes de toutes sortes. Je vous rassure quand même : plus on acquiert de l'expérience, plus on rédige vite, sans compter que l'on peut s'appuyer sur des livrables produits sur des projets passés que l'on réutilise.

### ***Compétence n°5 : le sens de la communication***

Vaste sujet que la communication... Contrairement à ce que certains pensent, il ne s'agit pas d'être un brillant orateur. Bien sûr, savoir s'exprimer est important. Mais l'essentiel passe par :

- La capacité d'**écoute**,

- Poser les bonnes **questions** : ouvertes/fermées en fonction de l'objectif,
- Savoir **laisser ses interlocuteurs s'exprimer** tout en respectant son planning,
- **Reformuler** pour éviter les malentendus ou ambiguïtés ;
- Maîtriser la **communication non verbale** (80% de la communication entre êtres humains !)

Il existe pléthore de livres sur le sujet, n'hésitez pas à vous renseigner et à pratiquer...

### ***Compétence n°6 : un esprit créatif***

Le Business Analyst est appelé à assister une organisation dans sa gestion d'un changement, quel qu'il soit (processus, informatique, métier...).

Il doit donc savoir faire preuve de créativité pour proposer une solution qui réponde aux besoins.

Cela peut être une nouvelle idée, une combinaison de concepts existants, ou encore une idée déjà existante mais non formulée. Le Business Analyst doit savoir questionner, creuser les idées émergentes. Il sait challenger les interlocuteurs parfois hésitants ou intimidés, et prendre du recul face à des demandes péremptoires. Enfin, il doit être capable de voir la situation sous plusieurs angles, en évitant de tomber dans trop de rigidité intellectuelle.

### ***Compétence n°7 : capacité de gestion du temps***

La collecte d'information est souvent menée à bien au travers d'interviews. Certains interlocuteurs sont très bavards, d'autres ne savent pas synthétiser leurs connaissances, d'autres encore ont besoin de beaucoup d'aide pour s'exprimer.

A côté de cela, un Business Analyst a souvent un temps limité pour mener à bien sa mission. Il doit donc être en capacité de **recadrer** les échanges quand la conversation dérive. Il doit également **inspirer confiance** pour inciter les interlocuteurs à parler. Une session trop courte n'est pas forcément synonyme d'une bonne gestion du temps. Parfois, c'est le signe que l'on n'a pas exploré suffisamment le sujet, ou que l'interlocuteur n'a pas envie de collaborer.

**Je pourrais encore rajouter bien des compétences à cette liste.**

Cependant, celles que je vous ai indiquées sont sans doute sous-estimées par les recruteurs. Or elles font toute la différence entre un Business Analyst « lambda », arrivé là par hasard ou à la demande de son ESN, et un expert.

# CHAPITRE 2 : LES FONDAMENTAUX DE LA PRATIQUE DE LA BUSINESS ANALYSE

## LE PERIMETRE D'ACTIVITE DE L'ANALYSE METIER

Le Business Analyst a pour mission de découvrir, synthétiser, et analyser les besoins d'un Client face à une demande de changement. Cette connaissance lui permet ensuite de proposer et de définir la meilleure solution, puis d'en vérifier la conformité.

Le périmètre exploré inclut le système d'information et les processus métier.

### *Périmètre de la Business Analyse*

L'analyse métier couvre toutes les tâches permettant de :

- **Collecter et analyser les besoins**, qu'ils soient implicites ou explicites. L'objectif est de découvrir les problématiques sous-jacentes ainsi que leurs causes.
- **Proposer une ou plusieurs solutions** et vérifier que celle choisie, une fois développée, est **conforme** aux attentes du Client.
- Effectuer la **conduite du changement** vers la nouvelle solution.
- **Faciliter l'adaptabilité** de l'Organisation à son environnement grâce à la mise en place d'une base de connaissance réutilisable (informatique et / ou métier, retour d'expérience).

### *Les 8 activités principales du Business Analyst*

Les activités de l'analyse métier peuvent être regroupées en 8 catégories principales:

- **L'analyse stratégique** : elle permet de contextualiser les activités de Business Analysis dans le cadre de l'environnement de l'Organisation (analyse systémique, étude d'opportunité, cadrage).
- **La planification et le suivi de l'analyse métier** : c'est l'activité de pilotage de la Business Analyse
- **La collecte d'une information exhaustive et validée** : réalisée tout au long du projet, cette activité utilise de nombreuses techniques à adapter au contexte projet.
- **L'analyse des informations collectées** : l'analyse des besoins est la pierre angulaire de cette activité. Elle est complétée presque systématiquement par l'analyse de l'existant, puis en fonction du contexte, de l'analyse des écarts et de l'analyse comparative. Pour y parvenir, le Business Analyst a à sa disposition une palette de techniques et méthodes qui évoluent au gré des pratiques de la profession.

- **La gestion du cycle de vie des spécifications** : la mise en place et la gestion de la base de connaissances fonctionnelles. Cette base documentaire est précieuse pour la maintenance et l'évolution de la solution cible.
- **La définition fonctionnelle de la solution cible** : il s'agit de la rédaction des spécifications fonctionnelles générales et détaillées, accompagnées des règles métier et du glossaire. Sur les projets agiles, la définition de la solution est décrite au travers des user stories, lesquelles sont intégrées à un Product Backlog qui priorise les exigences.
- **L'évaluation de la solution** : les tests fonctionnels des différentes versions de la solution, puis l'assistance au Client lors de la phase de recette. Une autre étape souvent négligée mais pourtant très précieuse est le retour d'expérience.

Certains Business Analysts se spécialisent d'ailleurs dans le test logiciel fonctionnel, et sont souvent certifiés ISTQB.

- **La gestion du changement** : on pense immédiatement à la formation utilisateurs pour les préparer à travailler avec la nouvelle solution, mais la gestion du changement (=conduite du changement) sert de manière plus large à anticiper les résistances au changement et à préparer un plan stratégique pour les comprendre et les accompagner. Un business analyst peut parfaitement être mandaté pour ne s'occuper que de cela ! Notez qu'il y a quelques années, et encore de nos jours, on l'appelait « consultant en conduite du changement ».

## L'IMPORTANCE DES LIVRABLES EN BUSINESS ANALYSE

### *Qu'est-ce qu'un livrable ?*

Un **livrable** est un produit ou un service fourni au Client. Celui-ci peut être un client interne – à l'intérieur de l'équipe projet, par exemple l'équipe de développement, ou externe – par exemple, l'utilisateur final. Il sanctionne **la fin d'une tâche, d'un processus ou d'une phase**, et il est tangible et mesurable.

### *Les livrables en fonction du contexte projet*

La méthode projet utilisée définit les types de livrables et le cadencement de leur production.

D'autre part, un certain nombre d'organisations suit une **méthodologie prédéfinie de développement** de ses solutions informatiques. En conséquence, **cela conditionne** les livrables de la Business Analyse en termes de nombre, contenu, modèle documentaire et jalon.

Il est cependant toujours possible d'**adapter les livrables** aux besoins du projet. Ce choix doit répondre à un seul objectif : fournir une compréhension **claire et non ambiguë** de la réponse fonctionnelle au besoin de changement identifié.

Dans le cas d'Organisations dépourvues de cadre méthodologique strict, le Business Analyst est libre de créer ses modèles de livrables. Il doit néanmoins veiller à les livrer dans le respect du cycle de vie du projet.

### *Une formulation claire et non ambiguë*

**En tant que Business Analyst**, soyez vigilant. Trop de livrables peut brouiller la description de la solution ou du système.

A l'inverse, ne pas décrire exhaustivement le besoin de changement et la solution apportée peut être néfaste. Cela conduira inévitablement à des **mauvaises interprétations** de la part des parties prenantes – par exemple, l'architecte ou le développeur. Ou alors, la non-prise en compte de tous les cas alternatifs provoquera des **bugs applicatifs** parfois **graves et coûteux** en cas de correction tardive.

Il faut savoir adapter la quantité et le niveau de détail à ce qui est strictement nécessaire à votre projet, et c'est au Business Analyst de faire cette analyse pour chacun de ses projets.

### *Les types de livrables de la Business Analyse*

Voici les **types de livrables possible** en Business Analysis :

- La feuille de route
- Registre des risques
- Registre des contributeurs

- La planification
- Les cas d'utilisation
- La description des processus
- Les spécifications fonctionnelles générales
- Les spécifications fonctionnelles détaillées
- Le Product backlog
- Les users stories
- Le glossaire
- Les règles métier
- La définition des tests fonctionnels
- Le reporting et le suivi des anomalies
- La formation utilisateur

Cette liste n'est pas exhaustive, notamment parce que des livrables peuvent être imposés par l'utilisation d'une méthode spécifique ou en raison du contexte projet.

**Soyez pragmatique !** Tout ce qui permet de rédiger des livrables clairs et non ambigus doit faire partie de la trousse à outils du parfait Business Analyst.

## LES TECHNIQUES ET METHODES DE BUSINESS ANALYSE

### *Un choix en cohérence avec le contexte projet*

Quand certains clients ne libèrent pas assez de **disponibilité** à leurs équipes opérationnelles, d'autres les déchargent délibérément de leurs tâches pour participer au projet.

Certaines **équipes** sont **dispersées**, tandis que d'autres ont des collaborateurs regroupés sur le même site.

Votre client peut disposer d'une **base documentaire** exhaustive, quand d'autres ne fonctionnent qu'avec le fameux « c'est dans ma tête » ...

Toutes les configurations sont envisageables sur un projet. **Étudiez le contexte attentivement** avant de vous lancer tête baissée dans vos activités de Business Analyst, faute de quoi vous risquez de passer à côté d'informations primordiales et de faire déraiser le planning.

### *Les techniques utilisées en Business Analyse*

Les techniques de Business Analyse peuvent être regroupées autour des objectifs suivants :

- **Collecte d'une information exhaustive et vérifiée** : brainstorming, interview, workshop, observation, jeux collaboratifs, enquête / questionnaire, data mining, relecture.
- **Analyse de l'information** : lecture de la documentation, analyse des retours d'expérience, estimation, analyse des règles métier / processus / interfaces.
- **Modélisation** : celle de l'existant et de la solution cible. Parmi les nombreuses modélisations possibles, le Business Analyst utilisera essentiellement les suivantes :
  - Modélisation du périmètre de la solution
  - Modélisation des processus
  - Matrice des rôles et responsabilités
  - Décomposition fonctionnelle
  - Cas d'utilisation
  - User story
- **Proposition de solutions et aide à la décision** : prototypage, benchmark (comparaison d'outils, de processus, de services, de produits, de structure ayant des bases communes), analyse et management des risques.

L'utilisation de ces techniques peut être **normalisée** grâce à l'utilisation de **méthodes**.

### *Les méthodes de modélisation d'entreprise*

Elles ont en général émergé pour répondre à un besoin, puis se sont ensuite diffusées dans d'autres entreprises et d'autres secteurs. Cette diffusion s'est faite au gré du

renouvellement des collaborateurs puis progressivement dans le cadre de formations payantes. Il existe ainsi de nombreuses méthodes qui vont et viennent en même temps qu'émergent de nouvelles « modes »...

Souvent, les sociétés de formation à ces méthodes sont souvent les mêmes qui font intervenir ensuite leurs consultants en entreprises. Bien entendu, ceux-ci les mettent en place *in situ*, ce qui alimente leur cycle de vie.

Citons ainsi les méthodes Agile Scrum ou Extreme Programming, celles issues de l'industrie comme le Kanban ou Lean 6 Sigma, la Business Process Modelling and Notation (BPMN) pour la modélisation des processus métiers, la méthode Merise, la méthodologie Rational Unified Process (RUP), l'Activity Based Costing (ABC) pour la gestion de la performance, et bien d'autres encore...

**Intégrez les techniques et méthodes à votre boîte à outils de Business Analyst,** et utilisez-les en fonction du contexte. Évitez de tomber dans trop de rigidité intellectuelle si vous faites partie de celles et ceux formés à une méthode particulière. **Sachez les adapter** et les remettre en cause si elles ne vous semblent pas appropriées à votre projet !

## L'IMPORTANCE DU FACTEUR HUMAIN EN BUSINESS ANALYSE

### *Les interactions entre les individus dans un Système*

Tout projet, qu'il soit d'envergure comme la mise en place d'un ERP au sein d'une multinationale, ou à petite échelle, comme l'évolution d'une ligne de code d'une base Access dans une TPE, fait l'objet d'interactions entre individus.

Parmi les causes premières des échecs des projets informatiques, devinez qui on trouve ? Les problématiques relationnelles. Qu'elles soient liées à un manque de communication, à des besoins cachés, aux attentes contradictoires entre les parties prenantes ou les cadres dirigeants, vous les trouverez partout.

Pour les gérer, il faut faire appel aux fameux « soft skills », c'est-à-dire les compétences inter- et intra-personnelles. Mais ce n'est pas l'objet de ce livre, donc passons à la compréhension de ce facteur humain : les acteurs, les parties prenantes, et les contributeurs.

Lorsque ces individus ont un impact – positif ou négatif – sur un projet, on les appelle **Acteurs, parties prenantes (Stakeholders** en anglais) ou encore **contributeurs**.

Un Acteur n'est, en soi, pas une personne physique. Il a un **rôle défini** au sein de l'Organisation ou du projet auquel il appartient.

### *Qu'est-ce qu'un Acteur ?*

Un acteur est toute personne physique ou élément interagissant avec le système à l'étude.

Définir la liste des acteurs d'une solution revient à identifier des **regroupements de rôles** interagissant avec l'application ou le système cible.

Retenez également qu'un même individu être associé à plusieurs rôles – et donc à plusieurs acteurs. Par exemple, M. Dupont peut être à la fois responsable de la comptabilité clients et responsable de la comptabilité fournisseur, lesquels seront néanmoins identifiés séparément si on étudie la future solution de comptabilité de l'entreprise.

### *Les Parties Prenantes*

Il s'agit de toute personne physique ou élément matériellement intéressé par les résultats du Système à l'étude. Citons par exemple le vendeur, le client, l'acheteur, le comptable, le fournisseur, l'administration des impôts etc...

### *Les Contributeurs*

Quand on parle de contributeur, on pense au projet, et non plus au système à l'étude. Il s'agit ici de toute personne physique qui aura un rôle à jouer au sein du projet, soit parce qu'elle fournit des informations ou des livrables, soit parce qu'elle valide des

informations, des livrables ou des activités, soit encore parce qu'elle utilise ce qui est produit au sein du Projet.

### ***Comment identifier les contributeurs et parties prenantes***

**Pour planifier son action et rédiger ses livrables**, le Business Analyst se doit de connaître les contributeurs et parties prenantes impactant le besoin à traduire dans la solution cible.

Lorsqu'il arrive en cours de projet, il est fréquent qu'on lui donne des noms de personnes à consulter, sans toutefois préciser de quelle manière elles impactent la solution. N'oubliez donc pas d'identifier le rôle de chacun et de vous assurer que votre liste est **exhaustive**. Vous aurez en effet besoin d'analyser les exigences fonctionnelles sous tous les angles.

La liste des contributeurs et parties prenantes, dont vous aurez défini le rôle exact au préalable, est un document primordial pour le Business Analyst. Elle lui servira lors de la préparation des interviews, pour la rédaction des livrables, comme les diagrammes d'activité ou le RACI (voir les techniques de modélisation), ou encore pour la formation utilisateurs. **Soyez-y donc particulièrement attentif !**

# CHAPITRE 3 : L'INFLUENCE DU MODELE CONCEPTUEL DE GESTION DE PROJET SUR LA BUSINESS ANALYSE

Le Business Analyst ne travaille pas de la même manière selon le modèle de gestion de projet choisi.

Voyons ensemble ce que cela signifie pour les deux grandes catégories que sont le modèle en V d'une part, et les projets gérés avec des méthodes agiles d'autre part. Nous ferons aussi le point sur les spécificités des projets d'implémentation d'ERP, de Business Intelligence et de PLM – de manière plus générale les implémentations de « COTS », ces outils sur étagère à paramétrer.

## LA BUSINESS ANALYSE DANS UN PROJET DE TYPE « CYCLE EN V »

### *Un peu d'Histoire*

**Le tout premier** modèle conceptuel standard issu du monde du BTP est dit « **en cascade** » (*Waterfall* en anglais). Le hic... Le client découvrait la solution à sa livraison par le maître d'œuvre. L'effort de correction pour rectifier les écarts par rapport à ses attentes était bien souvent considérable. Le client se retrouvait donc dans au moins 80% des cas avec :

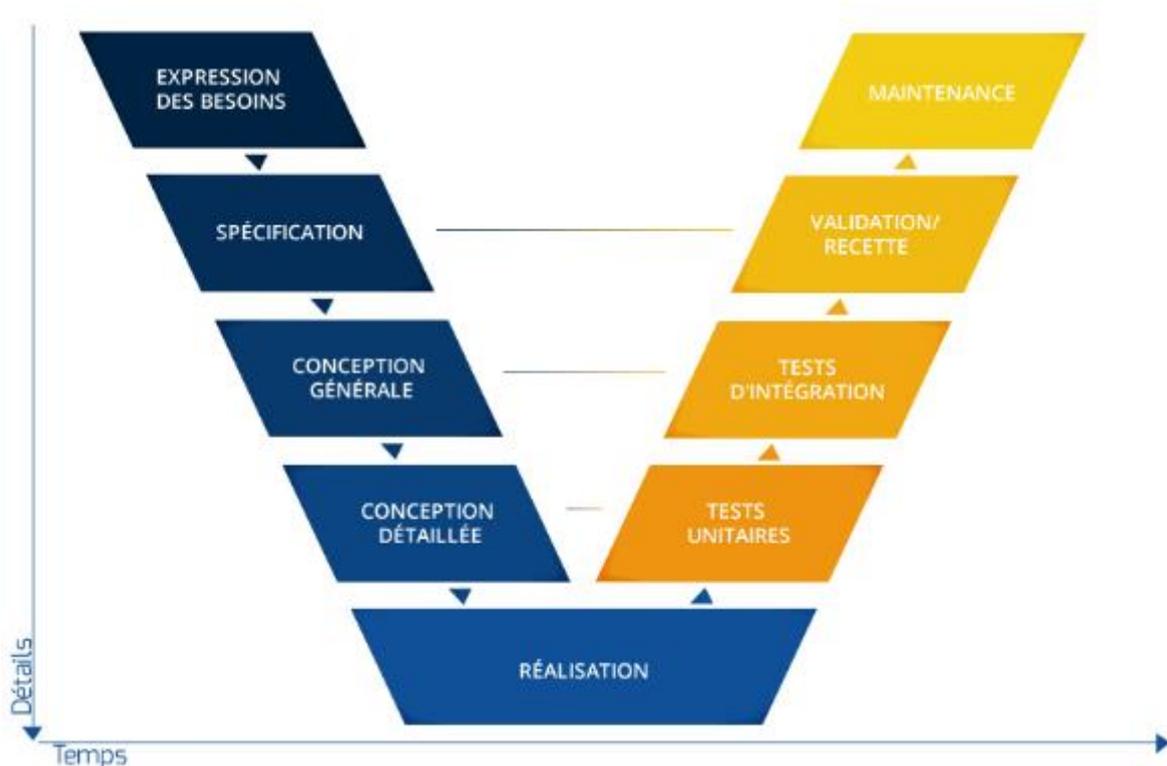
- Une couverture non conforme de ses besoins fonctionnels ;
- Et un produit dont l'architecture technique ne permettait pas de répondre à une évolution ultérieure de son activité.

**Puis, dans les années 1980** est apparu le modèle dit « **cycle en V** ». Issu cette fois du monde de l'industrie, il permettait de s'assurer, avant la livraison, de la cohérence fonctionnelle de la solution cible. On y a vu l'émergence des rôles pour partager et désigner les responsabilités. Le modèle en V s'est également adapté au génie logiciel, lequel gagnait en maturité à cette époque.

- Ainsi, l'introduction de tests fonctionnels avant la livraison avait pour objectif de fiabiliser le cadre contractuel. Ceux-ci étaient répartis entre la maîtrise d'œuvre (MOE – le Réalisateur) et la maîtrise d'ouvrage (MOA – le Client).
- Les inconvénients de ce modèle tenaient de la manière de corriger les anomalies relevées en phase d'acceptance par le Client. Tant que le produit n'était pas conforme aux attentes du client, celui-ci ne payait pas le solde. Or, les projets s'étalant sur plusieurs mois voire plusieurs années, il était fréquent que le contexte métier et donc les besoins du Client évoluent en parallèle.
- Beaucoup de projets se sont donc retrouvés avec des dépassements de coûts et de délais considérables.

- Il devenait urgent de gérer les projets informatiques en sécurisant à la fois le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre.

### ***Le positionnement de la Business Analyse dans le cycle en V***



Le cycle en V désigne le cycle de vie de réalisation d'un logiciel. Pour résumer, les tâches de développement se situent en bas du V. Toutes les étapes de test et de validation de la solution (partie ascendante du V) correspondent à des étapes de spécifications (partie descendante du V).

Ainsi, la recette client (acceptance) permet de tester l'implémentation des besoins fonctionnels généraux. Également, lors des tests fonctionnels, le Business Analyst vérifiera l'adéquation entre les spécifications fonctionnelles détaillées et le logiciel etc.

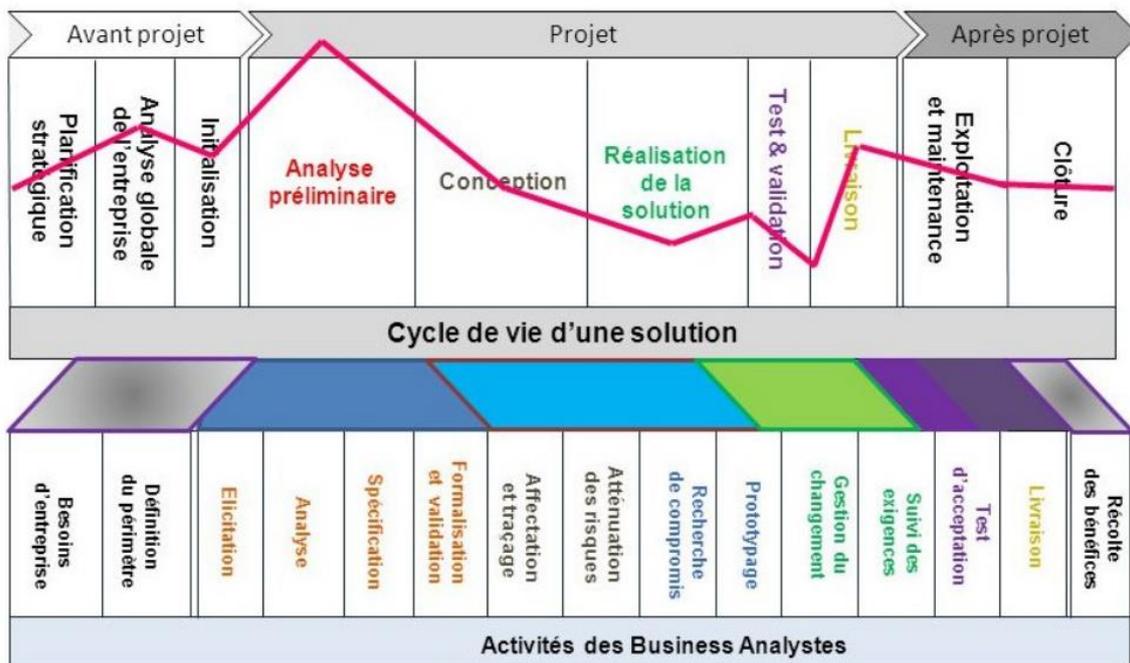
Le Business Analyst n'a pas la même charge de travail tout au long de ce cycle. En effet, il sera essentiellement sollicité dans les tâches en haut du cycle en V. Par exemple, il aidera le Client à rédiger son cahier des charges, ou à effectuer le cadrage. Il pourra aussi rédiger les spécifications fonctionnelles, tester fonctionnellement le logiciel et effectuer la conduite du changement.

### ***Les activités du Business Analyst lors du développement technique de la solution***

Pendant le développement technique de la solution, il y a souvent un creux d'activité pour le Business Analyst. Je ne parle pas ici des projets de Business Intelligence ou d'implémentation d'ERP, qui requièrent également une compétence technique. Dans ces cadres précis, le Business Analyst est aussi occupé en période de développement.

Dans les autres cas, le Business Analyst doit attendre que la solution soit assez mature pour préparer ses tests fonctionnels. Cette période peut cependant être très active. En effet, il y a souvent un gros travail de rédaction de la documentation de formation utilisateur. D'autre part, il est nécessaire de préparer la gestion du changement, qui peut aller de l'analyse stratégique au niveau de l'Organisation jusqu'à la formation utilisateur.

Notez que pendant cette période, l'équipe de développement sollicite également le Business Analyst. Celui-ci est amené à clarifier les besoins, ou à réfléchir conjointement à leur remise en cause en cas de limites techniques non prévues.



(source : BABOK®)

Un Business Analyst peut donc être occupé sur le projet depuis le tout début jusqu'au Go Live.

Cependant, le découpage des tâches par le chef de projet, ou tout simplement le manque de ressources polyvalentes peut conduire à la ségrégation des activités. On verra ainsi sur certains gros projets une kyrielle de Business Analysts ayant chacun sa spécialité.

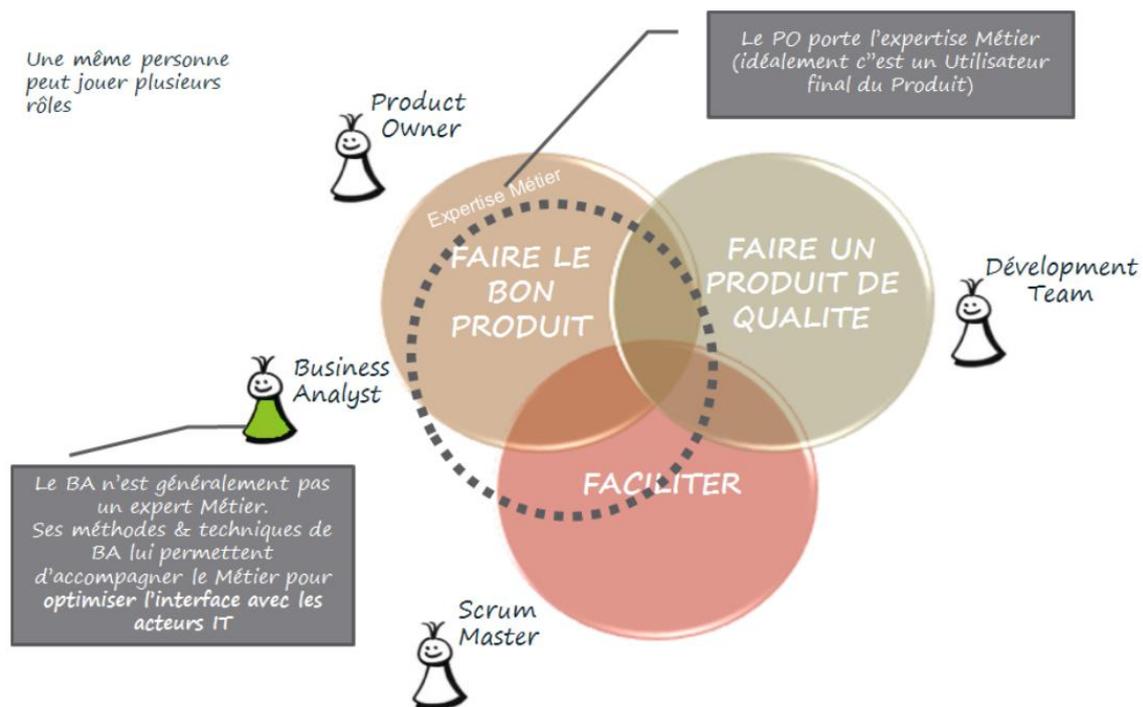
## LA BUSINESS ANALYSE EN CONTEXTE AGILE

Les années 2000 ont vu naître les premières méthodes dites « **agiles** », basées sur des cycles d'itération très courts. La gestion projet devenait itérative et adaptative, afin d'être flexible face à une évolution rapide des besoins du Client, tout en sécurisant le cadre contractuel du maître d'œuvre.

Vous vous en doutez, ces méthodes ont également leurs inconvénients... Citons entre autres la nécessité d'avoir un niveau d'implication important de la part du client, la formation impérative des équipes, la compréhension plus « floue » des rôles et l'organisation du travail en sprints qui peut conduire à la confusion entre agilité et rapidité.

Pour la définition exacte, je vous renvoie à celle du Manifeste Agile ([www.agilemanifesto.org](http://www.agilemanifesto.org)), très complète. Retenez que le cycle de vie d'un projet agile est centré sur le développement itératif de la solution ciblée.

### Les particularités de la Business Analyse dans les projets agiles



(source : BABOK®)

- La première particularité est qu'un tel projet ne comporte pas obligatoirement d'acteur « Business Analyst ». En revanche, dans tout projet agile, les activités de business analyse continuent d'exister, mais celles-ci peuvent être exercées par plusieurs acteurs : Product Owner, RTE, équipe de développement.

- La collecte et l'analyse des besoins fonctionnels est réalisée de manière **incrémentale**. Ceux-ci sont affinés au fur et à mesure que la solution prend forme.
- Il est primordial de s'assurer que les besoins émergents restent cohérents avec les objectifs organisationnels, stratégiques et métier de la solution cible. C'est le rôle du Product backlog.
- Dans le cas où un acteur Business Analyst existe, celui-ci doit s'assurer que l'information métier est disponible au niveau de granularité requis par l'équipe de développeurs. L'objectif est de permettre à celle-ci de travailler dans les temps impartis par l'itération. Rappelons qu'en agile, plus les cycles d'itération sont courts, mieux c'est...
- La différence de timing des projets Agile a une conséquence sur le contenu des livrables. Ceux-ci sont divisés en 2 catégories :
  - Dans la première catégorie, on retrouvera **ceux nécessaires à l'itération en cours**. Leur utilisation est temporaire. Le Business Analyst favorisera donc toute documentation visuelle apportant une valeur ajoutée rapide au développeur, comme les diagrammes ou les listes. Le socle de la description de la solution cible est composé des User Stories.
  - Dans la seconde catégorie, on retrouvera les **documents dédiés à la description de la solution dans son ensemble**. Leur utilisation est donc prévue sur le long terme. Ainsi, le Business Analyst s'attardera davantage sur la description : cas d'utilisation, spécifications détaillées, documents de formation etc.

### ***Avantages et inconvénients pour la Business Analyse en contexte Agile***

Les **avantages** d'une méthodologie agile pour la Business Analysis sont liés à un retour d'expérience très rapide. Nul besoin d'attendre le déploiement de la solution pour découvrir les non-conformités. Cela permet donc d'accroître la qualité de la solution livrée.

Les **inconvénients** sont bien entendus liés à la compréhension et à l'utilisation des bonnes pratiques de la Business Analyse par les acteurs du projet. Si ceux-ci sont mal formés, les risques de livrer une solution construite sur une architecture et des fonctionnalités incohérentes sont d'autant plus grands. On ne s'improvise pas plus Business Analyst que développeur .NET.

**Vous comprendrez donc l'importance fondamentale de répertorier et de promouvoir les bonnes pratiques de la profession auprès des équipes agiles et des clients!**

## LA BUSINESS ANALYSE DANS LES PROJETS DE BUSINESS INTELLIGENCE

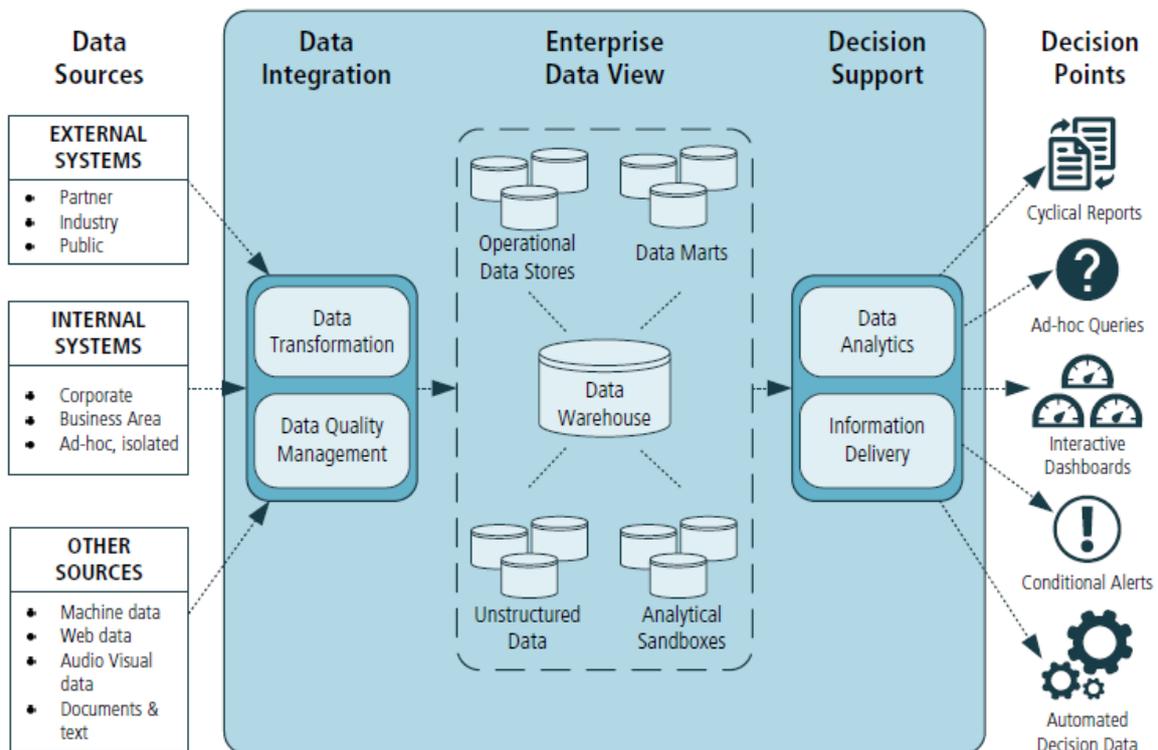
### Qu'est-ce que la Business Intelligence ?

La **Business Intelligence** est aussi connue sous le nom d'**informatique décisionnelle**. Son but est de permettre aux managers de prendre des décisions opérationnelles et stratégiques, sur la base d'informations structurées, visuelles et pertinentes.

De nombreux logiciels sont spécialisés dans l'aide à la prise de décision, comme SAP® BusinessObjects, IBM® Cognos BI, Oracle® Essbase pour n'en citer que quelques-uns parmi les plus connus. Ces logiciels agrègent une grosse quantité de données pour en extraire des indicateurs pertinents, que les décideurs pourront exploiter pour gérer leur activité.

La BI fonctionne de la manière suivante :

- Collecte des données depuis de nombreuses sources hétérogènes
- Centralisation et stockage dans un data warehouse
- Structuration des informations métier dans un framework
- Restitution et distribution aux utilisateurs finaux sous formes de rapports et tableaux de bord.



## ***Le rôle du Business Analyst dans les projets de Business Intelligence***

Dans le cadre d'un projet de BI, le Business Analyst collecte bien souvent des besoins déjà exprimés et détaillés. Par exemple, les tableaux de bord avec les règles de gestion sont souvent déjà réalisés par les utilisateurs dans des outils de bureautique. Et si ce n'est pas le cas, l'utilisateur est capable de décrire précisément son besoin – ce qui est rarement le cas dans les autres types de projets informatiques !

Par conséquent, le rôle du Business Analyst est plus spécifiquement axé sur :

- La spécification des besoins de communication métier liés à la partie restitution et distribution des tableaux de bord.
- La collecte des spécifications utilisateurs lors de l'ajout ou de l'extension d'une fonctionnalité analytique.
- L'intégration des spécifications métier dans l'architecture BI. Cela peut être la construction ou la modification au niveau data warehouse, framework et/ou rapports et tableaux de bord.

D'autre part, le Business Analyst « BI » doit maîtriser à la fois le logiciel choisi et le métier des utilisateurs.

Typiquement, il pourra être un ancien Directeur Financier ou un ancien contrôleur de gestion reconverti (je fais d'ailleurs partie de cette dernière catégorie...). Son expérience est donc étroitement liée à sa capacité à modéliser et à configurer finement les logiciels choisis.

## LA BUSINESS ANALYSE DANS LES PROJETS D'ERP ET DE PLM

### *Qu'est-ce qu'un ERP? Et un PLM ?*

Un ERP est un **progiciel de gestion intégré** (PGI en français). C'est le terme anglais d'ERP – Enterprise Resource Planning – qui est passé dans le langage usuel.

Cette catégorie de logiciel a pour vocation de couvrir tout ou partie des domaines d'une entreprise au sein d'une **solution intégrée unique**. Adieu les interfaces entre outils incompatibles et le temps différé systématique, bonjour le temps réel et l'unicité des informations !

Parmi les plus connus, on peut citer SAP, SAGE ou encore JD Edwards. Leur particularité est qu'ils sont développés et distribués par un éditeur unique et qu'ils intègrent au sein d'un même logiciel l'ensemble des fonctions des entreprises. Celles-ci sont libres de n'acheter des licences que pour une partie des fonctions (par exemple, la fonction Logistique ou Comptabilité).

Les outils de **PLM (Product Lifecycle Management)** servent à gérer le cycle de vie des produits. Ils sont destinés aux industriels au sens large (manufacturing, systèmes complexes, BTP, agroalimentaire...) et ont pour but d'optimiser la gestion des produits tout au long de leur cycle de vie, depuis la création jusqu'à la fin de vie (et donc lancement de l'affaire, étude, conception, industrialisation, exploitation, démantèlement).

Ils sont souvent confondus avec les ERP, mais leur positionnement est pourtant différent. En effet, l'ERP est focalisé sur les biens physiques et les flux d'articles, tandis que le PLM est centré sur la composition et l'interdépendance entre les différents éléments composants les produits, ainsi que la gestion de « l'environnement produit ».

Dans tous les cas, **le Business Analyst devra être formé au logiciel** en question. Son travail consiste en effet à proposer les **configurations** adéquates pour répondre aux besoins du client.

### *Le rôle du Business Analyst dans les projets d'implémentation d'ERP et de PLM*

Bien que l'architecture de la solution diffère de celle des projets Business Intelligence, il y a beaucoup de similitudes dans l'approche du Business Analyst.

Celui-ci se devra de connaître parfaitement le logiciel, afin d'en maîtriser les limites et les subtilités de configuration. Suivre une **formation** dispensée par les éditeurs des solutions ERP et de PLM est donc un prérequis indispensable à la pratique de la business analyse sur ce type de projet.

Enfin, la **connaissance métier** est également primordiale : le Business Analyst se doit de comprendre les enjeux métier et la terminologie. Comment implémenter un module

d'ERP sur la comptabilité fournisseur si on ne saisit pas ce qu'est un plan comptable, une justification d'écriture, ou des contreparties ?

Vous l'aurez donc compris : les compétences requises pour faire de la Business Analyse au sein de projets ERP, de PLM ou de BI sont **à la fois techniques et fonctionnelles.**

# CHAPITRE 4 : LES ACTIVITES DE LA BUSINESS ANALYSE

## LE CADRAGE

Au début du cycle de vie d'un projet, le Client n'a bien souvent qu'une idée très générale de son besoin. Le cadrage est donc la première tâche à effectuer, et il conditionne le bon lancement du projet. En effet, plus le cycle de vie de ce dernier avance, plus il devient coûteux de le remettre sur les rails. Ce coût peut s'exprimer en termes de dérapage dans les délais de livraison comme en termes d'écart plus ou moins important avec les résultats attendus.

### *Définition du cadrage*

Le cadrage consiste donc à :

- Déterminer précisément les objectifs du projet : résultats attendus, délai et coût ;
- Préciser le périmètre du projet : produits, fonctionnalités, technologie, organisation, processus, etc. ...
- Déterminer les grandes étapes du projet, les dates-clés, les jalons ;
- Définir les ressources et moyens nécessaires : hommes, matériel, budget et compétences ;
- Présenter l'organisation du projet : équipe projet, rôles, comité de pilotage ;
- Définir les principes de communication interne (au sein de l'équipe et avec la direction) et externe (avec les représentants du client, les utilisateurs et tous ceux qui ont besoin de connaître le projet) ;
- Identifier les risques majeurs et les éventuelles dépendances ;
- Définir les indicateurs qui permettent de mesurer l'avancement du projet et l'accomplissement des objectifs.

### *Comment faire le cadrage de votre projet*

Il n'y a pas de méthodologie universelle pour bien cadrer un projet.

Le Business Analyst se pliera à cet exercice difficile en utilisant sa capacité à prendre du recul et à comprendre de façon globale et synthétique le projet et son contexte. Il utilisera les méthodes de Business Analyse pour obtenir une vue analytique, précise, concrète des éléments clés du projet.

### *Mon astuce pour bien débiter un cadrage*

Je demande tout simplement au Sponsor de convier les interlocuteurs directement intéressés par le projet à une **réunion de lancement**. Cela peut paraître évident, mais cela n'est pas souvent le cas...

Côté maîtrise d'ouvrage, les intervenants peuvent être des managers, mais également des experts dans l'un des domaines du projet ou encore de collaborateurs ayant une vision macroscopique de la situation.

La maîtrise d'œuvre est également présente : le chef de projet, le commercial chargé de rédiger la proposition commerciale, un expert éventuellement.

Si le Business Analyst est sollicité lors du cadrage, c'est en général parce qu'il est en charge de la gouvernance du projet. Il peut donc également avoir le rôle de Chef de Projet.

Cette réunion a deux objectifs.

- Tout d'abord, celui d'impliquer les parties prenantes dès le lancement du projet. Il est en effet nécessaire de s'assurer de leur disponibilité et de leur motivation.
- D'autre part, celui de collecter très tôt des informations cruciales :
  - o Les enjeux et objectifs principaux du projet, que le Client clarifie souvent pour lui-même pendant la séance.
  - o Les noms des collaborateurs à interviewer lors du cadrage.
  - o Enfin, les experts présents identifient en général en séance les risques et les sujets principaux à traiter. Cela permet d'avoir d'ores et déjà une idée de l'organisation et du découpage projet.

Le cadrage est souvent une étape préalable à la proposition commerciale. Celle-ci pourra être plus précise et dans le cas de prestation forfaitaire, elle limite les erreurs d'estimation de coût.

Le document qui formalise les conclusions du cadrage a plusieurs appellations : document de cadrage, conclusions, vision stratégique ou encore feuille de route (road map).

## LE PILOTAGE

Le pilotage consiste en premier lieu à **planifier les tâches de Business Analyse**, puis à en **contrôler**, **corriger** et **améliorer** le bon déroulement tout au long du cycle de vie du projet.

### *L'utilisation de la roue de Deming pour bien piloter l'analyse métier*



Ce schéma représente la roue de Deming, qui décompose en quatre étapes les processus d'amélioration continue. Je la trouve également très appropriée pour piloter les activités de l'analyse métier.

Plus précisément, il s'agit de :

- Définir les activités et les livrables de la Business Analyse,
- Les coordonner avec la feuille de route du projet dans sa globalité, et d'en assurer la gouvernance ;
- Sélectionner les techniques et méthodologies les plus appropriées ;
- Enfin, d'identifier et de suivre les risques liés aux activités de Business Analyse.

Notez que certaines organisations ont déjà une base méthodologique réutilisable, que le Business Analyst adaptera au contexte de son projet.

### *Pilotage et méthodologie projet*

Dans tous les cas, on distingue deux manières très différentes de piloter, en lien direct avec la méthodologie projet choisie.

1. La première est dite **prédictive**.

Elle est associée aux cycles en V, W et autre mode en cascade.

**L'analyse métier se fait en amont** du développement et s'accompagne d'une documentation très détaillée. De plus, il peut y avoir plusieurs itérations mais leurs cycles de vie sont longs. En outre, Le rôle de Business Analyst est physiquement dissocié des rôles de développement.

2. La seconde est dite **adaptative**.

Elle est associée aux méthodologies agiles, avec des itérations très courtes dont la durée ne dépasse pas un mois.

Dans ce cas, **l'analyse métier se fait au fil de l'eau**, au gré des interactions entre l'équipe de développement et le Product Owner. Les livrables de l'itération sont réduits au strict minimum. Ce sont surtout des représentations visuelles, des user stories ou des règles métier nécessaires au développement de la solution technique pour l'itération en cours.

Il n'y a pas de règle définissant qui réalise les activités de business analyse, puisque les méthodes agiles ne précisent pas l'existence de cerôle. Par conséquent, selon les projets, les compétences disponibles en interne et les disponibilités, l'analyse métier est effectuée soit par l'équipe de développement, soit par le Product Owner (PO), soit par un Business Analyst qui agira pour le compte du PO, soit... à vous de le découvrir! Cette ambiguïté du rôle du Business Analyst sur les projets agiles est souvent compliquée à gérer, surtout pour les débutants, donc je vous conseille de vraiment bien vous renseigner auprès de vos collègues. Et si personne ne sait qui fait quoi, appropriez-vous le rôle de BA et ses activités, l'essentiel étant de vous porter garant de l'adéquation entre la solution cible et les besoins métier.

Enfin, notez qu'en cas d'existence d'un Product Owner, celui-ci doit s'assurer de la disponibilité immédiate de l'information métier requise, afin de ne pas retarder les itérations.

**La rédaction de la documentation fonctionnelle détaillée se fait après la livraison de la solution.** L'objectif est ici d'assurer le transfert de connaissances, et non pas la mise en œuvre de la phase suivante du projet comme dans les cycles en V.

### ***Les livrables de la Business Analyse dans les approches prédictives***

Dans les approches prédictives, le Business Analyst livre principalement :

- La feuille de route des activités de Business Analyse, ainsi que les registres des risques et des contributeurs.
- L'analyse de l'existant, des besoins, l'analyse des écarts et le benchmark dans le cas de plusieurs solutions alternatives.
- Les spécifications fonctionnelles générales et détaillées de la solution choisie. Elles incluent le glossaire et les règles métier, la décomposition fonctionnelle et les cas d'utilisation.
- La stratégie de tests fonctionnels et les jeux de données.

- Le plan de gestion du changement.
- Les supports de formation et éventuellement la réalisation de la formation aux utilisateurs.
- Les indicateurs de retour d'expérience.

### ***Les livrables de la Business Analyse dans les approches adaptatives***

En ce qui concerne les approches adaptatives, le Business Analyst utilise toutes les techniques et outils permettant de faire comprendre rapidement et facilement les besoins métiers à l'équipe de développement. Ainsi, parmi ces outils, on trouve :

- Les user stories
- Les maquettes et prototypes
- Les schémas et diagrammes
- Les listes

*In fine*, le Business Analyst livre la documentation exhaustive à la fin du projet, essentiellement les spécifications fonctionnelles détaillées de la solution implémentée.

Enfin, notez que les livrables qui formalisent le pilotage sont principalement :

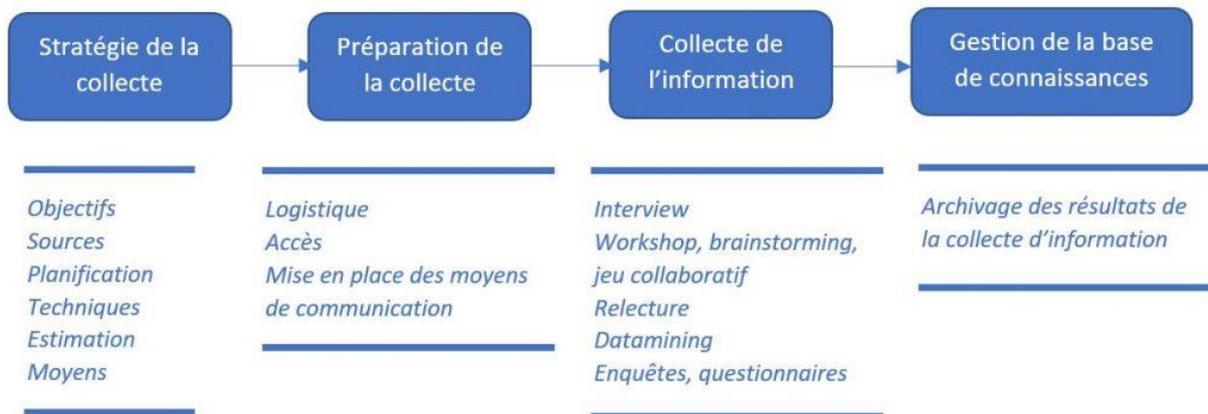
- Le Product Backlog
- Le Registre des Risques (Risk Register)
- Le Registre des Contributeurs (Stakeholders Register)

## LA COLLECTE DE L'INFORMATION

La collecte d'une information exhaustive, fiable et vérifiée est la base du travail de Business Analyst. On doit donc la considérer comme une étape à part entière, et y consacrer le temps nécessaire.

Une information de qualité est le gage d'une analyse des besoins complète et détaillée. D'autre part, cela permet de mettre en exergue les risques liés à certaines fonctionnalités de la solution cible, dus à un manque de données en amont pour sécuriser les résultats.

Voici les grandes étapes de la collecte d'information :



### Définition de la stratégie de collecte d'information

- **Définition des objectifs** de la collecte : quels sujets, collecte initiale, clarification, validation...
- **Identification des sources** de l'information : personnes, documents, obligations réglementaires, outils, applications...
- **Définition de la stratégie** de collecte : choix des techniques, estimation de la charge, planning, moyens de communication.

### Préparation de la collecte d'information

- Pour les interviews et ateliers de travail en **face à face** : envoyer les invitations aux contributeurs ainsi que les supports de discussion, en précisant les attentes que l'on a. Réserver les salles de réunion, s'occuper de la logistique / du voyage si la collecte d'information nécessite un déplacement.
- Mettre en place l'**accès** aux outils et applications sources.
- Mettre en place les **supports d'échange et de communication** des résultats de la collecte d'information.

## ***Une collecte d'information exhaustive, fiable et validée***

- **Les face-à-face :**
  - Interviews : face à face avec une seule personne, dans le but d'effectuer un transfert de connaissances de l'interlocuteur vers le Business Analyst.
  - Workshops, brainstorming et jeux collaboratifs : sessions de travail avec plusieurs personnes. Le workshop a comme objectif de collecter une information existante provenant de plusieurs sources, ou de valider la compréhension du Business Analyst. Le brainstorming cherche à trouver des solutions à une problématique. Les jeux collaboratifs permettent de mettre en valeur les relations entre acteurs et systèmes.
- **L'analyse documentaire :** la lecture de documents doit produire un **résultat**. Autrement dit, une prise de notes, un enrichissement de document (glossaire, règles métier, spécifications fonctionnelles détaillées, documents de formation etc), un envoi de mail ...
- **Le datamining :** l'objectif est de collecter avec un maximum de détails des informations pour décrire un sujet précis, telles les règles métier, ou encore pour préparer des jeux de tests fonctionnels.
- **Les enquêtes et questionnaires :** ils aident par exemple à faire un choix parmi plusieurs solutions, pendant la phase d'analyse comparative.
- **Mais aussi le brainstorming, le design thinking, les jeux collaboratifs, l'observation, le prototypage, les user stories etc...**

## ***La gestion de la base de documentation de Business Analyse***

Il est important de **conserver et de structurer les informations collectées**. En effet, elles pourront resservir à toutes les étapes du projet, mais également après, pour la compréhension des choix faits pour l'implémentation de règles ou d'outils.

En effet, cela peut être utile pour le Business Analyst intervenant sur la TMA (Tierce Maintenance Applicative – le « SAV ») du projet, après son implémentation. Et également pour des projets ultérieurs, sous forme de retour d'expérience.

Notez que le Business Analyst doit s'astreindre à rédiger les comptes-rendus des face-à-face pour deux raisons.

- La première est de s'assurer de sa compréhension en faisant valider ces comptes-rendus par les parties prenantes.
- La seconde est de conserver une trace de l'information collectée « brute », avant qu'elle ne soit transformée par les analyses et restitutions de livrables.

Les documents (guides, procédures, réglementations, comptes-rendus, fichiers audio ou vidéo...) doivent être archivés de manière claire et structurée. Un choix judicieux des noms des dossiers et des documents permet de gagner du temps ultérieurement. Il est donc parfois important de former / d'informer tous les intervenants de la nécessité de suivre cette simple procédure...

## L'ANALYSE DE L'EXISTANT

C'est la phase du projet pendant laquelle le Business Analyst va auditer les processus et les solutions informatiques existants. Elle est réalisée avant l'initialisation du changement.

Elle permet de préparer l'analyse des besoins de la solution cible et de réaliser l'analyse des écarts.

### ***Les 5 questions à se poser pour réaliser une analyse de l'existant pertinente***

#### **1. Dans quel environnement évolue l'Organisation ?**

- Existe-t-il un cadre réglementaire ou légal dans lequel l'Organisation doit s'inscrire obligatoirement et si oui, lequel ?
- Existe-t-il un plan stratégique de l'Organisation cliente, soit au niveau projet, soit au niveau supérieur (département, filiale, groupe...) auquel le projet doit se conformer ? Si oui, lequel ?
- Y-a-t-il d'autres limitations internes ou externes connues de l'Organisation ? Cela peut concerner de nombreux domaines : droit du travail, compétences professionnelles, procédures à respecter, adaptabilité de l'infrastructure existante etc.

#### **2. Quelles sont les interactions système-acteurs ?**

- Quels sont les acteurs impliqués, en tant que réalisateurs, approuvateurs, consultés, ou informés ?
- Quelle est la répartition géographique des collaborateurs : sur un même site, dispersés, en interne ou en sous-traitance ?
- Quelle est l'architecture actuelle du système d'information dans le cadre du périmètre du projet ?
- Quels sont les interdépendances avec les autres systèmes externes ?

#### **3. Quels sont les besoins métier ?**

- Quel est le principal besoin métier couvert, sans lequel l'Organisation cliente ne peut fonctionner ?
- Quels sont les besoins métier secondaires actuellement couverts et qui ont un impact critique sur la performance ?
- Quels sont les besoins métier / processus secondaires non critiques actuellement couverts par la solution ?

#### **4. Quelles sont les fonctionnalités de la solution existante ?**

- Quelles sont les fonctionnalités principales et secondaires du système d'information ? Quels en sont les acteurs ?

- Quelles sont les performances de la solution actuelle ? Ces mesures doivent à la fois être quantitatives et qualitatives (ressenti subjectif des acteurs).

#### 5. Quels sont les dysfonctionnements actuels ?

- Quels sont les dysfonctionnements majeurs actuels des processus métiers, de l'organisation du travail et du système informatique ?
- Est-ce que ces dysfonctionnements font partie du périmètre du projet ?

### *Les livrables de l'analyse de l'existant*

Le Business Analyst utilise bien entendu toute la palette des techniques et méthodes à sa disposition pour répondre à ces questions.

La restitution de son analyse est formalisée dans un ou plusieurs documents (les **livrables**) contenant en général les éléments suivants :

- Le contexte et l'environnement interne / externe
- L'objectif en lien avec l'identification des dysfonctionnements principaux
- Les cas d'utilisation « As-Is »
- La description des processus existants
- Les règles métiers principales
- La modélisation du système actuel

### *Mon astuce pour rédiger l'analyse de l'existant*

Il n'y a pas de règle figée dictant le contenu de l'analyse de l'existant. Cependant, ce livrable est un prérequis à l'analyse des besoins, aussi est-il important d'être synthétique et analytique... J'ai trop souvent lu des documents « littéraires », mal agencés, dans lesquels il était compliqué d'identifier les éléments principaux.

Écrivez donc un document structuré autour des catégories de questions identifiées dans cette page. Vous faciliterez ainsi grandement l'analyse des besoins.

Enfin, pour éviter toute ambiguïté et faciliter la lecture, rédigez un glossaire dans un document séparé. N'ayez pas peur de jouer aux académiciens : la mauvaise compréhension partagée d'une expression ou d'un mot (métier ou pas) est source de bien des erreurs dans un projet, et elles peuvent coûter cher.

Soyez précis, clair et non ambigu !

## L'ANALYSE DES BESOINS

### *Pourquoi faire une analyse des besoins ?*

En tant que Business Analyst, votre objectif est de définir et de communiquer aux autres intervenants les fonctionnalités et/ou processus cibles.

Vos tâches de haut niveau sont donc :

- Comprendre les besoins des utilisateurs ;
- Comprendre les besoins des autres intervenants ;
- Documenter, hiérarchiser et communiquer les exigences ;
- Négocier les exigences et faciliter l'acceptation de l'application par le client.

Les deux premières tâches sont décrites dans cette section, et sont un prérequis à la description de la solution cible (les deux tâches suivantes dans le cycle de vie du projet).

### *L'analyse de l'activité de l'entreprise*

Selon l'impact des nouveaux logiciels sur l'Organisation, l'analyse des besoins peut parfois demander un effort conséquent de réingénierie à l'échelle du département ou de l'Organisation elle-même.

Par conséquent, celle-ci commence par la compréhension de l'activité de l'entreprise. C'est là que le Business Analyst devra faire appel à ses compétences de :

- Modélisation métier (composante de l'analyse des besoins) ;
- Traduction des modèles métier en exigences logicielles (voir la rubrique La description de la solution cible).

Diverses techniques peuvent être employées, cependant la plus usuelle (car la plus claire) est celle des cas d'utilisation. Ceux-ci permettent de mettre en valeur les processus métier mis à disposition des différents partenaires ou clients (les acteurs métier externes). Ils conduisent aussi à identifier les applications requises pour supporter ces processus métier.

Les rôles et les livrables des processus peuvent également être représentés par des classes et des objets dans modèle objet métier.

### *L'analyse des besoins des acteurs*

Une fois l'activité bien appréhendée, l'analyste doit identifier les fonctionnalités **de haut niveau du système**. Notez qu'il est souvent nécessaire d'orienter la liste de souhaits initiale, sinon vous risquez de faire face à une liste au Père Noël sans grande cohérence !

Vous pouvez, par exemple, poser des questions du type :

- Quels sont les problèmes que vous rencontrez dans le système actuel ? (= résultats de l'analyse de l'existant),
- Quelles sont les tâches auxquelles vous consacrez le plus de temps ?
- Ou encore : quelles sont les tâches quotidiennes qui pourraient être automatisées ?

En documentant les besoins, assignez-leur une priorité, une criticité et indiquez-en l'initiateur.

Différenciez bien les besoins des Acteurs externes (clients, fournisseurs...), internes (départements / services de l'Organisation), de ceux de l'équipe Projet.

Avec ces derniers, que l'on peut appeler « Intervenants », il s'agira de développer une vision commune.

### ***L'analyse des besoins : développer une vision***

Une **vision** définit le point de vue des intervenants quant au produit à développer. Ce point de vue sera décrit en termes de **spécifications fonctionnelles et non fonctionnelles**. La vision ainsi décrite servira ensuite de base à la définition des exigences fonctionnelles et techniques détaillées, puis au développement de la solution cible.

Voici les éléments les plus importants qui la composent :

- La liste des intervenants
- La liste des contraintes : c'est ce qu'on appelle les exigences non fonctionnelles. Il peut s'agir d'impératifs financiers, de choix technologiques, de compatibilité avec l'infrastructure existante etc...
- L'énoncé du problème à résoudre
- La liste des fonctionnalités de haut niveau

A la fin de l'analyse des besoins, il est recommandé de mettre à jour un glossaire. En effet, l'ennemi public numéro 1 pour un Business Analyst – et a fortiori un risque majeur pour le projet – est l'**ambiguïté**. Mieux vaut éviter de démarrer le projet sur la base d'une vision faussée par le mauvais usage de la terminologie !

Les livrables qui formalisent cette activité sont :

- La description des processus existants.
- Les règles métier
- Les cas d'utilisation

## L'ANALYSE DES ECARTS

L'analyse des écarts (*gap analysis* en anglais) poursuit 3 objectifs principaux :

- Identification des étapes et fonctionnalités manquantes entre l'état actuel d'un système et la cible à atteindre ;
- Évaluation des risques relatifs aux étapes manquantes ;
- Identification de plusieurs stratégies de conduite du changement et sélection de la meilleure option.

Or, je vois bien souvent des analystes métier et des chefs de projet se focaliser uniquement sur les caractéristiques manquantes. Ils comparent en effet à tort l'analyse de l'existant avec la définition de la solution cible, en oubliant l'analyse des besoins.

### ***La plus-value apportée par l'analyse des écarts***

Tout d'abord, reprenez que la plus-value de l'analyse des écarts est centrée sur :

- La justification de la meilleure approche de conduite du changement ;
- La liste des solutions alternatives de repli éventuelles ;
- La définition des parties de la solution qui doivent impérativement être réalisées pour atteindre les objectifs, vs. celles qui pourront être développées ultérieurement ;
- L'identification de la partie de la solution qui apporte le plus de valeur aux utilisateurs et à l'Organisation.

Ainsi, les éléments qui permettent de construire l'analyse des écarts sont :

- L'analyse de l'existant,
- L'analyse des besoins,
- L'identification des risques,
- Les rôles et responsabilités des différents Acteurs.

### ***L'identification des fonctionnalités nécessaires et suffisantes***

Au préalable, grâce à la comparaison entre l'analyse de l'existant et des besoins, le Business Analyst détermine si les fonctionnalités courantes du système sont nécessaires et suffisantes pour atteindre les objectifs de l'Organisation.

- Une fonctionnalité est **nécessaire** quand elle permet à l'utilisateur de « faire son métier ».
- Elle est **suffisante** quand elle ne requiert aucune autre opération supplémentaire en dehors du système.

Or, l'analyse de l'existant met parfois en lumière l'existence de fonctionnalités **qui ne sont pas nécessaires aux objectifs métier**. Normalement, celles-ci ne sont pas détaillées dans l'analyse des besoins, et c'est l'analyse des écarts qui permettra de les écarter de la solution cible. Cependant, si celle-ci a été mal faite, les conclusions

seront faussées. En effet, elles seront axées à tort sur la suffisance de la solution cible en regard de la solution existante.

Ainsi, l'accent ainsi mis sur le système informatique se fait au détriment de la plus-value à apporter à l'utilisateur et à l'Organisation.

### ***L'évaluation de la capacité au changement de l'Organisation***

L'analyse des écarts peut porter sur de nombreux sujets, tels que :

- Les processus,
- Les fonctionnalités,
- Les stratégies métier,
- Les structures organisationnelles,
- Les compétences et qualifications,
- Les accès aux installations,
- Les données,
- Le système d'information,
- L'infrastructure technologique etc...

D'autre part, le Business Analyst doit estimer si l'**Organisation** a la capacité à faire face au changement ou non. Si la réponse est positive, son analyse des différents scénarios aboutit à la préconisation de la meilleure solution.

Cette recommandation s'appuie notamment sur l'analyse des risques métier et projet, en termes d'objectifs métier, de planning et de valeur ajoutée pour l'utilisateur / l'Organisation.

Enfin, notez que l'établissement de la stratégie de conduite du changement s'appuie largement sur les conclusions de l'analyse des écarts.

## L'ANALYSE COMPARATIVE

Aussi appelée **benchmarking**, l'analyse comparative est menée pour comparer les pratiques d'une Organisation aux meilleures pratiques possibles pour une situation donnée. Cela s'applique bien entendu également aux solutions informatiques, l'objectif étant dans ce cas de faire une analyse de produits concurrents afin de sélectionner le plus approprié.

### *Les objectifs de l'analyse comparative*

Les objectifs de l'analyse comparative sont les suivants :

- Comparer la **performance** de l'Organisation à la moyenne du secteur (ou du reste de l'entreprise, s'il s'agit d'un service),
- Améliorer l'**organisation** de ses activités,
- Augmenter la **satisfaction client**,
- Apporter de la **valeur** aux utilisateurs de l'Organisation.

### *Où et comment trouver les bonnes pratiques*

Tout dépend bien entendu des objectifs poursuivis.

- **Dans le cas de benchmarking des pratiques métier**, le Business Analyst peut rechercher les meilleures pratiques d'autres entreprises similaires du secteur (concurrents...), d'associations gouvernementales ou non-gouvernementales.
- **A l'ère d'internet et des nouvelles technologies**, de multiples sources d'information se retrouvent sur le net, diffusées dans des livres ou des résultats de recherche, sur des sites d'entreprises etc. N'hésitez pas à abuser des moteurs de recherche !
- **Dans le cas de benchmarking des pratiques liées à l'organisation**, le Business Analyst peut, par exemple, auditer un autre service. En effet, dans le cas de très grosses entreprises, chaque service fonctionne souvent comme une petite PME, avec ses règles et usages dictés par son histoire et son management. Certains services performants peuvent ainsi servir de référents.
- **Dans le cas d'analyse comparative de produits**, le Business Analyst peut faire une étude de marché. Ainsi, il compare les offres de éditeurs de produits pouvant être utilisés pour son besoin / secteur. Il s'attachera ainsi à en vérifier l'adéquation avec son analyse des besoins préalablement effectuée.

### *Les éléments étudiés dans l'analyse comparative*

En fonction des objectifs à atteindre, le *benchmarking* inclue tout ou partie des éléments suivants :

- Analyse du périmètre étudié (collecte des données du marché et des tendances) ;
- Identification des entreprises / organisations leaders sur le secteur ;

- Identification des services de l'entreprise reconnus pour leur performance dans le domaine analysé, s'il s'agit d'améliorer les bonnes pratiques organisationnelles ;
- Conduite d'une enquête pour déterminer les meilleures pratiques des organisations sélectionnées ;
- Analyse et comparaison des offres des produits concurrents, au regard des conclusions de l'analyse des besoins (opportunités / risques / bénéfiques / inconvénients) ;
- Puis, détermination de l'écart entre les meilleures pratiques et la situation actuelle de l'Organisation ;
- Enfin, proposition d'un plan stratégique d'implémentation des bonnes pratiques.

### ***Quelques conseils***

L'analyse comparative est une **activité très gourmande en temps** et en énergie. D'autre part, elle requiert parfois une expertise très poussée dans un domaine, un secteur d'activité. Parfois encore, peu d'information existe, comme c'est le cas pour les technologies innovantes ou les secteurs soumis à des conditions de confidentialités (armement, défense).

Ainsi, une des techniques pour éviter de passer trop de temps infructueux sur le **benchmarking** est de conduire dès le début des ateliers de brainstorming. Beaucoup d'idées et d'opinions émergeront en peu de séances. Cela permettra de fixer le périmètre de l'analyse comparative, en temps, ressources allouées et budget. Cela permettra également d'évaluer le niveau de risque et d'opportunité à mener à bien totalement ou partiellement cette analyse.

## LA DESCRIPTION DE LA SOLUTION CIBLE

**La description de la solution cible** est sans doute la plus connue de celles réalisées par le Business Analyst. Et pour cause : ses livrables – les spécifications fonctionnelles générales et détaillées, pour les projets gérés de manière traditionnelle – constituent une contribution majeure aux activités des autres intervenants du projet :

- L'architecte : pour bâtir l'architecture de la solution cible ;
- Le développeur : pour créer ses algorithmes et le programme informatique ;
- Le chef de projet : pour répartir la charge de travail dans la suite du cycle de vie du projet ;
- Le testeur : pour construire ses scénarios de test ;
- Le formateur : pour préparer ses documents de formation / guides utilisateur ;
- Et bien sûr le client, pour valider que la solution cible est conforme à ses besoins et à ses règles métier.

### ***Comment décrire la solution cible ?***

La description de la solution cible regroupe les activités suivantes :

- Structurer et organiser les besoins métier découverts lors des étapes précédentes.
- Spécifier, modéliser, contrôler et valider les exigences métier.
- Identifier les différentes alternatives pour atteindre le périmètre métier ciblé.
- Estimer la valeur ajoutée de chacune de ces alternatives.

### ***Une démarche incrémentale et itérative***

Quelle que soit la méthodologie choisie, le Business Analyst travaille de manière incrémentale et itérative.

En d'autres termes, la rédaction des spécifications fonctionnelles de la solution cible se fait **petit à petit**, depuis l'ébauche de la solution jusqu'à sa **description précise, claire et non ambiguë**.

A noter que si votre projet est géré de manière agile, vos livrables seront les User Stories (j'aborderai pas ce point dans ce paragraphe).

La profondeur de l'analyse dépend de l'objectif visé.

Par exemple, dans le cas des spécifications fonctionnelles générales, le Business Analyst répertorie de manière macroscopique les cas d'utilisation. Il peut ainsi identifier, dans une vue Système, les fonctionnalités de haut niveau.

**Globalement, la démarche est la suivante :**

- Au début du processus, le Business Analyst demande au Client de lister toutes ses attentes de la future solution.

- Il se retrouve ainsi avec une « liste au Père Noël » de fonctionnalités de haut niveau. Celles-ci sont triées selon leur criticité et leur degré d'urgence.
- Le Client est amené à faire un choix en fonction de critères dépendant du contexte projet.
- Sur la base de la sélection de ces fonctionnalités de haut niveau, le Business Analyst décrit ensuite le fonctionnement des sous-fonctions.
- Celles-ci sont parfois directement liées à l'outil choisi, que le Business Analyst doit donc connaître pour savoir définir son paramétrage. Il s'agit notamment de solutions de Business Intelligence, d'ERP, de PLM ou encore de CRM.

L'affinement itératif de la description se fait en relation étroite avec le Client, afin de s'assurer de la conformité aux règles et besoins métier.

## LA STRATEGIE DE TESTS FONCTIONNELS

La stratégie de tests fonctionnels a pour objectif de préparer la feuille de route des tests fonctionnels, en définissant une **vision**, un **planning** et une **méthodologie**. Cette feuille de route a comme finalité la vérification de **la conformité de la solution** par rapport aux besoins du Client.

Les inputs servant de référence sont les spécifications fonctionnelles détaillées.

La stratégie de tests fonctionnels couvre le périmètre suivant :

- Mesure de la performance de la solution : les indicateurs ;
- Analyse de la performance de la solution : les campagnes, scénarios, cas et jeux de données des tests fonctionnels.
- Identification des limites de la solution : les périmètres technique et organisationnel ;
- Définition et application des actions correctives et évolutives.

### *La mesure de la performance de la solution*

Pour pouvoir mesurer la performance sans ambiguïté, le Business Analyst doit tout d'abord définir les **indicateurs de performance** et leurs **seuils de tolérance**.

En effet, même dans le cas d'une performance objectivement mesurable, le seuil d'acceptation peut faire l'objet d'opinion divergentes. Par exemple, dans le cas de la rapidité du système, parle-t-on en secondes, ou en millisecondes ? Ce qui peut être acceptable pour un utilisateur assis devant son PC peut ne plus l'être dans le cas d'applications embarquées.

Ou encore, la capacité de charge d'un système concerne-t-elle 100 ou 10000 utilisateurs simultanés ? Les exigences dans le cas d'une application comptable ne sont évidemment pas les mêmes que celles d'un serveur marchand web avec des milliers d'utilisateurs connectés en même temps.

Et quand la notion de performance est subjective, l'exercice est encore plus périlleux. Par exemple, une solution considérée comme performante l'est-elle si elle est dotée de beaucoup de fonctionnalités personnalisables (et si oui, combien) ? Ou alors est-elle évaluée par rapport à sa capacité à s'adapter à l'environnement extérieur (normes légales, environnementales ...) ?

Gardez donc en tête que **les critères des indicateurs doivent être précis et mesurables**.

### *L'analyse de la performance de la solution*

La stratégie des tests fonctionnels doit également prévoir le découpage des tests en **campagnes**, puis leur ventilation en **scénarios** et **cas de tests**.

D'autre part, le Business Analyst doit anticiper la manière dont l'équipe de testeurs collectera les **données de test**, ce qui dépend du contexte.

- Vérification / récupération des valeurs directement en base ;
- Lancement de requêtes ad-hoc préparées en amont par l'équipe de développeurs, que le testeur n'aura qu'à lancer en fonction de variables pré-requises indiquées dans les cas de test ;
- Jeux de données préparés avant le déroulement des tests et injectés selon les instructions des cas de test.

### ***Identification des limites de la solution***

La stratégie de tests fonctionnels doit préciser dans quels cas la non-conformité relève d'une erreur de développement et dans quels cas il s'agit d'écarts par rapport à la compréhension des besoins du Client.

Dans le premier cas, il s'agit d'un **bug technique** « classique », constaté par le testeur, à reporter aux équipes de développement pour correction.

Dans le second cas, il s'agit d'une **évolution** par rapport aux spécifications fonctionnelles détaillées, déjà validées. Cela nécessite une nouvelle itération et donc la validation de la nouvelle version par le Client.

### ***Définition et application des actions correctives et évolutives***

Dans la stratégie de tests fonctionnels, le Business Analyst doit proposer et faire valider une classification des écarts techniques ou fonctionnels, en fonction de leur degré de **criticité et d'urgence**.

Cette matrice servira ensuite de critère décisionnel pour le traitement des bugs techniques et des demandes d'évolution durant la campagne de tests.

La stratégie de tests fonctionnels doit également définir la **méthodologie des tests** : membres du comité opérationnel de test, fréquence des sessions, périmètre etc.

Enfin, elle doit définir les **critères mettant fin à la campagne de tests**, comme par exemple, le nombre de bugs non résolus mais acceptables, en fonction de leur criticité et niveau d'urgence.

Une fois la stratégie de tests fonctionnels définie, les tests proprement dits peuvent commencer.

## LE DEROULEMENT DES TESTS FONCTIONNELS

Les tests fonctionnels consistent à vérifier que la solution cible, complète ou partielle, a été développée conformément aux attentes exprimées par le Client.

Parcourons ensemble les cinq activités principales de cette phase du projet.

### *Tester la conformité de la solution*

A ce stade, l'objectif de la Business Analyse est de valider que la solution, quelle que soit sa forme (composant, solution complète, prototype), répond aux besoins du Client.

Le déroulement des tests fonctionnels dépend :

- Du **planning de livraison** de l'équipe de développement. C'est l'objet des campagnes, qui découpent les tests en fonction des composants développés.
- Des **besoins Client de haut et moyen niveaux**, exprimés et décrits dans les spécifications fonctionnelles détaillées. C'est l'objet des scénarios qui regroupent les exigences de manière logique.
- Des **règles métier et besoins de bas niveau**, également exprimés et décrits dans ou en accompagnement des spécifications fonctionnelles détaillées. Ce sont les cas d'utilisation de la solution.
- De la **compréhension du métier** de l'Organisation et des utilisateurs. En effet, en phase de tests fonctionnels, le Business Analyst doit également vérifier l'impact favorable de la solution cible (elle doit amener des points d'amélioration).

Selon le contexte, le Business Analyst rédige et déroule ses cas de test dans une application dédiée ou dans un outil de bureautique comme Excel.

### *Reporter les anomalies et les non-conformités*

Là aussi, selon le contexte projet, un outil de reporting peut être imposé au Business Analyst. Il est en effet indispensable de coordonner les activités entre les Acteurs du projet qui:

- Déroulent les tests,
- Corrigent les anomalies techniques,
- Corrigent les anomalies fonctionnelles,
- Implémentent les demandes d'évolution,
- Font le suivi d'avancement,
- Valident la phase de tests fonctionnels.

Reporter les anomalies et les non-conformités doit se faire de manière **précise, circonstanciée et non ambiguë**. Donner un maximum d'information au développeur permet de corriger le bug plus facilement et plus rapidement : qui, quand, quoi, comment, avec quoi, résultat attendu, résultat obtenu...

## **Diagnostiquer les causes**

Les anomalies et les non-conformités sont de trois sortes :

- **Anomalie technique**: erreur dans le programme ;
- **Anomalie fonctionnelle**: erreur ou ambiguïté dans les spécifications fonctionnelles ;
- **Non-conformité aux besoins du Client** : ceux-ci n'ont peut-être pas été identifiés en amont. Il s'agit donc d'une demande d'évolution des spécifications fonctionnelles détaillées.

Les anomalies techniques et fonctionnelles doivent être corrigés. Elles sont classées en niveaux de **criticité** et d'**urgence**.

- La criticité se rapporte à l'impact que la non-conformité a sur l'expérience utilisateur (et donc sur son métier).
- Le niveau d'urgence, en phase de tests fonctionnels, permet de prioriser les corrections. Les plus urgentes bloquent littéralement un scénario ou une campagne de tests. Les moins urgentes n'impactent pas le déroulement des autres tests.

Ce classement est d'ailleurs souvent l'objet d'après discussions entre Client, Business Analyst et Développeur !

Quant aux demandes d'évolution, elles sont en général implémentées si la charge de travail de l'équipe technique le permet. Sinon, elles sont listées pour éventuellement faire l'objet d'upgrade des releases ultérieures de la solution.

## **Recommander une modification de la solution ou des processus**

Le Business Analyst a comme mission d'assurer l'adéquation de la solution livrée avec les besoins du Client.

Aussi doit-il être capable de détailler de quelle manière une anomalie fonctionnelle ou une non-conformité doivent être traitées. Il repart donc souvent dans un cycle d'itérations « collecte d'information / analyse du besoin / mise à jour des spécifications fonctionnelles détaillées / mise à jour des cas de tests / test fonctionnel ».

## **Contrôler l'implémentation des recommandations**

Une fois les anomalies et non-conformités détectées et reportées, elles sont **corrigées** par les équipes de développeurs. La livraison de la solution corrigée nécessite parfois d'incrémenter une nouvelle version. D'autres fois, la correction est mineure et peut se faire dans la version en cours de test.

Ici, l'input du Business Analyst est la **stratégie** développée par l'équipe **technique** et validée par le Chef de Projet. En effet, celle-ci est fonction des choix faits sur le projet mais aussi du contexte organisationnel. Par exemple, certaines organisations

encadrent étroitement les processus, et livrent des releases à dates précises, alors que d'autres sont plus flexibles et peuvent livrer à la demande.

Le Business Analyst doit donc planifier ses contrôles en fonction de cette stratégie.

### ***La validation de la phase de tests fonctionnels***

Une fois que les tests fonctionnels ont tous été déroulés, il reste un certain nombre d'anomalies et de non-conformités non corrigés. Le Business Analyst est au minimum consulté, ou est décideur, quant à la validation de la phase de tests.

En général, seules les anomalies mineures sont tolérées, ainsi que les non-conformités... mais il s'agit là d'une décision projet qui dépend donc fortement du contexte, et il n'y a pas de règles immuables.

**Le livrable de la phase de tests fonctionnels** est en général le quitus donné par le Business Analyst (ou tout autre Acteur désigné) pour poursuivre le projet en l'état.

## LA RECETTE CLIENT

La recette Client est aussi appelée phase d'**acceptance** et correspond à un jalon contractuel entre la maîtrise d'ouvrage et le maître d'œuvre.

En effet, c'est une étape majeure qui permet au Client de tester la conformité de la solution avant livraison. Les documents de référence pour vérifier cette conformité sont les derniers signés entre les deux parties qui décrivent les besoins fonctionnels et non fonctionnels. La plupart du temps, il s'agit donc des spécifications fonctionnelles détaillées, plus rarement du cahier des charges.

### *La recette client côté maîtrise d'ouvrage*

Cette étape est de la responsabilité du Client qui :

- La planifie : dates, durée, nomination des key users, budget à prévoir...
- La coordonne avec la collaboration de la maîtrise d'œuvre. La répartition des rôles et responsabilités est en général détaillée dans le cahier des charges. Inquiétez-vous si ça n'est pas le cas...
- Déroule les tests de recette selon une méthodologie similaire à celle décrit pour les tests fonctionnels.
- Réalise des tests de non-régression après correction de certains bugs par l'équipe technique. La procédure ainsi que les rôles et responsabilités relatifs à ces tests particuliers doivent être définis clairement.

### *La recette client côté maîtrise d'œuvre*

**Côté maîtrise d'œuvre**, la recette client a pour conséquence d'initialiser les activités suivantes (liste non exhaustive et non exclusive) :

- Aide à la préparation des scénarios et cas de tests d'acceptance,
- Formation / support fonctionnel des key users à l'utilisation de la solution cible,
- Analyse des anomalies reportées par le client, assignation à l'équipe technique, vérification des correctifs à livrer sur le plan fonctionnel.
- Industrialisation des tests :
  - o Assistance/mise en place d'un environnement de test : préproductions, acceptance... tout dépend des solutions d'infrastructure qui ont été validés.
  - o Outils de ticketing (reporting des bugs)
  - o Processus de communication maîtrise d'ouvrage / maîtrise d'œuvre clairement documentée et validée.
  - o Processus de validation de la recette : nombre de bugs critiques, majeurs, mineurs maximums autorisés pour valider l'acceptance, définition des notions de criticité/urgence assignées aux bugs, document de quitus.

**Les trois premières activités sont du ressort du Business Analyst**, les suivantes de l'équipe projet technique.

### ***Les impacts contractuels de la recette client***

Étant donné que la validation de l'acceptance entraîne un jalon de facturation et le début d'un décompte avant la phase de TMA (Tierce Maintenance Applicative), cette phase est particulièrement critique pour le Client et le Fournisseur.

Le Client, maintenant propriétaire de la solution, a deux nouveaux objectifs à planifier:

- Veiller à ce qu'il n'y ait pas de rupture du service rendu aux utilisateurs après l'implémentation.
- S'assurer que la solution pourra supporter les demandes d'évolutions futures.

## LA CONDUITE DU CHANGEMENT

La conduite du changement consiste à aider une Organisation à faire face à des transformations internes et externes, de manière efficace et efficiente.

Il y a quelques années (une éternité...), les entreprises avaient comme objectif de préserver leur stabilité pour attirer les capitaux des investisseurs.

Et puis... le monde a changé, l'environnement est à présent en perpétuelle évolution. Les enjeux des organisations se sont donc déplacés vers leur capacité à s'adapter rapidement.

### *Pourquoi gérer le changement ?*

Gérer le changement, dans le cadre d'un projet, ne signifie pas uniquement mettre en place des actions ponctuelles de formation et de communication. En réalité, cela implique une vision stratégique à moyen et long terme des enjeux humains, interpersonnels, financiers, métier etc...

Dans le cas d'un projet informatique, il s'agit d'accompagner les utilisateurs de la nouvelle solution pour qu'ils l'acceptent et se l'approprient. Cela signifie qu'ils doivent en percevoir la plus-value pour l'accomplissement de leurs activités et qu'ils se montrent pro-actifs dans une démarche globale d'amélioration continue.

L'inverse est le rejet de la nouvelle solution, le contournement de son utilisation et au final, son abandon puisqu'elle n'aura pas su répondre aux besoins ni évoluer avec son environnement.

### *Comment réaliser la conduite du changement ?*

Il existe un certain nombre de méthodes de conduite du changement, et il faudrait un livre entier pour en parler. Néanmoins, sachez qu'il y a en général cinq étapes qui permettent d'accompagner le changement provoqué par l'implémentation d'une nouvelle solution (informatique, processus, métier ou gouvernance) ?

- Etape 1 : anticiper les résistances
- Etape 2 : anticiper les ressources et les charges
- Etape 3 : communiquer en interne
- Etape 4 : adopter une méthodologie
- Etape 5 : reconnaître et saluer l'adaptabilité

L'ensemble de ces étapes est également décliné en trois axes fondamentaux qui sont :

- La participation
- La communication
- La formation

**La participation** consiste à impliquer les utilisateurs dès le début du projet. Ainsi, lors de la collecte de l'information, le Business Analyst doit user de ses capacités de communiquant pour entendre et reporter :

- Les attentes personnelles et interpersonnelles des utilisateurs (risques humains) ;
- Les risques et opportunités impactant l'environnement du projet à moyen et long terme : risques technologiques, marketing, législatifs, ...

Les informations ainsi collectées doivent être reportées dans un registre des risques et opportunités. L'objectif est de les anticiper afin de pouvoir les gérer à moyen et long terme.

Faire participer les utilisateurs dès le début d'un projet permet ainsi de s'assurer que:

- Les besoins métier sont exprimés clairement et exhaustivement ;
- Les collaborateurs adhèrent le plus possible aux perspectives de changement.

**La communication** consiste à informer les utilisateurs finaux :

- De la progression du projet ;
- Des impacts que le projet aura sur leur charge de travail (par exemple, comment et quand ils seront sollicités pour la collecte de l'information) ;
- Des impacts que la solution cible aura sur leur future organisation ;
- De la plus-value qu'ils en tireront à titre individuel et au niveau de l'organisation (équipe, département, entreprise...).

**Enfin, la formation** est l'activité la plus répandue quand on parle de gestion du changement.

Son objectif est de s'assurer que les utilisateurs de la solution future ont acquis les connaissances théoriques et pratiques nécessaires. La formation est souvent effectuée par profils d'utilisateurs :

- Les « key users » métier, qui sont en quelque sorte des « super utilisateurs » capables d'aider les autres collaborateurs ;
- Les « end users » métier : ils doivent posséder la connaissance nécessaire et suffisante pour maîtriser le nouvel outil. La formation cible l'utilisation de la solution pour un métier précis au sein de l'organisation.

### ***Pour résumer***

Le travail du Business Analyst dans la conduite du changement consiste à:

- Impliquer les utilisateurs dès le début du projet ;
- Collecter les risques et opportunités à moyen et court terme (et pas seulement à court terme, au niveau projet) ;
- Anticiper les changements et prévoir une réponse appropriée au risque, afin de construire un processus d'amélioration continue de la solution cible ;

- S'assurer d'une communication claire auprès de tous les utilisateurs métier ;
- Former les utilisateurs en fonction de leurs besoins propres ;
- Assurer un support applicatif métier pendant la période de transition entre l'ancienne et la nouvelle solution.

Bien entendu, cette liste n'est pas exhaustive car la conduite du changement dépend du contexte projet.

Retenez simplement que le **partage à tous niveaux de l'organisation** des objectifs et de la vision à moyen et long terme du projet est un facteur clé de réussite.

## LE RETOUR D'EXPERIENCE

Le **retour d'expérience** (« Retex ») est une démarche d'analyse a posteriori de la gestion d'un projet ou d'un évènement.

Son objectif est d'en tirer les enseignements positifs et négatifs issus de :

- L'analyse des aspects métier, technique, humain, organisationnel et financier ;
- La capitalisation des expériences individuelles et collectives ;

Notez qu'il ne s'agit donc pas de l'utiliser pour sanctionner mais pour **apprendre et progresser**.

Le retour d'expérience permet ainsi :

- D'identifier les axes d'amélioration et les mesures positives à réutiliser dans des projets futurs.
- D'avoir une base financière de référence pour estimer les coûts prévisionnels de projets au périmètre similaire.
- De promouvoir des procédures ou bonnes pratiques réutilisables.

La plupart du temps, le retour d'expérience n'est pas planifié en tant qu'étape du projet, et fait uniquement suite à un besoin ou une demande externe (hiérarchie, pairs pour préparer une offre commerciale etc).

Or, un « bon » Retex se prépare. Dans le cas contraire, vous risquez d'être confronté à une carence d'informations pertinentes.

### ***Première étape : définissez vos objectifs de Retex dès le début du projet***

Voici quelques idées d'objectifs principaux :

- Partager une vision globale de la Business Analyse sur un type de projet donné et renforcer le lien entre les parties prenantes ;
- Repérer les points positifs et les capitaliser ;
- Identifier les points négatifs et proposer les axes d'amélioration ;
- Reconnaître le travail de chacun et faciliter la résilience ;

### ***Deuxième étape : vérifiez que les critères de mise en œuvre du Retex sont réunis***

En effet, il ne s'agit pas d'appliquer une méthodologie de manière uniforme et systématique. Celle-ci doit tenir compte des objectifs opérationnels liés aux évènements sources.

L'évènement source d'un Retex peut être :

- Une situation de crise

- Une situation nouvelle
- Une situation porteuse de risques
- Des situations itératives ou similaires
- Un évènement porteur d'enseignements

Selon le type d'évènement source, le Business Analyst pourra préconiser de réaliser un retour d'expérience de manière systématique ou en fonction du rapport coût / bénéfice.

En effet, le coût d'un Retex en termes de temps passé, de moyens financiers, et de résultat négatif possible (risque ou crainte de sanction) doit être comparé aux bénéfices retirés.

Si les critères d'évaluation sont favorables, la mise en œuvre est idéalement validée par un échelon hiérarchique non impliqué par la gestion de l'évènement source. Cela permet une analyse neutre.

### ***Troisième étape : organiser les étapes pratiques du RetEx***

En pratique, il s'agit :

- D'identifier un pilote. Celui-ci est chargé de collecter les informations, de les analyser, d'animer les réunions de partage, puis de restituer le Retex aux parties prenantes concernées.
- De définir un périmètre : quels acteurs sont concernés, quelle sera la période de temps consacrée au Retex, et éventuellement les zones géographiques concernées
- De définir un calendrier de réalisation
- De prévoir la méthode de collecte d'information, de tri et d'analyse
- De préparer la réunion de partage : bien que celle-ci ne soit pas systématique, elle est très importante pour s'assurer de la compréhension mutuelle du Retex et des améliorations éventuelles à apporter aux prochains projets. C'est un moment privilégié pour l'échange, le dialogue et l'appropriation collective.

### ***Quatrième étape : valorisez le retour d'expérience***

Il s'agit ici de :

- Restituer sous forme documentaire les conclusions du Retex,
- Mettre en œuvre les décisions d'amélioration et instituer un suivi de cette mise en œuvre
- Faire connaître le Retex à l'extérieur : en d'autres termes, le transmettre aux services et acteurs externes au projet mais qui pourraient bénéficier de l'analyse pour gérer des situations similaires.

Vous avez à présent toutes les bases nécessaires pour planifier et effectuer un bon retour d'expérience !

# CHAPITRE 5 : LES LIVRABLES DE LA BUSINESS ANALYSE

Dans ce chapitre, je vais me focaliser sur les livrables usuels que vous trouverez dans les projets gérés de manière traditionnelle (par opposition aux projets agiles).

Cependant, notez que les analyses, bien que n'étant pas formellement identifiées comme des livrables agiles, sont tout à fait les bienvenues quel que soit le mode de gestion de projet, pourvu qu'elles clarifient les besoins et garantissent la conformité de la solution.

## LA FEUILLE DE ROUTE

La feuille de route (ou *road map*) décrit la stratégie que doit suivre l'équipe projet pour atteindre les objectifs définis au préalable pendant la phase de cadrage.

Du point de vue de la Business Analyse, il s'agit donc d'identifier et de décrire au minimum les éléments suivants :

- Le périmètre du projet
- La méthodologie applicable
- L'identification des activités et des livrables de la Business Analyse
- La planification de la Business Analysis ainsi que l'estimation de la charge de travail.

### ***Définition du périmètre du projet***

Il est fondamental d'identifier ce qui en fait partie et ce qui en est exclu, et ce dès le début du projet. Sinon, vous risquez d'analyser des besoins hors périmètre de la solution cible, ou au contraire, d'en oublier.

Notez que les **ambiguïtés** sur la compréhension du périmètre proviennent souvent de différence d'interprétation entre les interlocuteurs, d'abus de langage, ou encore de la méconnaissance du sujet.

### **Mon astuce pour définir le périmètre du projet :**

Le périmètre s'entend pour des applications, des métiers, des rôles utilisateurs, des localisations géographiques, des fonctionnalités...

Pour le découvrir, posez des questions ouvertes, et reformulez votre propre compréhension. Enfin, dès à présent, initialisez votre glossaire de termes métier. N'hésitez pas à clarifier les termes employés par vos interlocuteurs !

## ***La méthodologie applicable***

Certains clients mobilisent leurs collaborateurs pour répondre aux nécessités d'une gestion de projet en mode Agile. D'autres attendent de l'équipe projet qu'elle soit autonome et qu'elle ne sollicite les interlocuteurs internes que lors de rares occasions validées en comité opérationnel ou de pilotage. D'autres encore ne connaissent pas leurs processus métier, et laissent les Business Analysts intervenir à tous niveaux.

Pour préparer la stratégie d'analyse métier, le Business Analyst doit partager avec son client la manière de procéder (voir les techniques et méthodes de Business Analyse). Il peut s'agir d'ateliers de travail en face à face, de web conférences pour limiter les coûts de déplacement, de la mise en place d'un espace collaboratif sur le réseau du client etc. Tous les sujets peuvent et doivent être abordés et décrits dans la feuille de route.

## ***L'identification des activités et des livrables***

Les activités et livrables de la Business Analyse doivent être planifiés de manière **macroscopique** dans la feuille de route, en tant que prérequis indispensables à la planification de l'analyse métier en particulier et du projet en général.

**Enfin, ne croyez pas que vos interlocuteurs savent ce que vous allez leur livrer...** Pour beaucoup, la Business Analyse se réduit souvent à fournir des spécifications fonctionnelles !

Il est donc important que vous clarifiiez ce que cela apporte au Client. Celui-ci découvre parfois avec satisfaction tout ce qu'il peut retirer de cette activité pour capitaliser les connaissances internes. Et il s'implique d'autant plus dans les phases du projet qu'il l'aura compris dès le départ.

## ***La planification de la Business Analyse***

Dans la feuille de route, ce qui importe au Client est de savoir quelle participation sera demandée à ses collaborateurs. Il ne s'agit donc pas de partager le planning de travail du Business Analyst, mais d'identifier tous les événements requérant la participation des utilisateurs finaux et du Client.

## **Mes conseils bien planifier la Business Analyse**

Pour chacune des activités prévues, établissez le type et le nombre d'échanges que vous aurez avec les parties prenantes. Identifiez également quand ces événements se dérouleront.

N'oubliez pas de demander à votre Client les contraintes qui pèsent sur la disponibilité de ses collaborateurs. Il peut s'agir des congés individuels et imposés, ou de périodes critiques pour l'entreprise. Par exemple, la fin de mois ou d'exercice fiscal pour les équipes finance et comptabilité. Ou encore les périodes d'inventaire pour la logistique, le carnet de commande prévisionnel chargé pour la production etc.

**En conclusion, préparez** avec soin la feuille de route et tracez, lors des comités opérationnels et de pilotage, toute difficulté rencontrée ultérieurement. Des collaborateurs non disponibles auront un impact sur les délais de livraison et sur la qualité de l'analyse fonctionnelle. Le non-respect de la méthodologie applicable peut générer de la charge supplémentaire etc.

Il est important de détecter les éventuels problèmes afin d'y remédier en toute transparence avec le Chef de Projet et le Client.

## LE REGISTRE DES RISQUES

Le registre des risques est utilisé pour identifier, tracer, et répondre à l'évolution des risques et opportunités d'une activité ou d'un projet.

### *Un risque n'est pas un fait*

Tout d'abord, laissez-moi lever une ambiguïté que l'on rencontre malheureusement trop souvent : un risque ou une opportunité est une incertitude dont la **probabilité varie de 1 à 99%**.

Autrement dit, **un risque de 100% n'existe pas** et ne doit pas être référencé dans le registre des risques. Il s'agit d'un fait qui doit être géré en tant que tel dans l'activité de pilotage du projet.

### **Voici deux exemples concrets :**

- **Cas n°1** : le budget alloué ne permet pas le recrutement des 3 développeurs nécessaires au codage de l'application. Celle-ci ne pourra pas être livrée dans les temps dans les conditions actuelles de travail de l'équipe.

Ceci n'est pas un risque, mais un élément à prendre en compte dans le pilotage du projet. Par exemple, révision du contenu des livraisons itératives, ou date de livraison prévisionnelle repoussée, ou encore proposition d'heures supplémentaires sur la base du volontariat.

- **Cas n°2** : il y a une forte rotation d'effectifs au sein du département opérationnel, client de la future application à développer. Le risque porte sur la nomination du key user, interlocuteur clé du Business Analyst : si celui-ci change de service ou d'entreprise, cela peut mettre en péril l'agenda des workshops et donc la livraison des spécifications fonctionnelles détaillées. Une réponse appropriée doit donc être envisagée le cas échéant, comme par exemple, la nomination de key users *back-up*.

### *Le management des risques : une activité continue*

La gestion des risques est une **activité continue** tout au long du projet. Le Business Analyst doit développer des plans pour éviter, réduire ou modifier les risques identifiés, et si nécessaire, les mettre en place.

Il est indispensable de maintenir une communication continue avec les parties prenantes pour s'assurer que la vision des risques reste à jour jusqu'au « Go Live ».

### *Les éléments du Registre des Risques*

Voici les éléments que vous, en tant que Business Analyst, devrez *a minima* indiquer dans le Registre des Risques :

- Évènement source du risque (« SI... »)

- Description du risque (« ... ALORS... »)
- Conséquence du risque (« ... ce qui aura comme conséquence ... »)
- Nom de la personne qui a signalé le risque (= Risk owner)
- Probabilité de survenue du risque : haute, moyenne, basse
- Impact du risque : sur le projet, l'activité opérationnelle etc (haut, moyen, bas)
- Réponse au risque : celle-ci peut être de différentes natures. En effet, un risque peut être évité, réduit ou modifié. Le choix de la réponse au risque dépendra du risque résiduel identifié après application du plan d'action.
- Risque résiduel après implémentation de la réponse

### Prenons un exemple.

Votre projet a comme contexte un environnement technique en constante évolution. Le fournisseur historique de l'entreprise dispose d'une offre de produits de qualité mais qui n'inclut pas les dernières évolutions du marché. Celles-ci sont par contre déjà commercialisées par des start-ups avec lesquelles l'entreprise n'a jamais travaillé.

Le choix de la solution technique a été fait, et l'entreprise a décidé de faire confiance à son fournisseur historique à qui elle a commandé des produits dont la compatibilité avec un module en cours de développement doit être testé.

Voici à quoi pourrait ressembler le registre des risques :

ID	Cause	Risque	Conséquence	Impact	Risk owner	Réponse	Risque résiduel
1	Incompatibilité technique de la solution du fournisseur historique	Intégration module A / module B KO = la fonctionnalité X ne pourra être livrée.	Les utilisateurs de comptabilité client devront saisir à la main les éléments du devis d'origine de la facture. Perte de temps estimée à 15 minutes par pièce.	moyen	Comptabilité Client (Jérôme B.)	<p><b>1- Modifier le risque :</b> changer de fournisseur. La start-up Y propose un produit dont on connaît déjà la compatibilité avec le module cible. Cependant on ignore sa capacité à répondre à notre besoin dans les temps et son produit coûte x% plus cher.</p> <p><b>2- Réduire le risque :</b> faire un prototype du module A et tester l'intégration avec le module B(fournisseur historique) en avance de phase. Revoir la réponse au risque en fonction des résultats.</p> <p><b>3- Eviter le risque :</b> ne pas livrer cette fonctionnalité X au service comptable.</p>	faible
							élevé
							moyen

La finesse de l'analyse dépend de la taille du projet et de l'importance des incertitudes présentes, tant internes qu'externes.

Piloter un projet par les risques n'est pas souhaitable, mais cela arrive. Dans ce cas, le registre des risques peut devenir très élaboré, et inclure un certain nombre de paramètres, tels :

- Coût
- Effort (jours, heures...)
- Estimation du retard
- Matrice des risques et opportunités (diagrammes 'radar' etc...)

La gestion des risques est une activité qui peut être très consommatrice en temps et en ressources. Aussi, il est important de la mener en étant conscient des bénéfices / risques pour identifier dès le départ la profondeur de l'analyse.

A l'opposé (ce qui est bien plus fréquent), l'analyse des risques peut être bâclée voire omise. C'est dans ces cas-là qu'un projet peut partir à la dérive, les solutions prises dans l'urgence étant rarement les meilleures

## LE REGISTRE DES CONTRIBUTEURS

La pierre angulaire du travail de Business Analyst est le contributeur. Sans contributeur, pas de collecte d'information pour identifier les besoins, imaginer la future solution et la déployer. En fait, aucune des étapes de l'analyse métier ne peut se faire sans contribution externe.

Il est donc indispensable d'identifier avec soin les parties prenantes du projet, et de les référencer dans un registre dédié (« Stakeholders register » en anglais).

### *Qu'est-ce qu'un contributeur ?*

Dans le cadre de la Business Analyse, on considère qu'un contributeur est une personne ayant un lien direct ou indirect avec les activités d'analyse métier du projet.

Au fur et à mesure de l'avancement de ce dernier, le Business Analyst identifie les parties prenantes, confirme leurs rôles, et communique avec eux pour s'assurer d'échanger avec les bonnes personnes au bon moment. La responsabilité d'un contributeur, son influence, son attitude, son impact, et son rôle changent constamment.

### *La collaboration avec les contributeurs : un enjeu majeur du projet*

Il s'agit donc d'une **activité continue**, d'autant plus importante que le projet est planifié sur une longue durée.

Si vous négligez la collaboration avec les parties prenantes, vous échouerez à réaliser une analyse métier de qualité.

- Information collectée de mauvaise qualité
- Réactions négatives des futurs utilisateurs de la solution
- Résistance au changement
- Manque d'implication des futurs utilisateurs au travail de Business Analysis
- Analyse fonctionnelle mal ou non utilisée par les équipes techniques
- Etc....

### *Ma méthodologie pour compléter efficacement le Registre des Contributeurs*

Je suis en général un plan en **trois étapes**, et **plusieurs itérations** :

- L'identification initiale,
- La vérification croisée,
- La caractérisation.

**L'identification initiale** consiste à reprendre la road map du projet, en vous focalisant sur les activités de Business Analyse.

Pour chacune d'entre elles :

- Identifiez l'objectif principal,
- Listez les contributeurs potentiels par rôle en indiquant ce que vous attendez d'eux,
- Puis identifiez les objectifs secondaires et répétez l'exercice précédent.

Consultez ensuite votre Client, et demandez-lui d'associer un / des noms aux rôles définis pour chacune des étapes de l'analyse métier, en vous focalisant sur les objectifs principaux.

**La vérification croisée** consiste à vous assurer, toujours avec l'aide du Client, de la pertinence de ces contributeurs en y ajoutant des critères de sélection :

- Leur disponibilité sur la période de l'activité ;
- Leur compétence à répondre aux questionnements liés aux objectifs secondaires.

Vous pourrez ensuite passer à la **phase suivante** qui est **la caractérisation des contributeurs**.

En d'autres termes, pour chacun d'entre eux, vous évaluez :

- Le degré de contribution attendue : majeur, intermédiaire, mineur ;
- Le type de contributeur : expert métier ou technique, relecteur, validateur, etc... ;
- Les risques et opportunités éventuels d'ores et déjà détectés : par exemple, indisponibilité pendant les périodes de clôture comptable ou pendant ses congés, difficulté à synthétiser, attentes personnelles (ou craintes identifiées) liées au projet, compétences/lacunes linguistiques (collaborateur hors France ne sachant pas bien s'exprimer en anglais) etc...
- La localisation géographique (sur site, à distance) ;
- Interne ou externe, et sa relation hiérarchique avec votre donneur d'ordre ;
- Et bien sûr ses coordonnées téléphoniques et mail.

La complétude du Registre des Contributeurs fait l'objet de **multiples itérations** entre votre client, ses responsables d'équipes et vous-même. Il est donc nécessaire de prévoir des dates limites de restitution du document, lorsque celui-ci est un prérequis au commencement de votre activité.

La première version finalisée vous servira à envoyer les invitations appropriées à la **réunion de lancement du projet** (« Kick Off Meeting »).

La communication étant extrêmement importante, inviter les mauvaises personnes mais surtout omettre des contributeurs clés à cette réunion peut en effet plomber la qualité des échanges pour le reste du projet... Soyez donc vigilant !

## LA PLANIFICATION

En Business Analysis, la planification consiste à identifier, coordonner et détailler les tâches devant être accomplies pour réussir l'analyse métier. Cette réussite se mesure qualitativement et quantitativement.

### *La planification de la Business Analyse*

Pendant l'activité de planification, le Business Analyst :

- Est responsable de l'analyse d'impact fonctionnel de toute demande de changement, qu'elle soit formulée initialement (début du projet) ou ultérieurement (en cours de projet)
- S'assure de la compréhension partagée du contexte de la demande de changement, dans le cadre du projet.
- Choisit la meilleure approche pour conduire une analyse métier efficace et efficiente
- Évalue l'importance de l'activité de Business Analyse pour répondre à la demande de changement. L'objectif est de permettre une prise de décision adéquate au niveau du pilotage projet.
- Analyse les besoins de contribution externe afin de s'assurer que les attentes métier seront respectées.

### *Les données pré-requises à l'activité de planification*

Les inputs minimums que le Business Analyst doit prendre en compte pour planifier son activité sont :

- L'expression de besoins de la demande de changement ;
- Le planning projet transmis par le chef de projet, indiquant les dates de début et de fin de manière macroscopique ;
- Les ressources allouées à l'analyse métier ;
- Les objectifs ;
- Dans le cas d'Organisations très structurées, les politiques internes à appliquer ;
- Dans le cas d'activités sectorielles encadrées, les réglementations ou lois à respecter.

### *Les livrables de la planification*

Les outputs de la planification sont :

- Définition du périmètre de chacune des tâches de l'analyse métier ;
- Identification de la méthodologie appliquée ;
- Planning détaillé en accord avec le planning projet ;
- Liste et définition des livrables ;
- Identification des contributeurs ;
- Identification des risques et opportunités liés à la Business Analyse ;

- Définition de la validation des activités / livrables ;
- Définition des moyens de communication internes / externes.
- Définition des moyens mis en œuvre pour préparer le retour d'expérience.

La communication de la planification de l'analyse métier peut prendre plusieurs formes en fonction de l'état d'avancement du projet ou de l'activité de Business Analyse.

- Démarrage projet : Kick Off Meeting permettant de présenter les objectifs de l'analyse métier aux contributeurs
- Demande de changement en cours de projet : validation lors des comités de pilotage MOE/MOA
- Analyse métier dans un contexte de support applicatif : comité de pilotage + utilisation d'un outil de reporting des anomalies et demandes de changement. Il existe en effet de nombreux outils qui permettent de tracer les dates de release attendue et effective d'une demande de changement.

Vous le constatez, le Business Analyst travaille donc étroitement avec le Chef de Projet, et il est très important que ce dernier soit formé aux bonnes pratiques de l'analyse métier pour en faire le meilleur usage possible.

## LES CAS D'UTILISATION

### *Qu'est-ce qu'un cas d'utilisation ?*

Un **cas d'utilisation** définit le **comportement d'un système** sous diverses conditions, en réponse à la requête d'un **utilisateur** souhaitant atteindre un **objectif** donné. Chaque cas d'utilisation regroupe en outre un ensemble de **scénarios d'utilisation**, du point de vue des différents acteurs qui interagissent avec le système.

Le système à l'étude (SAE) dépend de l'analyse à réaliser. Si celle-ci porte sur les processus métier, il s'agira de l'organisation / de l'entreprise elle-même. Les acteurs concernés pourront être les fournisseurs, les clients, les services internes, etc.

Si l'analyse porte sur le comportement de tout ou partie d'un logiciel, le SAE désignera ce dernier. Les Acteurs des cas d'utilisation seront les utilisateurs interagissant avec le programme informatique, ainsi que les programmes externes.

Un cas d'utilisation doit être clair, non ambigu, facile et rapide à lire. Il décrit une action simple dans laquelle un acteur obtient un résultat ou transmet une information à un autre acteur.

### *Rédiger un cas d'utilisation*

Cependant, écrire un cas d'utilisation n'est pas si simple... En effet, le rédacteur doit apprendre à manipuler 3 concepts fondamentaux :

- **La portée** : quel est le véritable système à l'étude ?
- **L'acteur principal** : qui est le détenteur de l'objectif décrit?
- **Le niveau** : à quel niveau (granularité de détails) se situe l'objectif ?

Les cas d'utilisation dépendent du niveau attendu pour les besoins de l'activité ou du livrable du Business Analyst.

En d'autres termes :

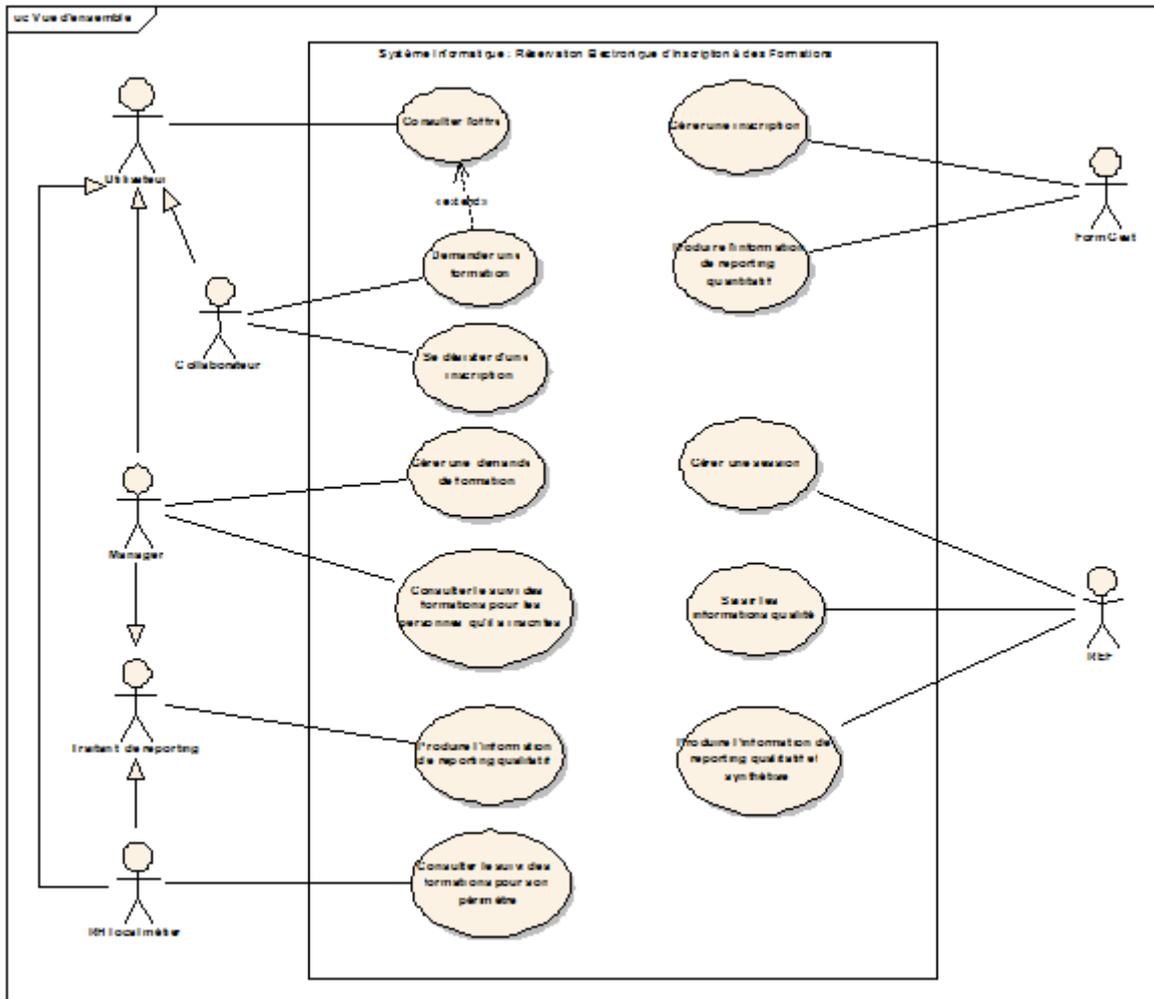
- Un document de cadrage décrit généralement les cas d'utilisation au niveau des objectifs stratégiques.
- Les spécifications fonctionnelles générales pourront détailler les scénarios jusqu'au niveau des objectifs utilisateur.
- Enfin, lors de la rédaction des spécifications fonctionnelles détaillées, le Business Analysis rédigera des cas d'utilisations pour le niveau des sous-fonctions du système.

### *Les formats de cas d'utilisation*

Les normes d'écriture des cas d'utilisation sont variées, allant de la **forme descriptive textuelle** à la **représentation conceptuelle** sous forme de **diagrammes**.

La forme descriptive peut utiliser des tableaux à une ou deux colonnes, le style RUP (Rational Unified Process), ou encore le style à énoncés algorithmiques (« Si ... alors... sinon », « cas 1, ...n », « tant que....alors »...).

Les cas d'utilisation à base de **diagrammes** sont essentiellement basés sur la **méthodologie UML**, avec les acteurs dessinés en « bonhommes allumettes », le système analysé délimité par un rectangle, et les objectifs écrits dans des formes elliptiques. Les Acteurs et les objectifs sont reliés par des segments indiquant les interdépendances.



Le choix de l'une ou l'autre des formes de cas d'utilisation est guidé par la lisibilité et le niveau de détail attendus.

## Exigences et cas d'utilisation

Si vous utilisez des cas d'utilisation pour décrire des exigences, retenez que :

- Ceux-ci doivent détailler précisément ce que doit faire le système.
- Ils ne sont pas dédiés à la description des règles métier, des formats de données etc. Ces exigences sont décrites séparément.

- Ne rentrez pas dans les détails dès le début de votre analyse. Apprenez à fonctionner selon la méthode « entonnoir » : partez du général pour descendre progressivement vers des niveaux inférieurs.
- Ne confondez pas description des fonctions d'un système avec cas d'utilisation.
- Ne perdez pas de vue que dans la plupart des cas, l'usage des outils informatique est et doit rester un support, une plus-value pour mieux exercer son métier, et non pas une contrainte ! Pour garder cet objectif en tête, rien de tel qu'un cas d'utilisation bien ficelé pour comprendre rapidement ce que l'utilisateur attend du système de son point de vue métier.

### ***Comment écrire un cas d'utilisation en 12 étapes***

1. Délimitez les frontières du système
2. Listez les acteurs principaux
3. Listez les objectifs de chaque acteur principal
4. A l'aide de ces éléments, écrivez les cas d'utilisation de niveau stratégique
5. Relisez-vous : corrigez, adaptez, fusionnez, retirez des objectifs stratégiques
6. Prenez un de ces cas d'utilisation simplifiés, et réfléchissez à son fonctionnement du point de vue utilisateur.
7. Ajoutez-y les intérêts, préconditions et garanties.
8. Afin de décrire l'objectif des sous-fonctions, commencez par rédiger le scénario nominal (quand tout va bien)
9. Réfléchissez ensuite aux conditions d'échec et aux conditions alternatives de succès
10. Indiquez de quelle façon doivent se comporter les acteurs et le système dans chacun de ces scénarios (alternatif et d'échec)
11. Pour une meilleure lisibilité, isolez les « gros » cas d'utilisation ayant besoin d'espace
12. Relisez l'ensemble en partant du haut (objectifs stratégiques) vers le bas (objectifs utilisateur puis sous-fonction). Corrigez, adaptez, fusionnez, retirez des objectifs si nécessaire.

## LA DESCRIPTION DES PROCESSUS

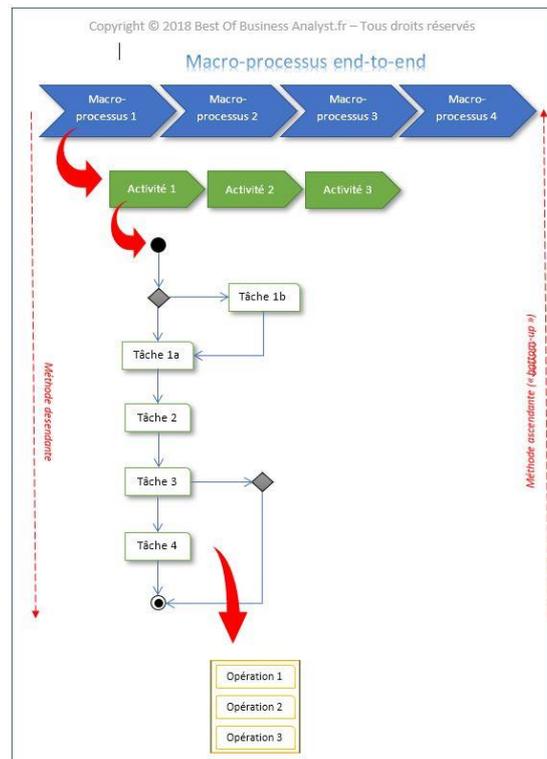
**La description des processus** a pour objectif de formaliser de manière conceptuelle et synthétique les processus d'une organisation. Ceux-ci peuvent être orientés métier ou IT. L'objectif principal est d'identifier les bonnes pratiques à améliorer ou à harmoniser.

### *La description des processus : un livrable incontournable*

Décrire les processus existants est un prérequis indispensable à la construction de la solution cible. Omettre cette phase est fortement déconseillé, car :

- La solution cible risque d'être définie sur la base d'un diagnostic erroné ;
- Les exceptions ou particularités peuvent être oubliées ;
- La vision d'ensemble et la raison d'être du changement risque de ne pas être formulées correctement ni, par conséquent, partagées ;
- Enfin, la perception de la nécessité d'un changement n'étant pas claire pour toutes les parties prenantes, l'acceptation de la solution cible rencontrera inévitablement de fortes résistances. Ces résistances nécessiteront, au mieux, une débauche d'énergie de la part de l'Organisation pour faire passer le changement, et au pire, provoqueront un refus actif ou passif (contournement de la nouvelle solution) conduisant à un échec de son implémentation.

La démarche de description des processus peut / doit également être réalisée pour formaliser la solution cible, notamment pour obtenir un consensus partagé, clair et non ambigu des parties prenantes de ce que sera l'état futur du système.



## **Ma méthodologie en 7 étapes**

Voici une synthèse de la méthodologie que j'utilise pour décrire les processus existants.

1. **En prérequis** : la collecte de l'information doit avoir été au minimum initialisée. La description des processus peut débuter sans attendre la fin de cette étape ; elle sera améliorée au fur et à mesure.
2. **Choix de la méthodologie** : selon le contexte projet, le Business Analyst optera pour une **méthodologie descendante** ou **ascendante** (aussi appelée « bottom-up »).
  - Descendante : cartographie des macro-processus, puis décomposition en activités et tâches. Éventuellement, on pourra descendre au quatrième niveau opérationnel – cela dépendra de la population d'utilisateurs visée par la description des processus.
  - Ascendante : identification des tâches, puis regroupement logique par activités et enfin définition des macro-processus. Cette méthode permet d'éviter les doublons et aide à identifier des tâches communes à plusieurs activités.

*Les étapes suivantes sont applicables à la méthode descendante.*

3. **Identification des macro-processus**. Nommez-les en utilisant un nom commun (par exemple « facturation »)
4. **Organisation séquentielle** des macro-processus. Il ne peut y avoir de macro-processus parallèles. Si tel est le cas, demandez-vous si vous n'êtes pas en train de décrire une activité ou une tâche. Regroupez-les par objectif.
5. **Identification et organisation temporelle logique des activités**.
  - Celles-ci peuvent être parfois traitées en parallèle par les utilisateurs. Dans ce cas, essayez de les séquencer de la manière la plus logique ou selon leur usage le plus habituel. L'essentiel est de noter toutes les activités.
  - Nommez-les en utilisant un nom commun (par exemple, « contrôle cohérence BL / devis »)
6. **Identification des tâches et séquençement de manière stricte**.
  - Indiquez également les critères de décision décrivant l'enchaînement des tâches.
  - Nommez-les en utilisant un verbe d'action à l'infinitif. Cette sémantique vous permettra d'identifier les « fausses » tâches et de les exclure du diagramme.
7. **Relecture de l'enchaînement global** des macro-processus / activités / tâches :
  - Détaillez ou regroupez des niveaux de manière itérative.
  - Veillez à ce que cette étape se fasse en étroite collaboration avec les interlocuteurs métier.

La méthodologie ascendante (« bottom-up ») :

Son utilisation est recommandée notamment lorsque vos interlocuteurs métier ne sont pas habitués à conceptualiser leur travail. Un autre avantage est de permettre l'identification des tâches / activités en doublon. Dans ce cas, commencez par décrire les tâches, puis regroupez-les par activités et enfin par macro-processus.

**Mes bonnes pratiques pour décrire les processus**

- **Règles métier** : celles-ci doivent être décrites au niveau des tâches.
- **Opérations** : si vous utilisez la méthode ascendante, commencez par la description des tâches et non pas des opérations qui les composent. Vous reviendrez ultérieurement sur ces dernières si votre client souhaite des procédures à ce niveau de détail.
- **Tâches** : une tâche doit modifier un objet métier. Sinon, elle ne doit pas être conceptualisée. Par exemple, « lire la documentation source » ne modifie pas l'objet « documentation source » et n'est donc pas une tâche.
- **Activités** : faites porter les activités sur un objet métier unique. Une activité est une suite de tâches qui portent sur un même objet, et qui a pour but de faire passer cet objet par des états successifs de son cycle de vie.

## LES SPECIFICATIONS FONCTIONNELLES GENERALES

Les spécifications fonctionnelles générales (SFG, ou encore GFS en anglais) sont la représentation du besoin métier sous forme d'une proposition de solution technique.

Ce document est rédigé par la Maîtrise d'œuvre, sur la base du cahier des charges transmis par la Maîtrise d'Ouvrage.

Il n'y a pas de modèle exclusif et universel pour écrire des SFG. Cependant, gardez à l'esprit l'objectif de ce document : permettre au Maître d'Ouvrage et au Maître d'œuvre de se mettre d'accord sur les fonctionnalités de haut niveau à implémenter dans la future solution.

### *Les 5 paragraphes principaux des Spécifications Fonctionnelles Générales*

Voici ce que je vous recommande de décrire :

1. **La reformulation de la compréhension du besoin du Client**, en y précisant clairement le périmètre et les contraintes internes et externes.
2. **La représentation des processus métier** liés au périmètre applicable et les utilisateurs finaux.
3. **La traduction en une liste de fonctionnalités de haut niveau**, décrites de manière synthétique, et caractérisées par leur niveau de criticité et d'urgence.
4. **La liste des attentes non fonctionnelles**, tout en indiquant que leur définition sera précisée dans les Spécifications Fonctionnelles Détaillées. Méfiez-vous particulièrement de ce point : il est très facile de se tromper sur les attentes du client à ce sujet si elles ne sont pas scrupuleusement définies et caractérisées. Un système d'information « rapide » ne veut rien dire. Une application « ergonomique » non plus.
5. **Enfin, priorisez clairement les fonctionnalités qui seront déployées.** Les Spécifications Fonctionnelles Générales sont la base pour planifier le projet, prévoir les « vagues » successives de versions etc.

### *Les 3 erreurs à éviter*

1. **Réécrire intégralement le cahier des charges** : encore une fois, il ne s'agit pas de décrire les besoins métier mais de les traduire en fonctionnalités de haut niveau.

Les reformuler est une bonne chose, pour s'assurer d'une bonne compréhension de l'objectif et du contexte par la Maîtrise d'œuvre. Mais, de grâce, ne faites pas de copier-coller du cahier des charges ...

2. **Rédiger des Spécifications Fonctionnelles Détaillées** en lieu et place des SFG (ou pire, un document de conception général ou détaillé).

C'est une erreur fréquente, notamment de la part de consultants techniques « bombardés » Business Analysts par leur ESN. On se retrouve souvent avec une conception technique de la solution à ce stade très précoce de l'analyse... Bonjour les dégâts pour la suite du projet !

3. **A contrario, décrire les fonctionnalités de manière vague**, avec un vocabulaire qualitatif, que chacun interprétera à sa manière, est également à proscrire.

Jugez plutôt : un système « rapide », « en temps différé » (sans préciser la valeur du temps différé), « ergonomique », « pratique », « de qualité » ... et j'en passe. Si vous n'avez pas d'autre choix que d'employer ce vocabulaire ambigu et interprétable, précisez que leur définition sera définie dans les Spécifications Fonctionnelles Détaillées.

### ***Un exemple : le fameux distributeur à billets***

Imaginez que la banque X veuille faire développer un programme personnalisé pour ses DAB (distributeurs à billets).

La société de prestations de services retenue à la suite de l'appel d'offre lui livre des Spécifications Fonctionnelles Générales qui pourraient inclure les informations suivantes :

- **Le périmètre de la solution** : en plus de distribuer des billets à tous les propriétaires d'une carte bancaire valide (i.e. carte bleue, VISA, American Express), le DAB pourra également leur permettre de recharger leur mobile (opérateurs A, B et C uniquement). D'autre part, un service exclusif aux clients de la banque X leur permettra de consulter leur compte bancaire.
- **Les utilisateurs** seront tous les clients de la banque X, mais également tous les propriétaires d'une carte bleue, Visa, et American Express.
- **Les fonctionnalités de haut niveau** sont :
  - Distribution de billets en euros : fonctionnalité critique (le programme ne peut être livré sans), urgente (1<sup>ère</sup> version implémentée)
  - Consultation du compte bancaire en euros : fonctionnalité majeure, urgente.
  - Rechargement du forfait mobile en euros : fonctionnalité de faible criticité, non urgente.
- **Les spécifications non fonctionnelles** sont :
  - Rapidité de traitement : le programme doit restituer la carte bancaire au maximum 2 secondes après la validation de l'opération, et distribuer les billets moins de 3 secondes après que la carte ait été reprise par l'utilisateur.
  - Ergonomie du programme : l'utilisateur doit pouvoir valider ses demandes en maximum 4 clics.

## LES SPECIFICATIONS FONCTIONNELLES DETAILLEES

**Les Spécifications Fonctionnelles Détaillées** (« SFD » ou « DFS » en anglais) désignent l'ensemble de documents décrivant en détail le comportement des fonctionnalités et sous-fonctions de la solution cible, en conformité avec les besoins du Client collectés en amont.

### *Pour le meilleur ou pour le pire ?*

Les SFD sont certainement le plus connu des livrables rédigés par le Business Analyst. Mais malheureusement, c'est aussi celui qui est sans doute le plus décrié par les équipes techniques en charge du développement de la solution cible.

En tête des critiques :

- Un document trop « littéraire », confus voire illisible au regard des attentes techniques,
- Ou au contraire, inutilisable car rédigé de manière trop technique, en avance de phase sur les choix d'architecture et outils, et de ce fait, souvent erronés.

La raison principale est le manque de formation des Business Analysts.

Voici donc quelques bonnes pratiques essentielles pour vous aider à rédiger des SFD de qualité.

### *5 recommandations pour livrer des SFD de qualité*

#### 1. **Apportez une plus-value aux acteurs cibles des SFD.**

Au risque d'enfoncer une porte qui devrait être ouverte, reprenez que ce document doit être validé (et donc compris) par la **Maîtrise d'Ouvrage**, mais qu'il sert également d'input principal aux équipes techniques de la **Maîtrise d'Œuvre** pour concevoir et développer la solution.

**Les SFD sont un pont entre le métier et la technique** : un effort rédactionnel de qualité est donc un minimum requis et non une option.

#### 2. **Écrivez des Spécifications Fonctionnelles Détaillées claires et non ambiguës.**

- **Clares** : ne mélangez pas dans un même paragraphe les définitions, les règles métier, les exceptions, le cas nominal, et les cas alternatifs.
- **Non ambiguës** : tout terme ayant une signification métier ou technique particulière doit être clairement défini. Si vous avez le moindre doute sur un risque d'interprétation, c'est le signe que vous devez jouer aux Académiciens et écrire une définition dans le glossaire.

#### 3. **Séparez la définition des fonctionnalités de celle de l'IHM**

- D'une part, vous faciliterez le travail des concepteurs techniques et des développeurs.

- D'autre part, cette ségrégation permettra de concevoir plus facilement une solution cible évolutive et maintenable.

**4. Regroupez dans un document transverse les éléments communs à plusieurs spécifications.**

Dans les Spécifications Fonctionnelles Détaillées, le Business Analyst va s'attacher à décomposer en sous-fonctions les fonctionnalités de haut niveau décrites dans les SFG.

Le livrable « SFD » sera donc composé de plusieurs documents (je recommande un document par fonctionnalité de haut niveau), et il est fort probable que certaines définitions et règles métier soient communes / transverses.

Prenez donc l'habitude de créer un glossaire et un document « Règles Métier » dès qu'une définition ou une règle métier dépasse le strict périmètre de la spécification en cours de rédaction.

**5. Illustrez les fonctionnalités à l'aide de schémas conceptuels.**

Rien de mieux que la **représentation visuelle** pour faire passer des messages compliqués. Et, point non négligeable, cela permet de contrôler, corriger, améliorer, et valider la faisabilité d'une fonctionnalité.

## LE GLOSSAIRE

Le **glossaire** est un document ou une partie de document définissant les termes métier clés.

Sans glossaire, le Business Analyst court plusieurs risques majeurs :

- Ne pas comprendre le sujet, et donc mal interpréter les données collectées ;
- Laisser les parties prenantes se méprendre sur la signification d'un terme et aboutir à de mauvaises conclusions lors de séances de travail collectives ;
- Rédiger des spécifications fonctionnelles détaillées et/ou des règles métier erronées ;
- Etc...

Une erreur de compréhension terminologique peut avoir des répercussions plus ou moins graves sur la qualité, les coûts et les délais de livraison de la solution cible.

Le Business Analyst a donc la responsabilité de tenir à jour un glossaire, listant les termes et leurs définitions afin de fournir un **langage commun** utilisé pour communiquer et échanger des idées.

Ce glossaire doit être connu de et accessible à tous les contributeurs du projet.

### *Les éléments du glossaire*

Tous les mots et expressions utilisés n'ont évidemment pas pour vocation à figurer dans le glossaire.

En revanche, celui-ci doit être renseigné si :

- Le terme / l'expression est **spécifique** à un domaine métier ;
- Il y a **plusieurs définitions** possibles d'un même mot ;
- La définition métier au sein de l'Organisation **diffère** de celle communément admise ;
- Il y a un **risque de malentendu ou d'incompréhension** lié à l'utilisation d'un terme.

### *Quand doit-on initialiser et compléter le glossaire ?*

Celui-ci doit être initialisé dès le tout début du projet : dans le cahier des charges par le Business Analyst si celui-ci est sollicité comme assistance à la maîtrise d'ouvrage, dans la feuille de route en collaboration avec le chef de projet, et bien évidemment dès la rédaction des spécifications fonctionnelles générales.

Le glossaire est un document vivant, il est alimenté à n'importe quelle étape du projet.

De plus, le Business Analyst ne doit pas hésiter à corriger des définitions au fur et à mesure, et à vérifier l'impact de ces modifications sur les conclusions et spécifications déjà livrées. Il peut en effet arriver qu'une meilleure compréhension d'un terme métier

jette une nouvelle lumière sur certains sujets, et qu'il soit nécessaire de revenir en arrière pour corriger le tir.

N'oubliez pas : plus on corrige tard un défaut, plus cela coûte cher !

#### ***Mes 4 recommandations pour un glossaire de qualité***

- Les définitions doivent être les plus **courtes** possible, **claires** et **non ambiguës**
- Les **acronymes** doivent être explicités dans leur version longue, mais également définis clairement.
- Les contributeurs doivent pouvoir **accéder** facilement à la **dernière version** livrée du glossaire ;
- Sa **mise à jour** doit être limitée aux seuls contributeurs autorisés, qui filtrent les demandes d'ajout et de mise à jour.

## LES REGLES METIER

Les **stratégies et règles métier** guident l'activité de l'Organisation, de même que ses processus et ses décisions opérationnelles.

**Une stratégie métier** est une directive générale permettant le contrôle, la régulation ou influençant les actions d'une entreprise et de ses collaborateurs.

**Une règle métier**, quant à elle, est une directive spécifique, testable et mesurable qui sert à implémenter une stratégie métier.

Les règles sont au cœur de l'expression des exigences métier. Quand on parle de règles métier, on indique donc qu'il existe des **contraintes explicites** sous-tendant la conduite d'activités, qu'elles soient produites par une action humaine, mécanique ou logicielle.

Ainsi, lorsque le Business Analyst rédige des spécifications fonctionnelles détaillées, il décrit le comportement de la solution cible en conformité avec des règles métiers.

### ***Pourquoi décrire séparément les règles métier ?***

Les règles métier sont **indépendantes** de tout système informatique. Elles existent en l'état, et doivent être appliquées quel que soit le logiciel ou le processus utilisé par l'Organisation.

La Business Analyse n'agit donc pas directement sur les règles métier quand il décrit la solution cible, il les utilise en tant que contrainte sur le comportement de cette dernière.

Décrire les règles métier séparément des exigences de comportement de la solution permet de répondre aux attentes d'adaptabilité, évolutivité, modularité et flexibilité du client.

### ***Mes 8 bonnes pratiques de rédaction d'une règle métier***

- Une règle métier doit être **claire et non ambiguë** : elle ne doit pas se prêter à toute forme d'interprétation que ce soit de la part des utilisateurs métier.
- Elle doit rester sous le **contrôle exclusif du Métier**.
- Elle doit utiliser la **terminologie métier** appropriée pour être comprise sans ambiguïté par celles et ceux qui vont l'utiliser.
- La définition d'une règle métier doit être décrite de façon **distincte** de son utilisation au sein d'un processus.
- Elle doit être rédigée à l'aide de **phrases déclaratives**.
- Les règles métiers doivent pouvoir être modifiées à chaque fois que nécessaire. Il faut donc veiller à les rédiger et à les maintenir dans un **format accessible au Métier**.

- Un ensemble de règles métier conduisant à une prise de décision conditionnelle doit être représenté sous la forme d'**arbre décisionnel**.
- A chaque règle doit correspondre un « **Business rule owner** », autrement dit un responsable métier unique. S'il y a plusieurs propriétaires d'une même règle, je vous recommande de la dupliquer. Cela permettra à chacun des propriétaires (département, service...) de la faire évoluer en fonction de ses besoins propres.

## LA DEFINITION DES TESTS FONCTIONNELS

La description des tests fonctionnels fait partie des livrables de la stratégie de tests fonctionnels.

Souvenez-vous : celle-ci comporte un document central, définissant la vision, le planning et la méthodologie à appliquer pour vérifier la conformité de la solution.

Cette feuille de route comprend en outre l'identification des campagnes, ainsi la description précise des scénarii et cas de tests.



### *Les différents contextes des tests fonctionnels*

Regardons ensemble les contextes possibles :

- Livraison totale de la solution,
- Livraison partielle et modulaire de la solution,
- Livraison partielle et itérative de la solution.

**Dans le cas de la livraison totale** de la solution, le testeur doit vérifier la conformité de cette dernière à l'intégralité des spécifications fonctionnelles détaillées. On retrouve ce genre de situation dans les projets gérés en « V » ou en cascade.

**Dans le cas de la livraison partielle modulaire**, le scénario de test fonctionnel couvre uniquement la portion de fonctionnalités livrées, à laquelle s'ajoutent des tests de non-régression des fonctionnalités **liées** déjà livrées et testées.

**Enfin, dans le cas de livraison partielle itérative**, il s'agit de décrire les scénarios et cas tests exploratoires, dont l'objectif est d'assurer une couverture systématique et incrémentale des exigences fonctionnelles. De plus, on y retrouve des tests de non-régression de **ces mêmes fonctionnalités**, déjà livrées et testées lors d'une itération précédente. C'est un fonctionnement que l'on retrouve essentiellement dans les projets dits « agiles ».

## ***Les campagnes de test***

Une campagne de test est un **découpage** artificiel utilisé pour tester de la manière la plus efficace et pertinente possible tout ou partie de la solution livrée.

Ce découpage repose sur des critères variés, tels :

- Les fonctionnalités livrées à tester,
- La répartition de la charge de test sur l'équipe de testeurs,
- La priorité et la criticité des tests
- L'objectif des tests

Selon les contextes, il est tout à fait possible de n'avoir une seule campagne de test.

### **Mon astuce pour la définition les campagnes de test**

Posez-vous les questions suivantes :

- Est-ce que ce découpage est compatible avec le planning de livraison de la solution ?
- Est-ce que la somme de ces campagnes permet de tester intégralement la solution ?
- Est-ce que l'objectif à atteindre est clairement identifié pour chacune de ces campagnes ?
- Est-ce que ce découpage permet de dérouler les cas de test de manière la plus indépendante possible ?
- Est-ce que ce découpage permet de répondre de la meilleure manière à la priorité et à la criticité des cas de test ?
- Est-ce que les tests de non-régression éventuels sont bien intégrés, et à quel niveau (campagne dédiée, scénario, cas de test)?

## ***Le scénario de test fonctionnel***

**Dans le cas d'une livraison modulaire ou totale**, je préconise qu'à chaque scénario devrait correspondre la vérification intégrale d'une des fonctionnalités métier ou d'une des exigences non fonctionnelles décrites dans les spécifications fonctionnelles détaillées (SFD).

**Dans le cas de livraison partielles ou itératives**, le scénario et ses cas de tests concernent uniquement le périmètre livré, toujours dans le cadre des SFD.

Le Business Analyst doit systématiquement faire des allers-retours entre SFD et périmètre de la livraison, en étroite collaboration avec l'équipe de développeurs.

Pour éviter le travail en silo, je vous recommande de prévoir les **tests de non-régression** dans un scénario dédié, regroupant tous les cas d'utilisation impactés par la nouvelle itération de la solution.

## ***Les cas de test fonctionnels***

Un scenario contient un regroupement logique de cas de tests.

Ceux-ci décrivent les procédures à dérouler **pas à pas** pour un jeu de données précis, dans le cadre d'une utilisation spécifique de la solution.

Ils doivent couvrir tous les types de situations pouvant arriver, lesquelles sont normalement décrites dans les SFD. Le Business Analyst doit s'assurer que pour un scenario donné, les cas de test vérifient la réponse de la solution au cas nominal et aux cas alternatifs, et qu'elle gère correctement les exceptions.

Selon les contextes (le Business Analyst fera appel à sa logique et à son expérience...), la définition des tests liés à la gestion des erreurs peut être décrite dans un scenario dédié soit directement dans la procédure d'un cas de test.

**Enfin, retenez que chaque cas de test doit comprendre a minima les éléments suivants :**

- Prérequis,
- Jeux de données à utiliser,
- Description de la situation initiale
- Description précise des résultats attendus (conformément aux SFD).

## LE REPORTING ET LE SUIVI DES ANOMALIES

Le déroulement des tests fonctionnels implique de savoir détecter et suivre les anomalies.

Lors de cette étape, le Business Analyst doit donc mesurer la performance de la solution **sur le plan fonctionnel**, sans omettre son alignement avec les objectifs de l'Organisation (à l'échelle de l'équipe, du service, de l'entreprise etc...). Il doit donc se baser sur les Spécifications Fonctionnelles Détaillées, **tout en restant vigilant** s'il constate que ces dernières ne respectent pas le besoin client dans son ensemble.

Voici le processus nominal standard :

1. Le testeur ouvre les cas de test, dans le cadre d'une campagne et d'un scenario donnés, et suit les instructions.
2. A chaque écart par rapport aux attentes décrites, **il reporte l'anomalie**.
3. Celle-ci est **assignée** automatiquement ou manuellement à l'un des développeurs dédiés à la correction de la solution.
4. Ce dernier va **corriger** le bug, ou développer la fonctionnalité manquante (pour les demandes d'évolution).
5. **La livraison de la correction** dans l'environnement de test peut être faite par l'intermédiaire d'un intégrateur, dans une nouvelle version, ou sous forme de patch. Cette distinction est importante car elle impacte la poursuite des tests fonctionnels.
6. Le Business Analyst **vérifie** que la correction est conforme.
7. Si c'est le cas, l'anomalie est **clôturée**, sinon, elle est renvoyée à l'équipe technique jusqu'à ce que le Business Analyst la valide.
8. Notez qu'en cours de test, Le Business Analyst peut être amené à modifier les SFD s'il constate qu'elles ne remplissent pas le besoin du Client. Cette modification, validée par le comité de pilotage (et donc le Client), fera l'objet d'une **demande d'évolution**

### **Quels outils utiliser ?**

Selon le contexte du projet, le déroulement des tests fonctionnels, le reporting et le suivi des anomalies peut se faire à l'aide de logiciels spécialisés ou faute de mieux... dans un tableur.

La prise en main des logiciels de test est en général intuitive car ils ont souvent un panel de fonctionnalités similaires. Une fois l'un d'entre eux maîtrisé, les autres sont faciles d'accès, bien souvent sans formation. De plus, leur utilisation allège considérablement le travail de tous les collaborateurs impliqués dans cette phase du projet.

Un tableur peut aussi être utilisé pour des projets de petite dimension. Le Business Analyst doit cependant veiller à classer, organiser et nommer les fichiers des campagnes, scenarii et cas de test de manière rigoureuse. Enfin, il doit partager un

processus clair entre les équipes fonctionnelles et techniques pour le reporting des anomalies (souvent réalisé par mail).

### ***Le reporting des anomalies***

Celui-ci doit être **clair, circonstancié et rattaché au cas de test**. Dire « ça ne marche pas » n'est pas suffisant.

Gardez à l'esprit que plus il y aura des détails relativement au contexte du test, plus le développeur aura de pistes pour effectuer la correction.

N'hésitez donc pas à indiquer les détails de connexion, les étapes du test, les valeurs obtenues vs. celles attendues, à mettre en pièce jointe copies d'écran et autres éléments utiles.

### ***Le suivi des anomalies***

Quel que soit l'outil utilisé, le processus « end-to-end » d'un test fonctionnel doit être tracé et suivre un workflow décrit et partagé à l'avance.

Autrement dit, il s'agit de tracer une anomalie depuis sa création jusqu'à sa clôture. Ce workflow met en place des **rôles et responsabilités** et permet d'y **assigner** des collaborateurs. Le chef de projet peut ainsi piloter l'évolution de la phase de tests fonctionnels, et la fluidité permet à l'équipe technique de travailler de manière efficace et efficiente.

C'est également essentiel pour s'assurer de la **complétude fonctionnelle** de la solution technique avant la phase de recette client.

Le Business Analyst a donc la responsabilité de :

- Reporter les anomalies et demandes d'évolution ;
- Proposer des solutions fonctionnelles ;
- Vérifier les correctifs techniques, y compris les non-régressions.
- Mettre à jour les spécifications fonctionnelles détaillées si nécessaire (ainsi que le glossaire et les règles métier)
- Enfin, notez que les tests fonctionnels sont un élément très important pour préparer la formation utilisateur et la gestion du changement.

## LA FORMATION UTILISATEUR

Nous avons vu dans la rubrique Gestion du Changement que l'une des prérogatives du Business Analyst est la formation utilisateur.

Celle-ci comporte deux axes principaux :

- **La prise en main technique du nouvel outil de travail,**
- **L'assistance métier.**

La prise en main technique consiste à présenter le fonctionnement du logiciel et ses interactions avec son environnement technique (interfaces avec d'autres outils etc).

L'assistance métier nécessite d'avoir la connaissance du ou des métiers des utilisateurs, afin d'être en mesure de leur expliquer comment effectuer leurs tâches habituelles dans ce nouvel outil.

Une bonne formation s'appuie sur :

- Une préparation des sessions de formation
- Des supports de formation pertinents et attractifs
- Un matériel didactique approprié

### *La préparation de la formation utilisateur*

Le Business Analyst doit au préalable s'assurer que les éléments suivants sont définis et partagés :

- Le planning de formation
- La logistique : salles, moyens de communication à distance (vidéo conférence ...)
- Les participants : key users, profils d'utilisateurs, départements/services de l'Organisation...
- La langue utilisée : il peut d'avérer nécessaire de répartir les participants en fonction de leur langue, au risque d'en perdre en cours de route.
- La plateforme technique : le Business Analyst doit impérativement transmettre à l'équipe de développement, en avance de phase, ses besoins en termes de plateforme technique, de profils utilisateurs, et d'intégration avec les autres logiciels ou serveurs.

Combien de formations débutent avec des cafouillages interminables liés au manque de rigueur à cette étape !

Or c'est malheureusement destructeur pour la gestion du changement. Les collaborateurs résistants alimentent ainsi immédiatement leurs craintes de ne pas avoir un outil approprié à leurs attentes.

## ***La prise en main technique***

Dans le cadre de projet de développement logiciel, le Business Analyst a spécifié en détail puis testé la nouvelle solution. Ce sont donc les Spécifications Fonctionnelles Détaillées et les tests fonctionnels qui servent d'input à la préparation des supports de formation.

Ceux-ci peuvent être réalisés sous différents formats, et **ce choix n'est pas anecdotique**.

Dans les années 1990, on utilisait le papier : le formateur remettait un manuel de formation et éventuellement un manuel de référence aux utilisateurs.

En ce début de 21<sup>ème</sup> siècle, ceux-ci restent très utilisés, mais la formation s'appuie désormais sur d'autres médias, telles les animations et les vidéos. Les manuels sont souvent dotés de menus de navigation et de recherche. Il s'agit en effet de capter l'attention de collaborateurs ultra-sensibles à la communication visuelle et devenus fondamentalement zappeurs.

Le choix des formats est aussi guidé par la manière dont la formation sera dispensée : dans une salle, multisites à distance, en e-learning individuel?

En préparant vos supports de formation, ne perdez donc pas de vue son objectif : transmettre, former et **donner envie** d'utiliser le nouveau logiciel.

## ***L'assistance métier***

Une fois le fonctionnement du logiciel acquis, vous pouvez passer à l'**expérimentation sur des cas pratiques**.

Là encore, cela se prépare. Il n'est pas conseillé de former plusieurs profils d'utilisateurs en même temps, car toutes les fonctionnalités du logiciel ne sont pas utilisées par tous.

Pour chaque groupe d'utilisateurs, collectez en amont des cas pratiques, par exemple en faisant appel à des key users.

Si ces cas nécessitent la saisie préalable de données dans le système, c'est également une tâche qui incombe au Business Analyst, avec l'aide des équipes techniques s'il s'agit de manier de gros volumes d'informations.

Le Business Analyst doit également tester la faisabilité des cas pratiques prévus pour la formation. Il sait que ceux-ci fonctionneront en environnement de production (puisque cela a été validé dans les campagnes de tests), mais l'environnement utilisé pour la formation n'est pas le même...

Ainsi, il peut manquer tout ou partie des référentiels, ce qui a comme résultat catastrophique d'empêcher le (bon) déroulement de la formation métier.

Et ne souriez pas... cela arrive malheureusement encore très souvent.

**Pour conclure**, je vous conseille également de pratiquer le retour d'expérience après chaque session. Les questionnaires à compléter anonymement, par exemple, permettent au formateur de travailler à l'amélioration continue et ainsi, d'œuvrer à une gestion du changement efficace.

# CHAPITRE 6 : LES TECHNIQUES ET METHODES

## LES TECHNIQUES DE COLLECTE DE L'INFORMATION

Les techniques de collecte de l'information sont de deux sortes : l'**élicitation** et la **collaboration**.

L'**élicitation** est l'activité qui consiste à rendre explicite une information tacite. Elle peut être réalisée :

- Soit **en allant chercher** les données existantes : auprès des personnes détenant l'expertise, décrites dans des documents (procédures, textes réglementaires, etc), stockées dans les logiciels et bases de données etc.
- Soit **en recevant** les informations.

L'élicitation implique de :

- Discuter directement avec les parties prenantes du projet,
- Rechercher tous sujets pouvant faire partie directement ou indirectement du périmètre,
- Expérimenter par soi-même les processus, tâches, métiers pour mieux en percevoir les enjeux,
- Communiquer sur ses attentes et se faire connaître pour inciter les parties prenantes à vous pousser les informations en leur possession.

**La collaboration, quant à elle**, est l'activité qui consiste à faire travailler ou travailler avec d'autres personnes dans l'objectif de résoudre une problématique commune.

### *Préparer la collecte de l'information*

Avant toute chose, le Business Analyst doit s'assurer qu'il appréhende correctement le **périmètre du sujet** sur lequel il a besoin de collecter des données.

C'est-à-dire qu'il doit pouvoir adresser les éléments suivants :

- Domaine métier concerné
- Culture d'entreprise / environnement
- Localisation des parties prenantes
- Rôles et responsabilités des parties prenantes
- Résultats attendus de la collecte d'information
- Niveau de compétence personnelle sur le sujet
- Approche stratégique éventuelle (par exemple, dans le cas d'une gestion du changement délicate)
- Périmètre de la future solution
- Interconnexion avec d'autres domaines métier ou projets

## **Sélectionner la stratégie de collecte de l'information**

Une fois le périmètre bien cerné, le Business Analyst va sélectionner la stratégie la plus efficace, qui est presque toujours **l'utilisation d'un ensemble de techniques**.

En effet, il doit faire face à de multiples **contraintes** :

- Contraintes de temps (par exemple, la disponibilité des parties prenantes),
- Contraintes de coût (allocation à l'analyse métier, déplacements à prévoir, licences logicielles éventuelles...),
- Contraintes liées au modèle de gestion du projet (en « V », en Agile...),
- Contraintes liées au type même du projet (ERP, BI, contexte réglementaire ou secret défense etc...), aux sources d'informations disponibles, à la culture d'entreprise etc.

Il est fondamental de prendre en considération tous ces éléments **avant** de sélectionner les techniques de collecte de l'information, puis de **contrôler** régulièrement que les résultats sont en accord avec les attentes de l'analyse métier. Enfin, le cas échéant, le Business Analyst ne doit pas hésiter à **corriger le tir** et à changer de technique en cours de projet.

## **Sélectionner les techniques de collecte de l'information**

- **Les face-à-face** :
  - o **Interviews et observation** : face à face avec une seule personne, dans le but d'effectuer un transfert de connaissances de l'interlocuteur vers le Business Analyst.
  - o **Workshops, design thinking, brainstorming et autres jeux collaboratifs** : sessions de travail avec plusieurs personnes. Le workshop a comme objectif de collecter une information existante provenant de plusieurs sources, ou de valider la compréhension du Business Analyst. Le brainstorming cherche à trouver des solutions à une problématique. Les jeux collaboratifs permettent de mettre en valeur les relations entre acteurs et systèmes.
- **La lecture de la documentation** : cette technique est incontournable, que la documentation soit un formulaire métier, un diagramme, une présentation, une procédure, un écran de logiciel, la visualisation d'une vidéo de formation ou de tout autre type. Le Business Analyst doit savoir lire vite et bien, c'est-à-dire ne pas se perdre dans les détails et surtout, être capable de synthétiser et conceptualiser.

**Attention : la lecture n'est une technique de collecte de l'information que si elle conduit à un changement d'état de l'analyse métier.**

Elle doit donc produire un résultat : synthèse, diagramme UML, mémo, mail de questionnement, planification d'ateliers de travail etc.

- **Le datamining** : l'objectif est de collecter avec un maximum de détails des informations pour décrire, par exemple, des règles métier ou préparer des jeux de tests fonctionnels.
- **Les enquêtes et questionnaires** : ils aident par exemple à faire un choix parmi plusieurs solutions, pendant la phase d'analyse comparative (benchmark en anglais).

## LES TECHNIQUES D'ANALYSE ET DE MODELISATION

### *Le choix de la bonne technique en Business Analyse*

Vous trouverez dans cette section un aperçu de certaines des techniques d'analyse utilisables en Business Analyse pour décrire de manière pertinente, complète et non ambiguë la future solution.

Je vous conseille de faire régulièrement de la **veille informationnelle**, car ce domaine est en constant renouvellement.

En réalité, toutes les nouvelles techniques d'analyse émergentes ne sont pas nouvelles. Ce sont souvent d'anciennes méthodes remises au goût du jour pour des besoins précis (projet, secteur...) et qui font tâche d'huile par le biais d'internet. Ce media accélère de facto leur application à de nombreux secteurs d'activités dans le monde entier, le point de départ étant fréquemment les pays anglo-saxons ou le Japon.

**Prenez l'exemple du Kanban.** Initialement pensée pour optimiser la production en flux tendu des usines Toyota dans les années 1960, la logique a été reprise et appliquée à la refonte des processus métier en entreprise, y compris du secteur tertiaire.

D'autre part, de nombreuses techniques ont leurs **variantes** (à l'exemple des méthodologies Agile comptant une dizaine de représentantes, dont les célèbres SCRUM et XP).

**Aussi, un conseil** : si vous arrivez dans une Organisation qui applique une méthodologie particulière, vérifiez-en le degré de personnalisation. Cela vous évitera de tomber dans les écueils de l'ambiguïté et vous permettra de parler le même langage que vos interlocuteurs.

Voici trois exemples de techniques utilisables en Business Analyse.

### **UML**

Ou Unified Modeling Language. C'est clairement « **le** » **standard de référence**, la technique la plus connue et enseignée à ce jour. Il est vrai qu'elle permet de visualiser et de conceptualiser à peu près toutes les facettes d'une demande de changement, et qu'elle est compréhensible autant par les interlocuteurs métier que technique.

En business analysis, cette **boîte à outils** permet de modéliser les cas d'utilisation, les fonctionnalités, les processus, de représenter les interactions entre composants, acteurs, de préparer la stratégie de déploiement de la solution cible...

Bien entendu, il faut en apprendre la **syntaxe**, mais même sans l'appliquer *stricto sensu*, ses diagrammes et vues permettent au Business Analyst d'analyser et de rédiger la plupart de ses livrables.

## **MERISE**

MERISE est une **méthode séquentielle**, par opposition aux méthodes itératives et incrémentales (RUP, SCRUM...)

Bien que passée de mode (car la gestion de projet a évolué depuis les années 1970), cette technique est très intéressante pour **analyser, concevoir et réaliser** des systèmes d'information.

Il faut bien entendu en apprendre la syntaxe, tout comme l'UML, mais sa maîtrise en fait un outil **puissant et rigoureux** si elle est partagée entre développeurs et Business Analysts.

Cependant, elle est de plus en plus rarement enseignée en école d'ingénieur ou en master informatique, au profit de l'UML, et sa « lourdeur » ne se prête pas aux projets agiles.

## **RUP**

Ou Rational Unified Process

Je suis personnellement une grande fan de cette méthode, qui est **générique, itérative et incrémentale** (par opposition, vous l'aurez compris, aux méthodes séquentielles comme MERISE).

L'intérêt de cette méthode, pour le Business Analyst, est qu'elle permet de **penser** « **objet** » tout en analysant les besoins du **point de vue utilisateur** et en restant centré sur l'**architecture** de la future solution.

Les statistiques démontrent que les échecs des projets informatiques sont majoritairement liés à une mauvaise compréhension et restitution des besoins métiers, ainsi qu'à une architecture inappropriée et non évolutive.

La méthodologie RUP améliore donc considérablement les chances de succès, puisqu'elle encadre les activités (voir la rubrique Contexte du projet) en se focalisant sur ces deux axes.

Bien qu'étant incrémentale et itérative, comme le requièrent les projets agiles, il ne s'agit pas faire de l'analyse métier « agile ». En effet, la méthode RUP conserve les caractéristiques d'un projet en V (phase de Business Modeling, Requirements, Analysis & Design, Implementation, Test, Deployment).

**Le rôle du Business Analyst y est donc clairement identifié et central,** contrairement aux projets en contexte agile.

## LES METHODES D'AMELIORATION DES PROCESSUS

L'amélioration des processus d'une organisation consiste soit à **modifier ceux qui existent** déjà, soit à mettre en place un **plan d'amélioration continue**, soit à les **refondre totalement** en partant d'une feuille blanche (le reengineering). L'objectif poursuivi est l'amélioration de la performance.

### *Le Reengineering des processus*

Il permet de reconstruire, à partir de zéro, les processus d'une organisation, que ce soit au niveau d'un service, d'une entité ou d'un flux.

Les adeptes du Reengineering arguent que refondre totalement les processus est plus efficace que de le faire touche par touche. Pour eux, empiler des solutions partielles complexifie au lieu de les simplifier, ce qui est contraire à l'objectif d'amélioration de la performance.

Il n'y a pas de méthode unique pour faire du Reengineering. Cependant, la refonte des processus se concentre sur l'identification des nœuds empêchant une circulation fluide du début à la fin du processus.

#### *Méthode en 4 étapes*

- Identification du processus « End-To-End » (E2E)
- Analyse des dysfonctionnements
- Analyse d'écart avec l'état souhaité
- Elaboration du plan d'action pour remodeler le processus E2E

#### *Les piliers du reengineering*

Fondamentaux, ils servent à s'assurer que l'organisation devienne **réactive**.

Il s'agit de :

- **Responsabiliser** : autonomie décisionnelle des équipes
- **Simplifier** : pyramide hiérarchique plus aplatie
- **Former** : transmettre les compétences pour rendre l'organisation agile
- **Communiquer** : favoriser les échanges au sein des équipes
- **Développer** : travailler en mode projet pour faire de l'amélioration continue, une fois les nouveaux processus mis en place.

Le reengineering n'est donc pas uniquement focalisé sur la redéfinition des activités et de leur enchaînement : il s'appuie sur ses piliers, centrés sur l'humain.

### *Le Plan d'Amélioration Continue*

Selon la norme ISO 9000, le plan d'amélioration continue est « une activité récurrente menée pour améliorer les performances ».

La démarche est souvent représentée par la **roue de Deming**, aussi appelée PDCA (Plan Do Check Act)



- **P = Plan** : Planifier/Prévoir ce que l'on va faire et comment on va le faire
- **D = Do** : Réaliser / Déployer ce que l'on a prévu
- **C = Check** : Vérifier / Contrôler que ce que l'on a fait est conforme à ce que l'on a prévu.
- **A = Act** : Réagir / Chercher à Améliorer la performance des processus.

Là aussi, parler d'amélioration continue des processus ne se limite pas au périmètre des activités et à leurs interactions entre elles. Le Business Analyst est également attentif à répondre aux exigences de compétences, procédures / méthodes / outils ainsi qu'aux risques.

Pour ne pas perdre de vue les objectifs de l'amélioration continue, je vous conseille de répondre aux deux questions fondamentales suivantes :

- Qu'est-ce que je peux / veux améliorer ?
- Quels sont les dysfonctionnements du processus actuellement piloté ?

A ce jour, la méthode la plus connue pour préparer un plan d'amélioration continue est la **méthode BPM** (Business Process Management).

### ***L'amélioration des processus existants***

C'est une approche « douce », contrairement à l'approche « dure » prônée par le reengineering.

Dans ce cas, on part d'un processus existant, que ce soit au niveau d'un flux, d'une entité ou d'un service.

Les activités de celui-ci, ainsi que leurs interactions entre elles et avec d'autres processus extérieurs sont clairement identifiés. Les acteurs impliqués, ainsi que leurs

rôles et responsabilités sont mappés sur la cartographie des processus existants, de même que les outils qu'ils utilisent.

Après avoir identifié les dysfonctionnements, le Business Analyst cherchera à les corriger en mettant en place une solution cible.

### ***La boîte à outils du Business Analyst***

Il existe des centaines d'outils, qui ne sont pas spécifiques à l'analyse métier mais souvent créés pour d'autres besoins, qu'ils soient au niveau de la qualité, de l'industrie, de la gestion de projet, des neurosciences, de la communication, de la finance... Soyez curieux, et à chaque fois que vous rencontrez un nouveau « spécimen », n'hésitez pas à l'approfondir en vous demandant de quelle manière il pourrait vous être utile pour réaliser vos activités de business analyst.

Parmi les outils couramment utilisés, citons :

- **Méthode Ishikawa ou 5M** : identification des sources de dysfonctionnement et mise en place d'actions pour améliorer les performances en fonction de leur origine
- **Les 5 « pourquoi ? »**
- **Le Kanban**
- **Les brainstorming** : mise en commun d'idées et de points de vue
- **Le Lean** : démarche plus globale s'appuyant sur une recherche de rentabilité, au travers de l'optimisation des flux de l'entreprise, et la chasse au gaspillage. Deux méthodes connues : Kanban et Lean Six Sigma.

Ces outils peuvent être utilisés quelle que soit la méthode adoptée.

# CONCLUSION

Quand, en 2017, j'ai décidé de me lancer dans la création de mon blog [bestofbusinessanalyst.fr](http://bestofbusinessanalyst.fr), c'était pour partager mon expérience de l'analyse métier et ouvrir un portail collaboratif avec l'ensemble de la communauté francophone des Business Analysts.

Cependant, en écrivant les pages du site, je me suis rendu compte que le contenu était si dense et le périmètre si complexe que le support « web » n'était pas approprié à toutes les formes d'apprentissage. C'est ainsi que j'ai décidé de décliner mon expérience sous forme de livre numérique.

Bien entendu, il ne s'agit là que d'un survol de ce métier passionnant. Mais... Je ne compte pas m'arrêter là 😊. D'autres projets de livres et de formations sont dans les tuyaux. En attendant, n'hésitez pas à compléter la lecture de cet ouvrage en approfondissant les nombreux sujets de la business analyse grâce aux articles, vidéos et podcasts que je publie sur mon blog et ma chaîne YouTube.

J'espère en tout cas avoir pu atteindre mon objectif premier : vous aider à comprendre ce qu'est le métier de Business Analyst et, en toute humilité, propager les bonnes pratiques afin de tirer vers le haut notre belle profession.

## QUI SUIS-JE ?

Je m'appelle Alice, et je suis Business Analyst.

En réalité, Business Analyst n'est pas mon premier métier. J'ai commencé par obtenir un diplôme en commerce international en 1997, ce qui était un vague compromis entre mon intérêt pour les langues étrangères (forcément, avec une mère professeure d'allemand et un père ingénieur polyglotte...) et une formation de commerce ayant de nombreux débouchés.

**Est-ce utile de préciser que je ne m'éclatais pas vraiment dans mon activité professionnelle ?** J'étais sous l'emprise de la croyance répandue qu'il fallait bien bosser dans quelque chose, alors autant que ce quelque chose ne soit pas trop désagréable, qu'il paie suffisamment pour justifier d'avoir fait des études supérieures, et enfin, qu'il me permette d'arriver ainsi jusqu'à la retraite pour ENFIN profiter de la vie.

Et puis, en 2005, j'ai eu un coup de chance : l'entreprise dans laquelle j'exerçais en tant que contrôleur de gestion décida de déplacer son siège social toulonnais à Amsterdam. Moi qui avais déménagé plusieurs années auparavant de la région parisienne vers le soleil de Provence, je n'avais pas DU TOUT envie de refaire le trajet en sens inverse.

**J'ai donc eu ce déclic nécessaire à tout changement** – vous savez, lorsqu'on doit se décider à quitter notre zone de confort pas si confortable mais tellement sécurisante... 😊

Me voici donc partie pour une formation continue afin d'obtenir un Master en informatique : j'aimais bien manipuler les bases de données, quand j'étais contrôleur de gestion, voilà tout ! Toujours aucune idée précise d'un job de rêve, mais je savais que je voulais changer, ne plus être contrôleur de gestion ni même salariée.

**En 2007, mon Master II en poche**, je m'installe donc en tant que consultante indépendante dans les systèmes d'information, et je découvre par là-même ce métier, ainsi que les *us et coutumes* du consulting et du travail de freelance.

Vous remarquerez que j'étais à la fois toujours aussi indécise sur le type de métier qui me ferait rêver avant de pouvoir enfin devenir une retraitée heureuse (arghhhh), qu'inconsciente de me lancer en dehors du modèle traditionnel français « *t'es fonctionnaire ou salarié ?* ».

**Première « vraie » mission** : je suis, un peu par chance, prise en tant que ressource temporaire avec un contrat de 15 jours sur un gros projet de Business Intelligence. Pour faire simple et court : je ne savais pas trop ce qui était attendu de moi, ni comment je devais le faire, et je comprenais grosso-modo un mot sur deux quand le chef de projet, les développeurs informatiques ou encore l'architecte me parlaient. Ah oui, j'ai oublié de vous dire : j'étais ce qu'il était commun d'appeler une « consultante technico-fonctionnelle », autrement dit une Business Analyst en BI (business intelligence).

Bizarrement (pour moi – bonjour le syndrome de l'imposteur que ressent le Business Analyst débutant !), mon travail a été apprécié, et j'ai finalement fait ma route jusqu'à obtenir mes galons de consultante fonctionnelle pure souche (et non plus l'hybride technico-fonctionnel que j'étais auparavant), toujours chez le même client.

Mais bien que deux années se soient écoulées depuis mes débuts, **je n'étais toujours pas à l'aise dans mon rôle**. L'impression de faire ce que l'on me demandait – essentiellement des spécifications fonctionnelles détaillées et des tests fonctionnels – sans maîtriser la situation, ni être sûre de faire les choses correctement.

**Mission suivante : Alléluia ! Je découvre RUP !** Le directeur du département informatique (mon nouveau client) avait été formé à la méthode RUP, et voulait que ses équipes l'appliquent. Je découvre émerveillée qu'il est possible de faire mon métier de consultante fonctionnelle en suivant des bonnes pratiques ! Je comprends aussi qu'il y a des tonnes de choses que j'ignore, sur la gestion de projet, les exigences métier, la manière de tester la solution informatique cible, je découvre le métier d'intégrateur, je commence à comprendre la notion d'environnement de dev – preprod – prod – training ... Je vois passer des documents qu'on appelle cadrage, cahier des charges...

A partir de là, tout s'enchaîne dans ma tête. OK, il n'y a pas de formation sur mon métier (j'ai cherché et pas trouvé... c'était en 2010), alors je vais m'auto-former sur les activités que je rencontre sur ma route.

**J'ai passé des milliers d'heures à lire, puis à expérimenter sur le terrain mes « trouvailles ».**

Et puis, j'ai aussi décidé autre chose : étant donné l'immensité du périmètre de ce métier, pour apprendre, je devais régulièrement me mettre en danger, c'est-à-dire **sortir de ma zone de confort** en cherchant des missions différentes, qui me feraient progresser.

J'ai fini par développer une sorte de base de données interne de toutes ces expériences et clients différents. J'ai réalisé des missions de business analyse hors des systèmes d'information. Mes clients étaient divers, tout comme leurs secteurs d'activité.

De plus en plus, mes collègues me demandaient de l'aide. Bon, il paraît que c'est la sagesse des années qui passent, ou alors est-ce l'expérience 😊...

Alors j'ai eu envie de partager toutes ces années d'acquisition de connaissances et d'expérience – **pourquoi pas un blog ?** Mais un blog, ça prend du temps, et je ne savais pas du tout comment m'y prendre.

J'avais enfin identifié mon *dream job* : former d'autres personnes à ce métier passionnant, Business Analyst.

Il m'a fallu un autre coup du sort – une autre chance inouïe ! – pour me pousser à franchir un autre cap et enfin réaliser mon rêve.

**En effet, en 2016, je deviens tétraplégique en moins de 48h.** Une maladie auto-immune qui me transforme en légume, presque aveugle, avec de grosses difficultés d'élocution (*mon histoire est racontée sur le [site de Mission Guérison](#)*)

La vie est incroyable. J'ai recouvré toutes mes capacités, et suis sortie de cette épreuve avec l'envie DE NE PLUS ATTENDRE.

**En 2017, je commence à écrire les premières pages de mon blog. En septembre 2018, je le lance officiellement.**

A l'heure où vous lisez cet e-book des dizaines de milliers de visiteurs sont venus apprendre ou partager leurs bonnes pratiques sur ce blog, que je continue de faire progresser, en espérant constituer une communauté de Business Analysts francophones solidaire et moderne.

Si mon histoire vous a parlé, je n'ai qu'un mot : **lancez-vous !** N'attendez plus pour vous reconverter dans un métier humain, en constante évolution, polyvalent, passionnant...

Amicalement,

*Alice Svadchii*

Créatrice du blog [bestofbusinessanalyst.fr](http://bestofbusinessanalyst.fr)  
& Business Analyst enthousiaste

