

Un nouveau métier : « Business Analyst »

Compte rendu de la rencontre autour d'un verre du mardi 6 octobre 2009

Présentation de Jean-François Pirus

Propos recueillis et mis en forme par Jacqueline Deschamps

Le 6 octobre 2009, lors de la rencontre ADELI autour d'un verre, Jean-François Pirus présentait le métier de « Business Analyst ». Aujourd'hui dirigeant du BPMS (Business Process Management System), il travaille depuis plus de vingt ans, dans les métiers d'audit et de conseil. Au cours de son expérience, il a ressenti une frustration et un besoin d'amélioration dans les domaines de l'analyse des besoins métier de l'entreprise qui l'ont conduit à s'engager dans les travaux promus par l'IIBA « International Institute for Business Analysis » (voir le site <http://www.theiiba.org>).

Il n'y a pas aujourd'hui de bonne traduction, en France, pour le métier de « Business Analyst » : on parle parfois d'« Analyste d'affaires » ou d'« Analyste métier ». En attendant que la meilleure traduction fasse référence, le parti pris sera, ici, de conserver le terme anglais.

Après avoir exposé pourquoi, à ses yeux, le métier de « Business Analyst » doit être professionnalisé, ses meilleures pratiques référencées et ses compétences reconnues, Jean-François Pirus nous a parlé de l'IIBA et du BABok (Business Analysis, Body of Knowledge), le référentiel de pratiques, accompagné d'outils simples, promu par l'IIBA. Il a terminé son exposé en évoquant les principales compétences requises pour le métier de « Business Analyst ».

Pourquoi professionnaliser les pratiques de « Business Analysis » ?

Au cours de sa carrière, pour répondre aux demandes de conseil en Systèmes d'Information, Jean-François Pirus a conduit l'élaboration de cahiers des charges, fonctionnels : organisation de l'expression du besoin, prise de notes, puis rédaction du cahier des charges. Avec le recul, la collecte qui constitue la matière première d'un cahier des charges lui semble réalisée le plus souvent avec trop peu de formalisme.

Notre conférencier a ensuite exercé des activités fonctionnelles, puis a été consultant en entreprise, plus précisément en anglais « case consulting » pour la mise en place d'ERP (Enterprise Resource Planning ou, en français, PGI : Progiciel de Gestion Intégré). Là encore, il a ressenti une frustration sur la prise en compte des besoins métier et les solutions mises en œuvre. L'ERP est dit « structurant », mais n'a-t-il pas souvent conduit à forcer la mise en œuvre, dans l'entreprise, des processus déjà implémentés dans l'ERP ou facilement paramétrables, plutôt que de répondre réellement aux « vrais besoins » des entreprises ?

Ces différentes expériences ont conduit Jean-François Pirus à s'intéresser aux questions de management des processus, il se lance alors dans le BPMS (Business Process Management System).

En effet, dans un processus peu formalisé d'élaboration d'un cahier des charges, les utilisateurs et les gens du métier ont souvent le sentiment, à un moment donné, de perdre le fil du métier.

Ils se retrouvent avec un cahier des charges à valider en ayant le sentiment qu'entre leur expression de besoins et la recherche de solutions, ils ont perdu la maîtrise de leur processus métier.

L'IIBA et le BABok

L'IIBA a été créée en octobre 2003. Ses objectifs sont la promotion des bonnes pratiques définies en matière de « Business Analysis » et la certification de ses professionnels.

Cet institut comporte aujourd'hui environ 9 000 membres répartis dans 60 pays. Il existe près d'une centaine de personnes certifiées par l'IIBA comme étant des professionnels de la « Business Analysis », c'est-à-dire étant CBPA™ (Certified Business Analysis Professional™).

L'IIBA a constitué un référentiel de bonnes pratiques en « Business Analysis » qui constitue un guide pour l'analyse des besoins métier et la recherche des solutions : le BABok ou « référentiel d'architecture d'entreprise ».

Dès 2005, la première version de ce corpus de bonnes pratiques en « Business Analysis » était acceptée, 2006 a vu le jour de la version 1.6., aujourd'hui, la version 2 du BABok est diffusée.

En parallèle, la certification des professionnels, a été mise en place avec, notamment, en novembre 2006, le premier examen de CBAP™.

Le domaine de compétence de la « Business Analysis » vient juste d'être défini et le métier de « Business Analyst » est inégalement reconnu.

En France, contrairement à la situation en Suisse, en Belgique, en Allemagne ou en Angleterre, la « Business Analysis » est bien considérée comme un domaine de compétences, mais pas comme un métier. Ce domaine de compétences est exercé dans les métiers de Consultants, d'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage ou d'Assistance à Maîtrise d'Œuvre.

Mais, à partager un domaine de compétences, on n'en reconnaît pas la spécificité et on ne valorise pas sa professionnalisation. Or, chacun sait que le taux de réussite des projets oscille autour de 1/3 et qu'il n'y a pas eu d'amélioration réellement notable depuis les 10 dernières années. De plus, les phases en amont du projet et, parmi elles ; l'analyse des besoins, sont déterminantes dans la réussite du projet. Il y a donc bien un enjeu majeur à professionnaliser le métier de « Business Analyst ».

Concernant la certification, le choix de l'IIBA est d'organiser, en priorité, la certification des compétences des « Business Analyst » professionnels. En effet, pour l'IIBA, le rôle du « Business Analyst » requiert une expérience dans le domaine de 5 ans minimum, car il ne doit pas se contenter de décrire les processus, il conçoit aussi la vue fonctionnelle du Système d'Information cible.

Dans le BABok, on trouve un glossaire : des termes définis sur lesquels les parties prenantes s'accordent qui permettent de faire émerger des idées.

Le BABok définit le domaine de compétences du « Business Analyst ». Il couvre :

- les besoins ;
- les solutions et la vérification de leur adéquation aux besoins.

Les exigences et besoins sont requis à deux niveaux :

- auprès des parties prenantes ;
- pour les solutions qui doivent être conformes aux attentes et aux exigences de standard de l'entreprise.

Par « parties prenantes », on entend toutes les personnes intéressées même si on ne voit jamais certaines d'entre elles, par exemple : un travail de contrôle externe qui s'exprime de façon indirecte dans la réglementation.

Les solutions attendues sont globales : elles doivent être appréhendées d'un point de vue organisationnel et inclure les solutions techniques et informatiques.

Il existe donc différents types d'exigences : exigences de l'entreprise, exigences des utilisateurs, exigences de solution, exigences de transition (reprise de données par exemple)...

Le BABok fournit un corpus qui fixe les idées et une boîte à outils adaptés aux domaines définis, par exemple pour :

- planifier et suivre les actions (les outils utilisés ici ne sont pas tous spécifiques au BABok) ;
- formaliser les besoins ou « éliciter » (« tirer les vers du nez ») en prenant en compte les besoins exprimés, cachés et induits ;
- analyser l'entreprise ou « Entreprise Analysis », il s'agit, à partir des besoins exprimés, de faire ressortir ceux de l'entreprise ;
- analyser et prioriser les besoins ; les outils proposés dans le BABok sont intéressants et simples ;
- rechercher des solutions ; les solutions sont comparées et analysées au regard du périmètre métier traité ;
- tracer les besoins formalisés et communiquer.

Nota bene, un exemple d'outil simple : les besoins sont répartis dans les catégories « MUST » (doit), « SHOULD » (devrait) et « COULD » (pourrait).

La première regroupe les besoins qui ne sont pas négociables, la seconde ceux qui peuvent constituer une solution de rechange et la troisième ceux, réels, mais qui peuvent être décalés dans le temps en fonction des aléas du projet.

Il existe une dernière catégorie : « WON'T » (expression du refus).

Les besoins y sont exprimés pour être sortis du périmètre, parce que l'organisation n'est pas prête. Ils pourront faire l'objet d'une évolution ultérieure.

Enfin, deux autres sujets sont documentés par le BABok : les fondements du « Business Analysis » accompagnés de leur boîte à outils avec les diagrammes « entrants / sortants » et un glossaire comme déjà signalé.

Les principales compétences du « Business Analyst »

Les principales compétences requises pour le métier de « Business Analyst » sont liées aux capacités :

- d'écoute ;
- d'analyse ;
- de formalisation ;
- de modélisation (notamment pour le SI cible) ;
- de négociation et de diplomatie.

Jean-François Pirus, termine sa présentation en précisant que le métier de « Business Analyst » est relativement nouveau et que ses pratiques sont en attente de leurs lettres de noblesse ; c'est aussi la raison pour laquelle il représente une porte de sortie qui peut offrir des opportunités particulièrement intéressantes pour les informaticiens.

Échanges

La présentation a été suivie d'échanges nombreux et animés sur le métier de « Business Analyst », l'IIBA, la certification des professionnels et le BABok, les relations entre le métier de « Business Analyst » et d'autres métiers (gestion de projets, consultant en organisation).

La traduction du terme « Business Analyst » et sa signification réelle

Il n'existe pas encore de traduction de la version 2.0 du BABok, mais au sein de l'IIBA France (<http://www.france.theiiba.org/>), un groupe de travail "Traduction du BABOK" fonctionne depuis plusieurs mois.

La traduction en français de « Business Analyst », adoptée par la section de Montréal de l'IIBA, est « Analyste d'affaires ». Celle-ci n'a pas fait consensus parmi les participants à la rencontre ADELI. Le terme « Analyste métier » a été proposé. Il a cependant été convenu qu'il serait risqué de contourner trop rapidement les difficultés de traduction, sachant que parfois celles-ci couvrent des ambiguïtés qui gagnent à être clarifiées.

Dans les premières versions du BABok, il était indiqué que le « Business Analysis » était une fonction qui regroupait des acteurs de diverses origines, comme des consultants ou des assistants à maîtrise d'ouvrage.

Doit-on définir ce terme comme une discipline ?

Il est convenu de consulter les nomenclatures CIGREF (Club Informatique des GRandes Entreprises Françaises) avant d'avancer.

Quelle est la différence entre le métier de « Business Analyst » et le métier de « consultant » ?

Le consultant peut être côté métier ou MOE, alors que le « Business Analyst » est côté métier.

Quelle est la différence entre le métier de « Business Analyst » et celui d'AMOA ?

Pour le BABok, le « Business Analyst » est là pour la liaison entre les propriétaires métier de façon à comprendre, analyser, valider et communiquer sur les exigences de changements. Il n'est pas décideur, il a un rôle de médiateur.

Enfin, il ne faut pas assimiler la « Business Analysis » à la gestion de projet, même s'il existe une zone de recouvrement entre PMBok et BABok. Les outils et le périmètre sont différents.

Les grands cabinets en organisation et l'IIBA

Les grands cabinets en organisation doivent bien avoir leurs méthodes mais ne paraissent pas très partageurs, car celles-ci ne sont pas connues.

Mais ont-ils réellement des méthodes qu'ils cachent parfois pour en conserver le privilège où bien ces méthodes sont-elle en fait le plus souvent inexistantes ?

Sur 12 livres étudiés sur les exigences par un intervenant, un seul propose une méthode : celui des époux Suzanne et James Robertson.

L'OMG (Object Management Group) propose également une démarche et un processus partant des objectifs et allant jusqu'à l'implémentation.

L'IIBA et le BABok, sont le fait d'initiatives de quelques praticiens et n'ont pas pour origine un cabinet en organisation voulant s'approprier une part de marché.

Le positionnement du BABok par rapport à l'architecture d'entreprise

L'architecture d'entreprise est un des domaines connexes du BABok, on trouve certaines des pratiques de l'architecture d'entreprise dans la boîte à outils du BABok. Plus largement, plusieurs cadres et méthodes d'architecture d'entreprises comme le TOGAF, l'E2AF et Zachman ont des pratiques communes.

Qu'est-il utile dans les référentiels d'architecture d'entreprise et intéressant pour le « Business Analyst » ?

On a besoin d'améliorer l'organisation des entreprises. Le Taylorisme n'est plus, dans la plupart des cas, une réponse adaptée. La France est plutôt en retard sur ces questions.

Comment les « Business Analyst » vont-ils aider à la mise en œuvre des ERP ?

Le fossé s'élargit entre la mise en œuvre par les équipes par bloc fonctionnel et la souplesse de plus en plus possible avec les nouveaux outils.

Le rôle-clé du « Business Analyst » est la défense des besoins métier. L'ERP est structurant pour les structures de données, mais pas pour les processus.

La bonne démarche pour la mise en œuvre d'un ERP est dans tous les cas :

- la description des processus métier de l'entreprise ;
- l'étude des écarts entre ceux-ci et les solutions préconisées par l'ERP ;
- la comparaison des différentes solutions.

Au sujet du CBAP™ (Certified Business Analysis Professional™) et de l'intégration dans l'enseignement du développement des compétences de « Business Analysis »

La certification des professionnels est la préoccupation majeure de l'IIBA. Le métier de « Business Analyst » nécessite « de la bouteille » et les 5 années d'expériences requises constituent un garde-fou.

L'intégration dans l'enseignement de la formation à la « Business Analysis » et à la modélisation métier est évoquée rapidement :

- en formation initiale, elle semble difficilement intégrable dans la mesure où elle requiert une expérience importante ;
- en formation continue, elle pourrait être envisagée sous forme d'une année de spécialisation ou d'un Master par alternance.

Cette rencontre aura été l'occasion pour les participants de découvrir ou de mieux comprendre les travaux de l'IIBA.

La nécessité d'améliorer les pratiques d'analyse des besoins métier, exprimée par Jean-François Pirus dans son introduction, a été un sentiment pleinement partagé. ▲

Références :

Ouvrage des époux Robertson :
Titre : "Mastering the Requirements Process, Second Edition"
Par : Suzanne Robertson ; James Robertson
Editeur : Addison-Wesley Professional
Date : 17 mars 2006

Site internet de l'association française en charge de la traduction du BABOK : <http://www.france.theiiba.org/>.