

Tout ce qu'un chef de projet devrait savoir sur le « Business Analysis »

par Georges Bridges, PMP

Avec l'apparition des pratiques du Business Analysis, le visage du management de projet ne sera plus jamais le même ! Il y a encore quelques années, le terme de « Business Analyst » était totalement inconnu. Aujourd'hui, on constate que de plus en plus d'entreprises s'appuient sur le Business Analysis pour définir les exigences de nouveaux systèmes et produits ainsi que pour gérer le périmètre du produit. Les Business Analysts travaillent main dans la main et en coopération avec les chefs de projets et leurs équipes. De ce fait, ils les aident à accroître considérablement les chances de réussite d'un projet.

Par définition, le chef de projet gère la triple contrainte temps, budget, contenu du projet. Le contenu du projet représente le résultat final à atteindre. Gérer le contenu d'un projet, c'est définir le produit ou service à produire pour le client et cela relève des compétences du Business Analyst. Avant l'arrivée des Business Analysts, il incombait au chef de projet et autres membres de l'équipe de définir le produit et de gérer son contenu.

Voyons maintenant ce qu'est exactement un Business Analyst et comment il travaille en harmonie avec un chef de projet pour maîtriser le contenu du projet et donc s'assurer de son succès.

L'Analyse d'Affaires et sa fonction

La montée en puissance du Business Analysis a été légitimée par l'émergence d'une nouvelle organisation professionnelle, l'International Institute for Business Analysis (IIBA™). A l'instar du Project Management Institute (PMI), l'IIBA™ a établi un corpus de connaissances, le Business Analysis Body of Knowledge (BABOK®), qui a rapidement été adopté par toutes les industries et ce, au niveau international.

En s'inspirant de meilleures pratiques déjà éprouvées, le BABOK® pose les bases sur lesquelles chaque organisation peut s'appuyer afin de gérer au mieux les exigences des projets. Le BABOK® présente six domaines de compétences : analyse d'entreprise, Planification et management des besoins, explicitation des besoins, analyse et documentation des besoins, évaluation et validation des solutions, communication des besoins. Un Business Analyst est la personne responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre de ces domaines de compétences dans la conduite du projet. Autrement dit, le Business Analyst a pour rôle de recueillir les exigences du projet, les analyser, mettre en place des solutions qu'il doit valider ensuite, et faciliter la communication entre les différentes parties prenantes.

C'est peut être au cours de la phase de planification, de management et de communication des besoins que le rôle du Business Analyst est le plus primordial. La phase de planification et de management des besoins est composée du plan produit, de la définition des ressources nécessaires à l'accomplissement du projet, de l'évaluation des risques, ainsi que du processus de modification/gestion des besoins. En ce qui concerne la phase de communication des besoins, elle est transverse à toutes les autres étapes du projet et implique des activités telles que la conduite d'entretien avec les parties prenantes, l'animation de réunions, l'élaboration d'études et de sondages, ainsi que la communication des résultats de l'analyse des besoins aux parties prenantes.

En outre, le Business Analyst doit maîtriser deux compétences supplémentaires tout au long du projet. La première compétence consiste à définir le problème en question et obtenir un consensus au sein de l'organisation sur la définition précise de ce problème. La seconde implique la définition des solutions à apporter ainsi que l'obtention d'un consensus dans ce domaine.

Analyse d'entreprise

Le Business Analyst devrait être impliqué au tout début d'un projet, avant même la désignation d'un chef de projet. Dans les étapes qui précèdent le projet – phase dite d'analyse d'entreprise – le Business Analyst définit et réalise le business case, qui justifie la nécessité du projet (au niveau technique et financier).

Planification et management des besoins

Durant la phase de planification et de management des besoins, il est nécessaire de développer un plan de management des exigences du produit. Ce plan de définition des exigences est le plan produit – à ne pas confondre avec le plan du projet. Le plan produit est alors une sous-partie du plan de projet, et il est géré par le Business Analyst tout au long de la vie du projet.

Après le lancement du projet, le Business Analyst continue à gérer les exigences du produit, dont le processus de management et de changement des exigences. Le Business Analyst travaille pour le chef de projet ; il fournit les dernières mises à jour pendant la conduite du projet. Il fait, en outre, partie de l'équipe projet élargie, mais son principal lien avec le projet reste le chef de projet.

Explicitation des besoins

Dans la phase d'explicitation des besoins, le rôle premier du Business Analyst consiste à collecter les besoins métier, les besoins des utilisateurs, ainsi que ceux du management de l'organisation et à les rassembler dans un seul document appelé un « requirements document ». Le Business Analyst doit déterminer l'ensemble des besoins pour le produit ou service qui va être fourni à la fin du projet. Cela nécessite de la part de celui-ci d'élaborer – rechercher, comprendre, et clarifier – puis documenter tous les besoins des parties prenantes. L'explicitation des besoins consiste alors à mener des entretiens, organiser et animer des ateliers de réflexion, et à analyser les informations ainsi collectées. Ces activités sont planifiées et gérées sous la direction du Business Analyst.

Analyse et documentation des besoins

Après avoir collecté les besoins des parties prenantes, le Business Analyst doit analyser ces besoins et s'assurer qu'ils sont précis, complets, sans ambiguïté, et réalisables. L'outil principal du Business Analyst lors de cette étape est le « business process modelling ». Il aide le Business Analyst à clarifier et définir la voix du client – les besoins détaillés et les exigences qui vont le satisfaire. Bien souvent, le « business process modelling » sert de base à la documentation des besoins.

Évaluation et validation des solutions

Le Business Analyst doit avoir une excellente connaissance des technologies à la disposition de l'entreprise et fournir une solution aux parties prenantes afin de résoudre leurs problèmes. Cependant... une solution doit non seulement être identifiée, mais elle doit également être validée par les besoins de leurs utilisateurs. C'est alors au Business Analyst de valider la solution comme étant réalisable commercialement, techniquement et politiquement. Aussi, le Business Analyst doit pouvoir créer un sentiment de priorité par rapport à la solution envisagée, afin que l'organisation puisse suivre et satisfaire les besoins du projet.

Communication des besoins

La dernière – mais néanmoins très importante – fonction du Business Analyst est la communication. En effet, le Business Analyst doit communiquer avec les responsables des opérations, les techniciens, le management et les sponsors. La communication avec des entités si diverses doit être planifiée et bien organisée. La façon dont le Business Analyst communique avec chaque entité est différente de part la méthode, l'approche ou encore la technique utilisée. Par exemple, la communication doit être formelle avec le management de l'entreprise ou bien lorsqu'il s'agit d'obtenir l'approbation des parties prenantes. Cependant, la collecte des besoins peut être menée de façon plus décontractée et informelle, par e-mail, appels téléphoniques ou réunions de groupe.

Conclusion

Le Business Analysis est un nouveau métier. La plupart des chefs de projets ignorent qu'un Business Analyst peut alléger leur charge de travail et les aider à gérer les exigences du produit. Cependant, la croissance et le développement du métier de Business Analyst est en marche ; elle est une révolution lente et silencieuse qui grandit dans les entreprises du monde entier. Le Business Analysis se développe rapidement et a un impact sur la conduite future de nos projets. La réussite de nos projets est en jeu. Tout chef de projet devrait désormais prendre en considération cette nouvelle fonction. De nos jours, le Business Analyst est, en effet, un élément essentiel à la réussite de tout projet.

© 2009 International Institute for Learning, Inc.

© Microsoft® Corporation



George Bridges (MS, PMP) est un consultant – formateur en management de projet et business analysis pour le compte d'International Institute for Learning (IIL). Il bénéficie de plus de 30 ans d'expérience en développement de systèmes d'information, analyse des besoins et évaluation des solutions pour divers secteurs tels que l'industrie, les télécommunications, ou encore le secteur financier.