

“ Le référentiel de bonnes pratiques du Business Analyste, le Babok® v3 ou Business Analysis Body Of Knowledge – corpus de connaissance de la business analyse – a été publié le 15 avril 2015. Cet article reprend les schémas originaux en anglais, la traduction officielle n’ayant pas encore été effectuée. Je vous livre ici quelques éléments clés parmi les plus de 500 pages qu’il comporte. Il faut parler un peu anglais pour tenter de comprendre... Je livre ici quelques éléments que j’ai traduits personnellement et qui ne sont pas traduits sur les schémas. Ce n’est ni exhaustif ni complet. C’est juste pour un début de compréhension.

BABOK® V3

La version 3 du BABOK® apporte les changements suivants :

- l’inclusion du modèle au cœur des concepts du Business Analysis (BACCM™) ;
- le périmètre étendu du rôle du Business analyste en créant de meilleurs résultats « métier » ;
- l’inclusion des perspectives qui décrivent les chemins spécialisés par lesquels les professionnels de la Business Analysis fournissent une valeur unique pour l’entreprise ;
- des compétences nouvelles et étendues soulignées pour refléter au mieux des ensembles de compétences en Business Analyse ;
- de nouvelles techniques qui ont émergées dans les pratiques de la Business Analyse.

Le guide du Babok® est le seul standard reconnu de bonnes pratiques dans le domaine de la business analyse. Utilisant un processus rigoureux dirigé par le consensus, le guide du Babok® incorpore la vision et l’expérience collective des experts du domaine, au niveau mondial.

Les éditions précédentes ont pu guider des centaines de milliers de professionnels dans leur travail et elles ont été adoptées par des centaines d’entreprises.

La dernière version de ce guide étend son périmètre au-delà de la business analyse, dans les projets, pour adresser les développements agiles, le management par processus, la business intelligence et la business architecture.

Qu’est-ce que la business analyse ?

La business analyse est une pratique qui facilite le changement dans l’entreprise en définissant les besoins et en recommandant les solutions qui apportent de la valeur aux parties prenantes (stakeholders).

La profession de business analyste couvre un domaine étendu au sein de l’entreprise où elle peut inclure différentes activités.

Les six domaines de connaissance du guide du BABOK® :

- planification et supervision de la business analyse ;
 - élicitation* et collaboration ;
 - gestion du cycle de vie des exigences ;
 - analyse de la stratégie ;
 - définition de l’analyse et de la conception des exigences ;
 - évaluation de solution,
- décrivent les pratiques de la business analyse.

Qui peut être business analyste ?

Est business analyste toute personne qui réalise une activité décrite dans le Babok® sans se préoccuper de son titre ou de sa fonction dans l’organisation. Un business analyste est responsable de l’identification, de la synthèse et de l’analyse d’informations issues de sources multiples à l’intérieur de l’entreprise, dont les outils, les processus, la documentation et les parties prenantes.



“éliciter” est l’action de comprendre et de modéliser les processus du maître d’ouvrage pour les partager avec l’équipe chargée de la mise en œuvre du projet.

Les business analysts jouent un rôle dans l'alignement des solutions conçues et livrées avec les besoins des parties prenantes :

- comprendre les problèmes et buts de l'entreprise ;
- analyser des besoins et des solutions ;
- imaginer des stratégies ;
- conduire le changement ;
- faciliter la collaboration des parties prenantes.

Les autres fonctions occupées par les business analysts dans l'entreprise peuvent correspondre aux titres suivants :

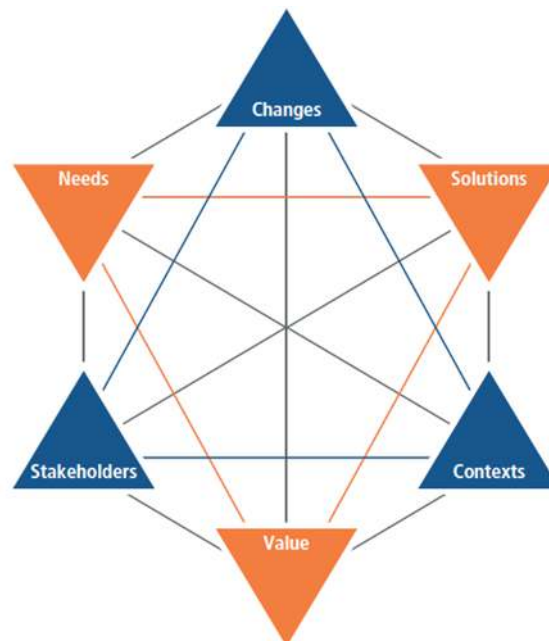
- business architectes ;
- analystes systèmes ;
- analystes de données ;
- analystes de l'entreprise ;
- consultant en management ;
- analyste de processus ;
- manager de produit ;
- « product owner » ;
- ingénieur des exigences.



BACCM™

Le modèle des concepts de base de la business analysis (BACCM™) définit un cadre (framework) conceptuel pour les professionnels de la business analyse. Il comprend une définition de la business analyse et du sens qu'elle prend pour ceux qui la pratiquent, au regard des perspectives, de l'industrie, des méthodologies ou du niveau de l'organisation. Il est composé de six termes qui ont le même sens pour tous les business analysts et les aident lors des discussions sur la business analyse et de ses relations avec la terminologie commune. Chacun de ces termes est considéré comme un concept de base (core concept). Chacun des concepts de base est une idée fondamentale pour la pratique de la business analyse et chacun d'eux est équivalent et nécessaire. Chaque concept ne peut être compris qu'avec l'aide des cinq autres et les six concepts doivent être tous compris.

Les changements (changes) sont en relations étroites avec les contextes (contexts) et les parties prenantes (stakeholders), les besoins (needs), les solutions (solutions) et la valeur (value).



Le changement est l'acte de transformation en réponse à un besoin (need). Changer la façon de faire pour améliorer la performance de l'entreprise. Ces améliorations sont mesurées et contrôlées par les activités de la business analyse.

Le besoin est un problème ou une opportunité à adresser.

Les besoins peuvent causer des changements en motivant les parties prenantes à agir.

Les changements peuvent aussi provoquer des besoins en diminuant ou augmentant la valeur fournie par les solutions existantes.

La solution est le chemin spécifique suivi pour satisfaire un ou plusieurs besoins dans un contexte donné.

Une solution satisfait un besoin en résolvant un problème, en affrontant les parties prenantes ou en permettant aux parties prenantes de tirer avantage d'une opportunité.

Les parties prenantes (stakeholders) sont des individus en lien avec le changement, le besoin ou la solution. Les parties prenantes sont souvent définies en termes d'intérêt, d'impact ou d'influence sur le changement.

La valeur est l'importance ou l'utilité de quelque chose qui en vaut la peine pour une partie prenante dans un contexte donné. La valeur peut être vue comme des retours potentiels ou réalisés, des gains et des améliorations. Il est aussi possible d'avoir une diminution des risques, des coûts et des pertes. La valeur peut être tangible ou intangible. La valeur tangible est directement mesurable. La valeur tangible a souvent un composant monétaire significatif. La valeur intangible est mesurable indirectement. La valeur intangible a souvent un composant comme la réputation de l'entreprise ou la morale des employés.

Le contexte correspond aux circonstances qui influencent (ou sont influencées par) et fournissent une compréhension du changement.

Les changements se produisent dans un contexte. Le contexte peut comprendre les attitudes, les comportements, les convictions, la concurrence, la culture, les buts et objectifs, les gouvernements, l'infrastructure, les langages, les pertes, les processus, les produits, les projets, les ventes, les saisons, la terminologie, la technologie, le temps, et tout autre élément correspondant à la définition.

LE MODÈLE CONCEPTUEL DE BASE POUR L'ANALYSE STRATÉGIQUE

Le BACCM™ décrit les relations entre les six concepts de base. Le tableau ci-après décrit l'usage et l'application de chacun des concepts de base avec le contexte de l'analyse stratégique.

Concept de base	Pendant l'analyse stratégique, les business analystes...
Changement : l'action de transformation en réponse à un besoin	Définissent l'état futur et développent une stratégie du changement pour arriver à l'état cible.
Besoin : un problème ou une opportunité à adresser	Identifient les besoins de l'état courant et donnent une priorité aux besoins pour déterminer l'état futur désiré.
Solution : un chemin spécifique pour satisfaire un ou plusieurs besoins dans un contexte donné.	Définissent le périmètre (scope) de la solution.
Partie prenante : un groupe ou un individu en relation avec le changement, le besoin ou la solution.	Collaborent avec les parties prenantes pour comprendre les besoins business et pour développer une stratégie du changement et l'état cible qui rencontrera ces besoins.
Valeur : l'importance, l'utilité de quelque chose pour une partie prenante dans un contexte.	Examinent la valeur potentielle de la solution pour déterminer si un changement est justifié.
Contexte : les circonstances qui influencent, qui sont influencées par, et fournissent une compréhension du changement.	Considèrent le contexte d'une entreprise en développant la stratégie du changement.

CONTENU DU BABOK® V3

Le Babok® v3 est structuré comme le Babok® v2 en chapitres.

- L'introduction est présentée dans le chapitre 1.
- Le chapitre 2 présente les concepts clés de la business analyse.
- Le chapitre 3 décrit les tâches du domaine de connaissance « Planifier et superviser la business analyse ».
- Le chapitre 4 décrit les tâches du domaine de connaissance « élicitation et collaboration ».
- Le chapitre 5 décrit les tâches du domaine de connaissance « Gestion du cycle de vie des exigences ».
- Le chapitre 6 décrit les tâches du domaine de connaissance « Analyse de la stratégie ».
- Le chapitre 7 décrit les tâches du domaine de connaissance « Analyse des exigences et définition de la conception ».
- Le chapitre 8 décrit les tâches du domaine de connaissance « évaluation de la solution ».
- Le chapitre 9 décrit les comportements, caractéristiques, connaissances et qualités personnelles qui sont nécessaires à la pratique des business analystes.
- Le chapitre 10 fournit une vision synthétique des techniques référencées dans le guide du Babok®. Les techniques sont des méthodes que les business analystes utilisent pour assurer leurs tâches.
- Le chapitre 11 présente les différentes perspectives par lesquelles les business analystes travaillent en se focalisant sur les tâches et techniques relatives à un contexte.
- L'annexe A correspond au glossaire des termes.
- L'annexe B correspond à la répartition des techniques dans les chapitres.
- L'annexe C donne le nom des contributeurs.
- L'annexe D résume les changements par rapport à la version 2.

Un index permet de retrouver facilement les chapitres où le terme est utilisé.

Business analysis planning and monitoring Input/Output diagram

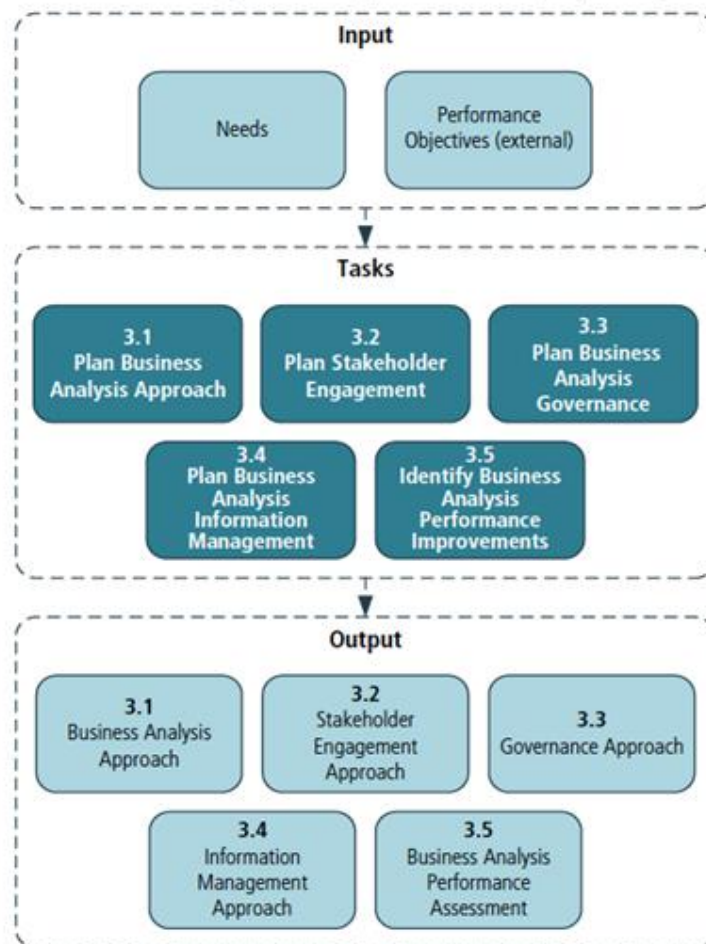
Voici un exemple de domaine de connaissance tel que le Babok® nous les présente : le diagramme d'entrée/sorties du processus « Planifier et Superviser la business analyse ».

Ce domaine de connaissance organise et coordonne les activités des business analystes et celles des parties prenantes. Ces tâches produisent des résultats qui sont utilisés pour les autres tâches du Babok®.

Les tâches suivantes font partie de ce domaine de connaissance, du chapitre 3 :

- « 3.1 Planifier l'approche de la business analyse » - décrit le planning du travail de la business analyse depuis la création ou la sélection d'une méthodologie, pour planifier les activités individuelles, les tâches et les livrables ;
- « 3.2 Planifier l'engagement des parties prenantes » - décrit la compréhension par laquelle les parties prenantes sont réceptifs au changement, quels sont les besoins des business analystes vis-à-vis d'elles et la meilleure manière de collaborer;
- « 3.3 Planifier la gouvernance de la business analyse » - définit les composants de la business analyse qui sont utilisés pour subvenir aux besoins de la fonction gouvernance de l'organisation ; c'est s'assurer que les décisions sont prises proprement et de façon consistante et qu'un processus est suivi qui assure que le décideur a toutes les informations nécessaires ;
- « 3.4 Planifier la gestion de l'information de la business analyse » - définit comment l'information développée par les business analystes (incluant les exigences et la conception) sont capturées, stockées, et intégrées avec d'autres informations pour un usage long terme;
- « 3.5 Identifier les améliorations de performance de la business analyse » - décrit la gestion et la supervision du travail des business analystes pour s'assurer que les engagements pris sont satisfaits, que l'apprentissage continue et que les opportunités d'amélioration sont réalisées.

Figure 3.0.1: Business Analysis Planning and Monitoring Input/Output Diagram



Élicitation et collaboration

Les tâches suivantes font partie de ce domaine de connaissance, du chapitre 4 :

- 4.1 préparer l'élicitation ;
- 4.2 conduire l'élicitation ;
- 4.3 confirmer les résultats de l'élicitation ;
- 4.4 communiquer l'information des business analystes ;
- 4.5 gérer la collaboration avec les parties prenantes.

Gestion du cycle de vie des exigences

Les tâches suivantes font partie de ce domaine de connaissance, du chapitre 5 :

- 5.1 Tracer les exigences ;
- 5.2 Maintenir les exigences ;
- 5.3 Prioriser les exigences ;
- 5.4 Améliorer les changements des exigences ;
- 5.5 Approuver les exigences.

Analyse de la stratégie

Les tâches suivantes font partie de ce domaine de connaissance, du chapitre 6 :

- 6.1 Analyser l'état courant ;
- 6.2 Définir l'état cible ;
- 6.3 Améliorer les risques ;
- 6.4 Définir la stratégie du changement.

Analyse des exigences et spécifications

Les tâches suivantes font partie de ce domaine de connaissance, du chapitre 7 :

- 7.1 Spécifier et modéliser les exigences ;
- 7.2 Vérifier les exigences ;
- 7.3 Valider les exigences ;
- 7.4 Définir l'architecture des exigences ;
- 7.5 Définir les options de la solution ;
- 7.6 Analyser la valeur potentielle et recommander la solution.

Évaluation de la solution

Les tâches suivantes font partie de ce domaine de connaissance, du chapitre 8 :

- 8.1 Mesurer la performance de la solution ;
- 8.2 Analyser les mesures de performances ;
- 8.3 Evaluer les restrictions de la solution ;
- 8.4 Evaluer les restrictions de l'entreprise ;
- 8.5 Recommander les actions pour améliorer la valeur de la solution.

Mise en relief des compétences

Les compétences nécessaires sont regroupées en six catégories, dans le chapitre 9 :

- 9.1 Pensée analytique et résolution de problèmes ;
- 9.2 Caractéristiques du comportement ;
- 9.3 Connaissance métier ;
- 9.4 Compétences de communication ;
- 9.5 Outils et technologies.

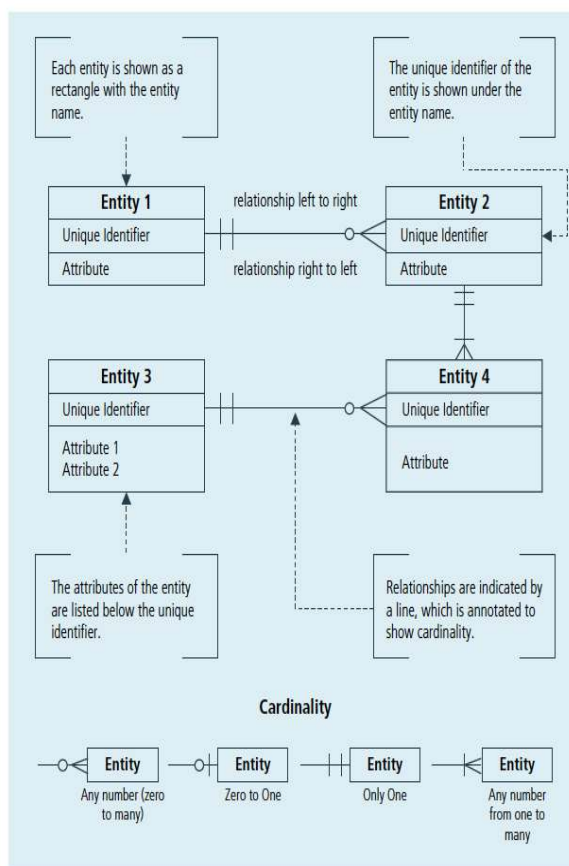
Techniques

Les techniques utilisables sont nombreuses (une cinquantaine) par les business analystes. Vous trouverez ci-après un aperçu et un exemple sur les exigences non fonctionnelles.

L'analyse des exigences non fonctionnelles spécifie des critères qui peuvent être utilisés pour juger de l'opérationnalité d'un système plutôt que de son comportement.

Les catégories les plus usuelles des exigences non fonctionnelles sont les suivantes : disponibilité, compatibilité, maintenabilité, efficacité de la performance, portabilité, fiabilité, augmentation ou réduction de taille, sécurité, utilisabilité, certification, conformité, localisation, contrat du niveau de service, extensibilité.

Figure 10.15.1: Entity-Relationship Diagram (Crow's Foot Notation)



Ce schéma explicite un diagramme entité relation et la cardinalité des différentes entités qui le composent.

CONCLUSION

Si vous êtes adhérents IIBA France, vous pouvez télécharger gratuitement votre exemplaire du BABOK® v3, si vous n'êtes pas adhérent, vous pouvez l'acheter au prix de 59,95 € TTC à l'adresse suivante : <https://babok3.iiba.org>

