

# Symposium IIBA®

*Le Symposium IIBA® –« International Institute of Business Analysis » s'est déroulé le 2 juillet 2013 chez Microsoft à Issy-les-Moulineaux.*

*Un Symposium quasiment identique s'est tenu le 4 juillet à Genève.*

**Véronique Pelletier,  
Vice-présidente ADELI**



*Cette conférence, premier événement international sur le métier de la Business Analyse (ou Analyse d'entreprise ou Assistance à Maîtrise d'Ouvrage (AMOA), était organisée par Cédric Berger de Mark International (Centre international de compétences en « Business Analyse » (BA), spécialisé en cartographie d'entreprise, gestion des comportements et outils d'analyse), avec le soutien des chapitres français et Genevois d'IIBA ainsi que des sponsors. IIBA® - International Institute of Business Analysis- est une association internationale, gérée par la loi de 1901 en France. IIBA® œuvre pour la promotion et le développement du métier d'analyste d'entreprise (Assistance à Maîtrise d'ouvrage). IIBA® propose deux certifications pour la reconnaissance des professionnels : le CBAP et le CCBA*

*(www.IIBA.org en anglais, <http://parisfr.iiba.org/> en français).*

*ADELI, partenaire d'IIBA® France pour cet événement, a participé à l'organisation du Symposium, qui s'est déroulé chez Microsoft à Issy-les-Moulineaux.*

## Conférences internationales plénières

### **Kathleen Barret :** **Vision stratégique de la business analyse dans les dix prochaines années**

Kathleen Barret était Présidente de IIBA® depuis 2009 (remplacée en septembre 2013 par Alain Arseneault).

Le thème de sa présentation portait sur - Des exigences à la valeur métier : la transformation de l'analyse d'entreprise.

Bien que beaucoup des activités associées à la business analyse aient été décrites depuis quelques années, le rôle du business analyste n'a été formalisé que récemment.

Le Corpus de connaissances « Business Analysis Body of Knowledge » : BABOK 2.0 de l'IIBA® a été publié en anglais en 2005, en français en octobre 2012. Le Babok v3 est en cours de définition et rédaction.

La business analyse doit permettre de comprendre comment le domaine métier opère, comment les gens font leur travail et comment les données et les règles « métier » atteignent leur but en apportant de la valeur à l'organisation.

Le business analyste s'attaque à l'amélioration des processus, premier pas vers les exigences nécessaires pour rendre le changement effectif dans l'organisation et doit, pour ce faire, disposer de compétences particulières.

### **Christel Joly :** **Mettre en place un centre d'excellence en Business Analyse (BACoE)**

Christel Joly, Directrice principale en business analyse à la Banque Nationale du Canada, a recensé les facteurs-clés de succès :

- support du management ;
- communication ;
- équipe dédiée à la pratique de la business analyse et mode projet pour l'implémentation du centre d'excellence ;
- gestion des changements organisationnels (plan de transformation aligné à la feuille de route) ;
- équilibre entre standardisation et adaptabilité à différents contextes (flexibilité).

## **Laurent Combalbert : La prise de décision face à la complexité**

Laurent Combalbert a été négociateur au sein de l'unité d'élite de la police nationale française (RAID).

Les négociations que doivent mener les entreprises pour la conduite de leurs affaires sont devenues de plus en plus complexes et difficiles. Face à cette évolution, les méthodes classiques de négociation perdent de leur réalisme et de leur efficacité, et les négociateurs hésitent à utiliser la complexité comme un facteur d'opportunité stratégique. L'expérience décalée du conférencier a permis aux participants d'aborder la négociation sous l'angle de la relation et de l'engagement, transformant l'incertitude liée aux facteurs humains en avantage stratégique.

## **Conférences orientées business**

---

### **Magalie Thuault : Retour d'expérience dans l'industrie pharmaceutique**

Magalie Thuault est business analyste Senior chez Sanofi R&D. Succédant à Cédric Berger, elle est Présidente d'IIBA® France depuis mai 2013.

#### ***A-t-on besoin de business analysts ?***

#### ***Les enjeux de l'industrie pharmaceutique.***

Dans l'industrie pharmaceutique, les projets de développement font face à de plus en plus de nouveaux défis : la réglementation, le nombre de parties prenantes, l'innovation, les fusions acquisitions, l'externalisation, le partenariat. La business analyse participe à l'intégration de ces enjeux dans l'entreprise. Elle bénéficie également de nombreux atouts structurels (méthodologies complètes, procédures opératoires bien documentées) et organisationnels (formations, centre d'excellence). Développer des compétences de business analyse variées pour agir transversalement dans l'organisation permet d'apporter de la valeur, d'amener de la stratégie et de conduire le changement.

### **Olaf de Hemmer : Valeur(s) et Management**

Olaf de Hemmer est International Business Manager chez Lowendalmasaï Purchasing, cabinet de conseil en management des coûts. Il est également Président de l'AFAV (Association Française d'Analyse de la Valeur - <http://www.afav.eu/>).

Il a présenté son livre « Valeur(s) & Management : des méthodes pour plus de valeur(s) dans le management », ouvrage qui fait également l'objet d'un article dans cette même Lettre 93.

## **Marc Bonnemains et Hamid Boulenour : BA et PM, un duo pertinent**

Marc Bonnemains est membre d'IIBA® et IIBA® France depuis 2008. Abdelhamid Boulenour, consultant senior en management de projet et membre de la commission de management de projet à l'AFNOR, est entre autre coauteur du dictionnaire de management de projet (AFITEP / AFNOR).

#### ***Que fait un Business Analyste d'Entreprise (BA)?***

Les principales tâches de l'analyste d'entreprise sont d'identifier, clarifier, analyser et documenter les besoins de l'entreprise. Il travaille à traduire ces besoins en objectifs fonctionnels et techniques et participe à la recherche de solutions novatrices afin de répondre aux besoins identifiés. Il est le garant de la conformité d'un projet par rapport aux besoins de l'entreprise.

L'analyste d'entreprise est en charge de l'efficacité des organisations et de l'amélioration des processus, des services, des produits,... depuis l'analyse initiale des besoins jusqu'à la conduite du changement.

#### ***Qui est analyste d'entreprise (BA) ?***

Toutes les personnes qui font cohabiter « métiers et techniques », « stratégie et action ».

Une collaboration existe entre l'Analyste d'Entreprise (AE) et le Chef de Projet (CP). Elle a été définie par un groupe de travail entre IIBA® et le PMI® :

« La relation entre l'AE et le CP est une relation de partenariat. Les deux jouent un rôle de leader dans l'organisation et sont responsables envers le sponsor : le Chef de Projet pour diriger l'équipe projet et délivrer la solution ; l'analyste d'entreprise en veillant à ce que la solution réponde aux besoins d'affaire et s'aligne avec les affaires et les objectifs du projet. Les deux rôles sont égaux et nécessaires pour la réussite du projet »<sup>1</sup>. Ils sont complémentaires. L'analyste d'entreprise s'intéresse au contenu de la solution (risques d'affaires, exigences, qualité, représentation métier), le chef de projet au projet (ressources, budget, échéancier, planning, risques, qualité).

Marc et Hamid ont comparé le PMBoK et le BABoK :

- PMBoK : PMI en 1996 :
  - 9 (10) domaines et 42 (47) processus : Version 4 (V5),
  - Focus sur la gestion de projet,
  - ne traite pas : élicitation, analyse et documentation des exigences ;

---

<sup>1</sup> Source : *Partnering for success – an IIBA / PMI joint collaboration*, Elisabeth Larson, 2011

- BABoK : IIBA® en 2005 :
  - 6 domaines de connaissance,
  - Focus sur le produit, la valeur et le rôle que la BA peut apporter à l'organisation,
  - ne traite pas de toutes les activités de management de projet ;

Conclusion : le PMBoK doit être combiné au BABoK afin d'assurer de meilleurs résultats pour les projets.

## Conférences orientées IT

### Louis-Charles Gauthier : Enjeux du SOA pour les BA

Louis-Charles Gauthier a été développeur, administrateur de bases de données, formateur puis analyste d'affaires et gestionnaire de projet. Il est Membre fondateur de la section montréalaise de l'IIBA®, dont il a été président de 2010 à 2012. Il est certifié PMP et CBAP.

Les business analystes sont confrontés à l'architecture orientée services (SOA). Pour obtenir des résultats, le business analyste doit jouer le rôle d'intermédiaire entre les technologies de l'information et les différents métiers de l'entreprise. Il doit s'assurer de bien comprendre les avantages de l'architecture en couche, connaître les caractéristiques des services, comprendre la notion de couplage des services et savoir reconnaître les opportunités de réutilisation des services. Il doit également comprendre les enjeux de sécurité. Du côté des services informatiques, la tâche n'est pas plus simple : les systèmes, de plus en plus complexes et reliés entre eux, nécessitent une attention toujours plus grande. L'acquisition d'une technologie fondée sur SOA leur a, fort probablement, déjà fourni des bénéfices : le BUS d'entreprise (ESB) leur permet désormais de connecter les systèmes d'une manière rapide et uniforme. Le développement de services Web, de WSDL, l'utilisation d'UDDI et de XML et de toute sorte de normes et de technologies leur ont permis d'améliorer leurs services. Ils décomposent d'une manière efficace les systèmes de l'entreprise, mais nouent de nouveaux nœuds qui impliquent une nouvelle manière de financer les projets et de concevoir les responsabilités. Les vrais bénéfices du SOA se trouvent bien au-delà de l'implantation des systèmes technologiques et du développement de Web services. L'entreprise ne doit pas hésiter à prendre le BUS d'entreprise, il emprunte la route du futur même si la route est longue et parsemée d'embûches. Les business analystes ont entre les mains les moyens de tracer la route vers le succès du SOA.

### Laurent Renard : Impact de l'émergence du Cloud Computing sur les besoins en business analystes

Laurent Renard est Consultant Senior BA, PMP® chez Global Knowledge (Paris).

La demande de self-service dans le domaine des services IT (Cloud computing) va fournir plus de flexibilité aux utilisateurs. L'élasticité, la capacité de montée en charge rapide du Cloud computing fournira le meilleur de l'agilité aux entreprises.

Les utilisateurs pourront directement contractualiser les Services Cloud. Ceux-ci seront facturés de manière automatique et directement en fonction de la consommation.

En contrepartie, les problèmes potentiels de captivité et de difficulté de sortie d'un contrat de Cloud devront être évalués et on peut penser que l'externalisation des services IT augmentera significativement le risque en matière de sécurité (confidentialité, intégrité, disponibilité).

Les personnels techniques des sociétés clientes du Cloud, éventuellement externalisés vers les sociétés de Cloud computing, devront être remplacés par des business analystes. Ceux-ci détiennent les compétences pour intégrer les besoins en capacité, les besoins de performance, les besoins de disponibilité. Il faudra définir les processus d'approvisionnement appropriés afin de concevoir des SLA adaptés (Service Level Agreement) avec des niveaux de service appropriés et réalistes et des pénalités réalistes et équitables. Plus que jamais, avec le Cloud, l'enjeu sera moins de « faire » que de trouver la meilleure solution adaptée à ses besoins, ce qui va renforcer le rôle de la maîtrise d'ouvrage et du pilotage du business analyste.

### Sylvie Trudel : Suis-je encore utile dans un monde Agile ?

Sylvie Trudel est professeure au Département d'informatique de la Faculté des Sciences de l'UQAM (Montréal) et professeure de génie logiciel à l'UQAM. Elle est co-auteurice du livre « Choisir l'Agilité : Du développement logiciel à la gouvernance » publié chez Dunod en 2011.

Elle est certifiée Scrum Master et spécialisée dans l'adoption des pratiques Agiles.

L'industrie reconnaît et applique de plus en plus la business analyse en amont des projets de développement et d'évolution des logiciels. L'un des avantages est une meilleure adéquation des systèmes au regard des besoins.

Traditionnellement, les analystes d'affaires agissaient comme intermédiaires entre le client et les équipes de développement et complétaient souvent leur travail avant le début des activités des équipes. L'arrivée des méthodes agiles, avec leur cycle de vie itératif et incrémental, vient transformer le métier de l'analyse d'affaires, notamment par la participation du client au sein des équipes. De ce fait, les analystes d'affaires se demandent : « mais suis-je encore utile dans un monde Agile ? ». La réponse se veut positive : l'analyse d'affaires, en définissant les besoins et recommandant des solutions qui livrent de la valeur aux parties prenantes, rejoint entièrement les principes agiles qui mettent l'accent sur « la valeur ajoutée », le client, la partie prenante et sa participation continue. Le business analyste est le pont nécessaire pour guider et améliorer la collaboration entre les équipes de développement et les parties prenantes.

## Luc Bizeul : Jeux et expérimentation

---

Luc Bizeul est coach agile. Il a animé un jeu sérieux lors d'un atelier auquel participaient une dizaine de personnes.

Sept personnes jouaient au jeu de balles. Les autres regardaient. J'étais chargée de la supervision, du respect des règles, du reporting. La règle du jeu consistait à prendre et à mettre en 5 minutes le plus grand nombre de balles de tennis dans un sac sans les faire tomber par terre. Les participants se mettent en cercle. On ne peut pas donner la balle à ses voisins immédiats. Ils doivent s'appeler avant de lancer la balle. Chaque balle doit passer entre chaque main, ne doit pas tomber par terre. La mise en place est brouillonne. Il y a un certain rodage. Puis après un ou deux essais, il y a optimisation. Le dernier (qui était aussi le premier) met la balle dans le sac, comme ils sont un nombre impair, ils envoient la balle au N+2, cela marche bien.

L'expérimentation commence par une franche rigolade, puis on se prend au sérieux, on veut faire vite et bien. Et lors du troisième essai, ils sont très efficaces, mais ne s'amusent plus. C'est même « ennuyeux » dit un participant. C'est autogéré. Ils se mettent d'accord sur des caractéristiques (on passe dessus, dessous, car les balles volent de l'un à l'autre).

Plusieurs processus sont en parallèle, il y a plusieurs balles en parallèle. Il y a accélération du rythme. Certains prennent le leadership. On voit la personnalité de chacun se dégager pendant le jeu. Ceux qui prennent des risques, les exécutants. C'est très riche d'enseignements.

Pour le 3ème essai, ils ne sont pas d'accord. Ils discutent. Ils ont fait le bon choix du premier et dernier selon leur efficacité. De 36 balles au premier essai, à 103 au 3ème essai, ils ont optimisé une solution. Quand on est efficace, on s'amuse moins... On ne peut améliorer que si l'on mesure. On parle de processus, de métrique, de valeur.

Un point de vue extérieur est utile. Quand on a la tête dans le guidon, on ne peut rien améliorer. Il faut pouvoir avoir du recul, prendre du temps pour réfléchir, pour améliorer la productivité. En repensant la solution, ils ont presque triplé la performance.

Les business analystes jouent ce rôle pour trouver des solutions et les optimiser. La valeur dans un tel jeu, c'est le nombre de balles dans le sac au bout de cinq minutes. Si les balles tombent, ce n'est pas efficace.

Ce jeu très instructif m'a permis de voir que l'on peut facilement « dégeler » l'ambiance d'un atelier en faisant pratiquer un jeu sérieux, faire comprendre aux participants comment ils se positionnent, faire comprendre au superviseur qui fait quoi, qui réfléchit, qui prend le leadership, qui est agile, qui fait des erreurs. C'est un jeu collectif où chacun a une responsabilité. Si l'un fait tomber une balle, c'est le collectif qui est pénalisé. On voit comment chacun réagit.

## Conclusion

---

ADELI est au service de ses adhérents.

Nous orientons nos articles et nos travaux en fonction de nos expériences, nos connaissances, notre vision, nos idées, mais aussi de vos desiderata. C'est pourquoi, j'aimerais avoir un retour par courriel à cet article.

Que pensez-vous de cette association IIBA®, de ce métier de « Business Analyste » qui se professionnalise ?

Doit-on poursuivre le partenariat avec eux ?  
Souhaitez-vous en savoir plus ?

Merci de me faire part de vos commentaires. ▲

***veronique.pelletier@adeli.org***