



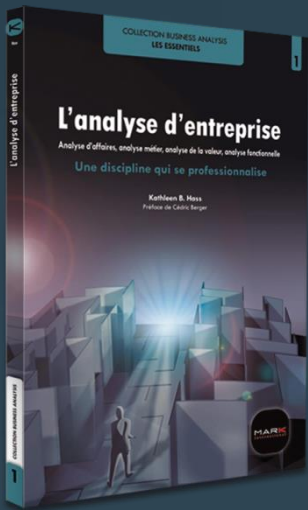
# Le métier du BA



**Apporter de la valeur aux solutions d'entreprise™**



# Centre de Compétences en Analyse d'Entreprise Business Analysis Company



Editeur



## Cédric Berger

Président Mark International  
Président / Fondateur de IIBA Geneva  
Past Président / Co-fondateur de IIBA France

[cberger@mark-international.ch](mailto:cberger@mark-international.ch)

+33 686 35 82 10



**BESOINS**  
NEEDS



**SOLUTIONS**  
SOLUTIONS



**VALEUR(S)**  
VALUE(S)



**PARTIES PRENANTES**  
STAKEHOLDERS



**CONTEXTE**  
CONTEXT



**CHANGEMENT**  
CHANGE

## The 6 Business Analysis Faces

# Prochains événement 2014

WWW.BAFS2014.ORG



**Paris**

**Formations : Mercredi 25 juin 2014**

**Conférence : Jeudi 26 juin 2014**

**chez Microsoft**



organisé par :



**Partenaires Organisateur :**



## Changing Change : Babok 3.0

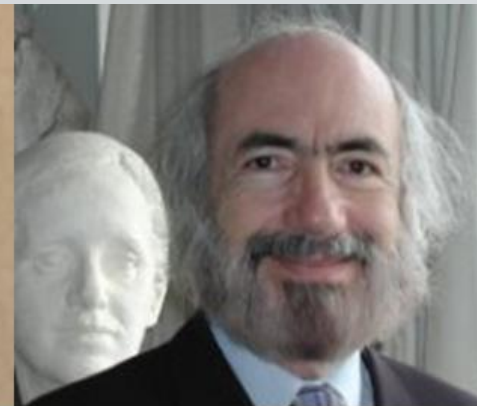
### Le Changement continu – La Complexité au quotidien



**Kevin Brennan**  
Changing Change BABOK 3.0



**Kathleen Hass**  
The New Project Leadership  
Model



**André Yves Portnoff**  
Synthèse et Prospective :  
complexité, valeur(s) et  
management

Et une 10aine de présentations réalisées par des professionnels de la BA

**POURQUOI ?**

**QUOI ?**

**QUAND ?**

**OU ?**

**QUI ?**

**COMMENT ?**

**AVEC QUOI ?**

**AVEC QUI ?**

# Le métier du BA



## POURQUOI ?



# À vous de jouer !



# Témoignage





# Quizz (1/3)

- Combien de projets échouent?  
(échec, dépassement, hors cible)
  - 36 % (1 sur 3)
  - 55 % (1 sur 2)
  - 68 % (2 sur 3)



# Quizz (1/3)

- Combien de projets échouent ?  
(échec, dépassement, hors cible)

36 % (1 sur 3)

55 % (1 sur 2)

**68 % (2 sur 3)**

{ 44% hors budget, délai, scope  
24 % sont abandonnés





# Quizz (2/3)

- Combien cela coûte à l'économie par an ?
  - 100 million
  - 1 milliard
  - 100 milliard



# Quizz (2/3)

• Combien cela coûte à l'économie par an ?

100 million

1 milliard

**100 milliard** { Entre 85 et 145 Milliard de \$





# Quizz (3/3)

- Dans les causes suivantes, quelles sont les 3 principales raisons au problème ?
  - Une sous-estimation de l'impact des changements organisationnels
  - Une mauvaise définition des besoins
  - Une absence de soutien de la direction
  - Un manque de ressources
  - Des objectifs mal définis ou évoluant
  - Une mauvaise communication



# Quizz (3/3)

- Dans les causes suivantes, quelles sont les 3 principales raisons au problème ?
  3. Une sous-estimation de l'impact des changements organisationnels
    - Une absence de soutien de la direction
  1. Une mauvaise définition des besoins
    - Un manque de ressources
  2. Des objectifs mal définis ou évoluant
    - Une mauvaise communication
- Selon le GARTNER, 60 à 80% des échecs de projets peuvent être attribués directement à un **mauvais recueil, une mauvaise analyse et gestion des besoins**

# Le métier du BA



## QUOI ?



# AMOA, Franco-Français

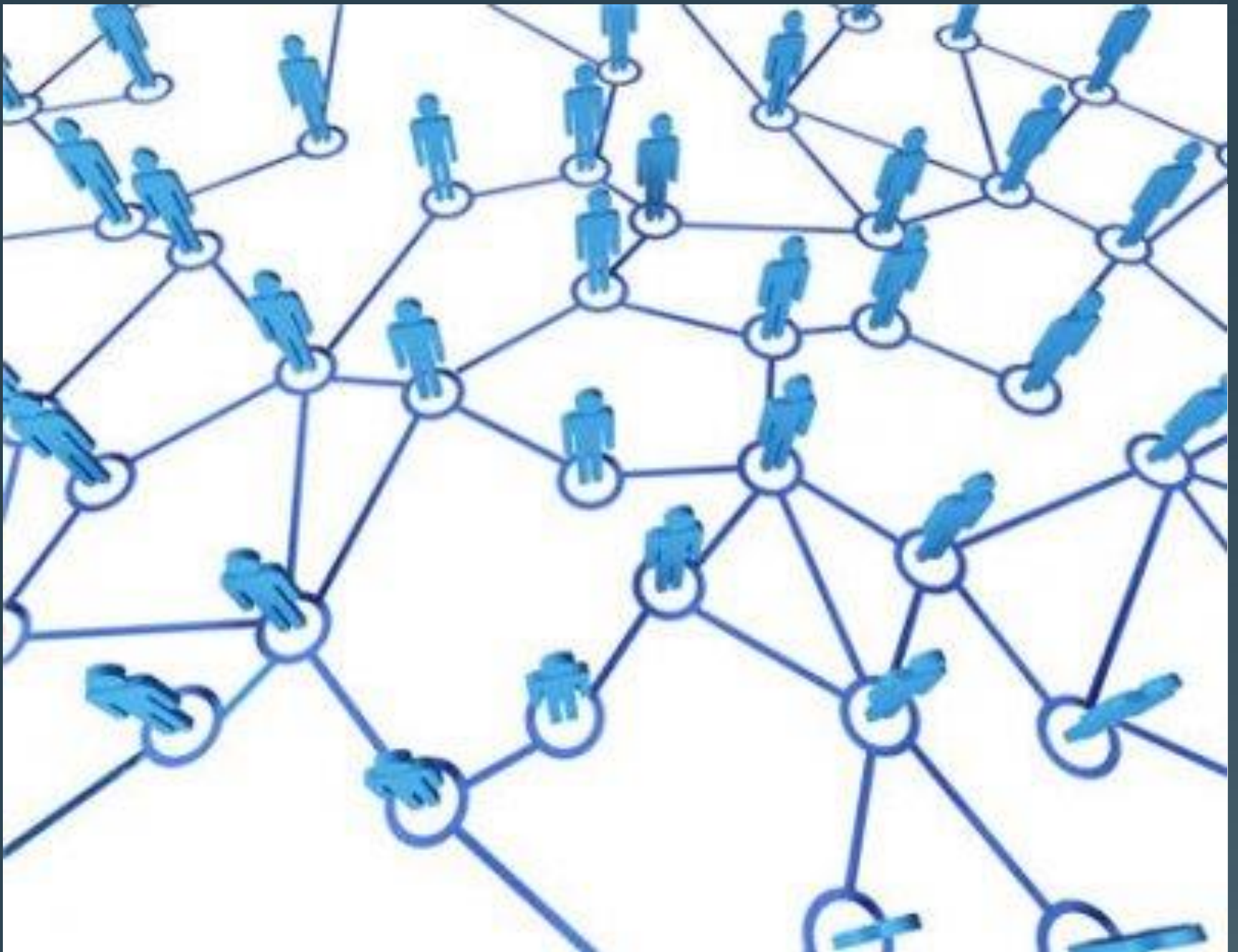
- Assistant à Maitrise d'OuvrAge
- Historique
  - Origine BTP
  - Marchés Publics Nationaux (loi du 12 juillet 1985)
  - Maitrise d'OuvrAge (MOA) - Donneur d'ordre
  - Maitrise d'Œuvre (MOE) – Conducteur travaux
  - Normalisation AFNOR dans les années 90



Concept uniquement français  
Vieillissant dans la révolution numérique !



Le métier du BA présenté par Cédric Berger - © Mark International Nov. 2013



# Le métier du BA



**Un consensus international**

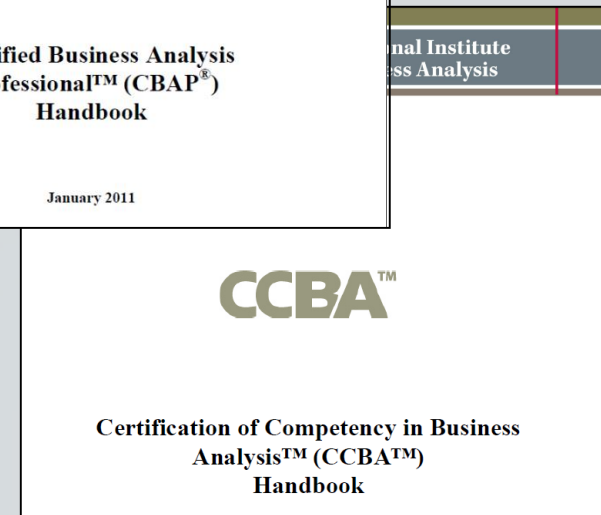
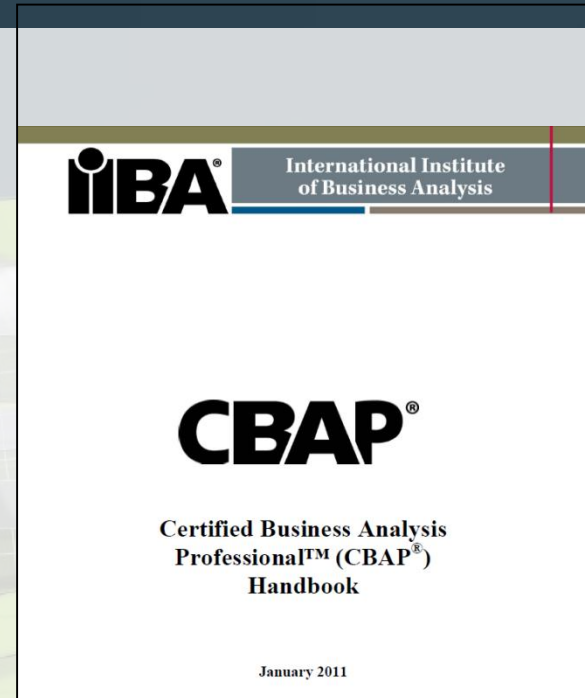
# Association Professionnelle



**IIBA® est une association professionnelle  
à but non lucratif pour les Analystes d'entreprise**

**[www.iiba.org](http://www.iiba.org) – [www.france.iiba.org](http://www.france.iiba.org)**

# Référentiel et Certifications



# Traduction en France



## **ANALYSE D'ENTREPRISE** (Business Analyse)

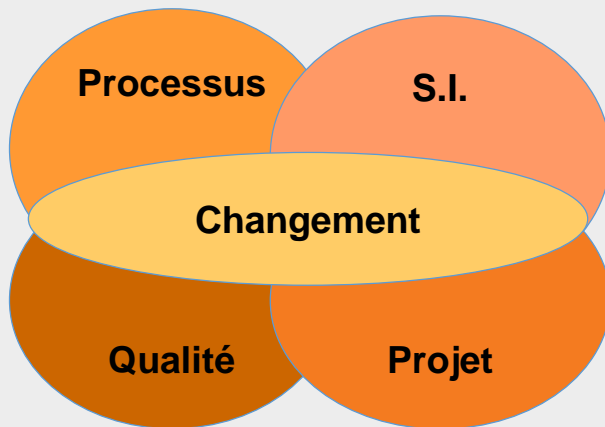


# La définition de l'Analyse d'entreprise

Voici la définition de l'Analyse d'entreprise selon BABOK<sup>®</sup> 2.0 de l'IIBA<sup>®</sup>:

L' « Analyse d'entreprise » est un ensemble d'activités et de techniques utilisées pour :

- **Comprendre** la structure, les politiques, les processus de l'organisme
- **Identifier** dans ce cadre global les besoins, les attentes et les insatisfactions de l'ensemble des parties prenantes
- **Recommander**, valider des solutions qui permettent d'atteindre les objectifs de l'organisme, au meilleur coût.



Celle-ci se positionne au carrefour de plusieurs disciplines de gestion notamment, de la **gestion des processus**, des **systèmes d'information**, la **gestion de projet**, la **qualité** et la **gestion du changement**.





# Créateur de valeur

**L'analyste d'entreprise** crée de la valeur car :

- Il limite les coûts de **non-qualité** (1x100)
- Il limite les coûts de **résistance au changement** (50%)
- Il limite les dépenses technologiques (**technocratique**)
- Il sélectionne les projets qui apporteront le **plus de valeur** à l'entreprise
- Il assure la réussite des projets (auprès des parties prenantes) – **Valeur sociétale**
- Il **raccourcit le délai d'analyse** par des techniques Agiles et appropriées.
- Il participe à la conception du **capital organisationnel**



# Constructeur de ponts





# Constructeur de ponts



Entre les métiers et IT

© 2011 Jonas Ginter. Licensed under CC-BY-NC-ND.



# Constructeur de ponts



Entre les métiers et  
les Projets

© 2010 Doug88888. Licensed under CC-BY-NC-SA.





# Constructeur de ponts



Entre la stratégie et  
l'exécution



# La maturité de la BA

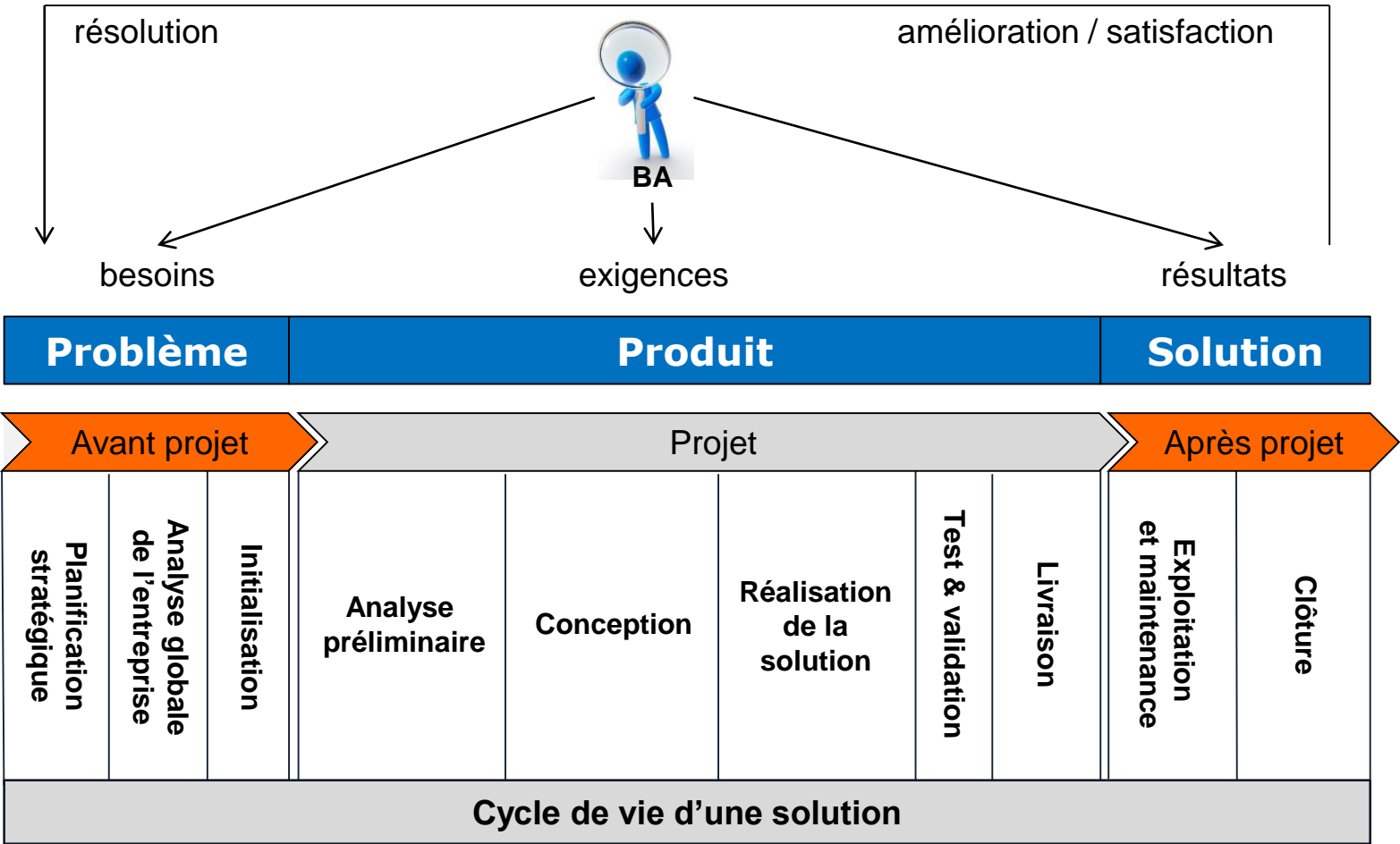


# Le métier du BA

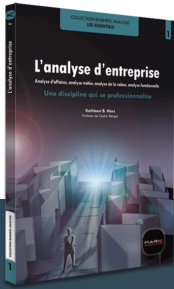


## QUAND ?

# Dans le cycle de vie d'une solution



Source : Business Solution Life Cycle, Kathleen B. Hass



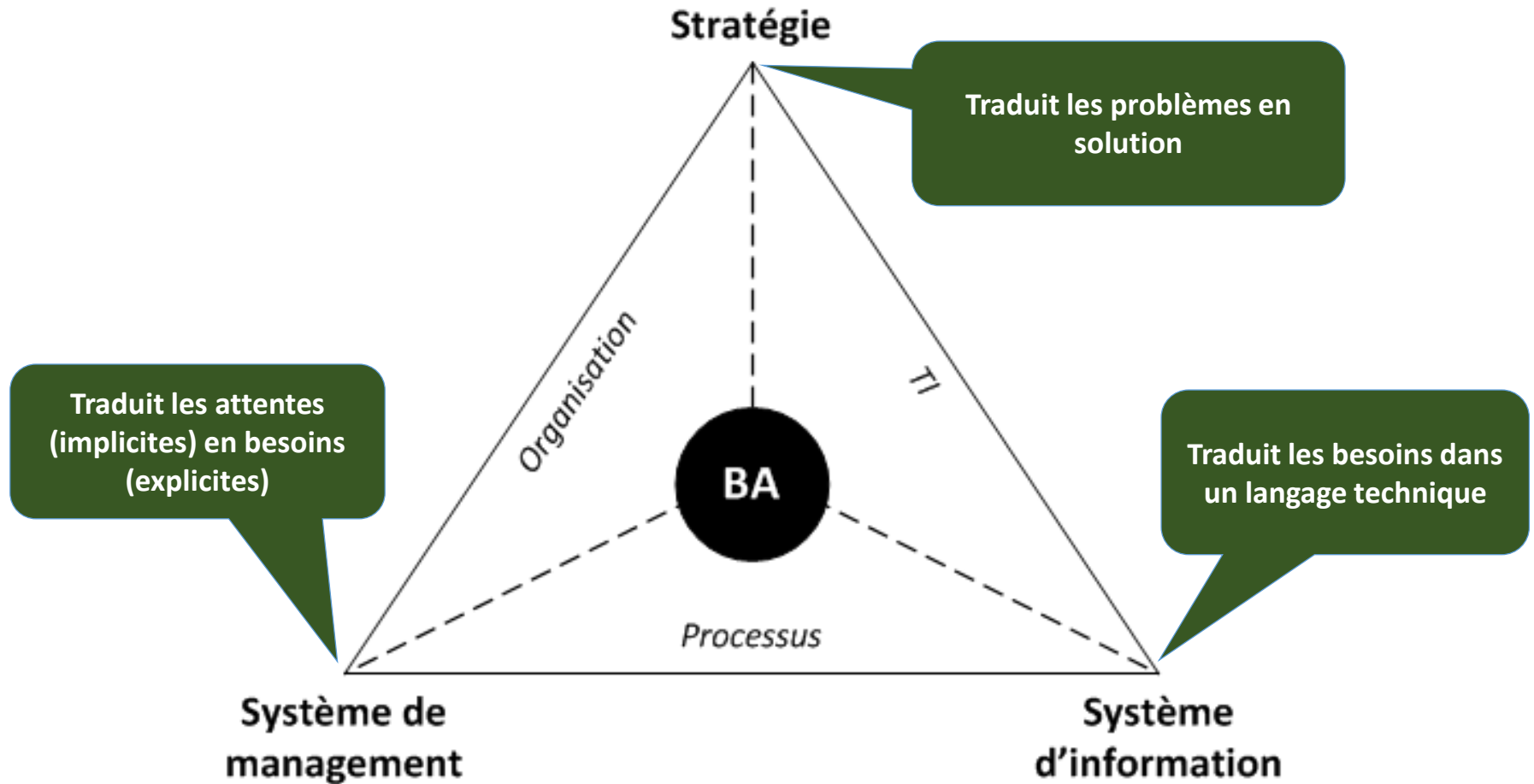


# Le métier du BA



OU ?

# Les 3 dimensions de l'Analyste



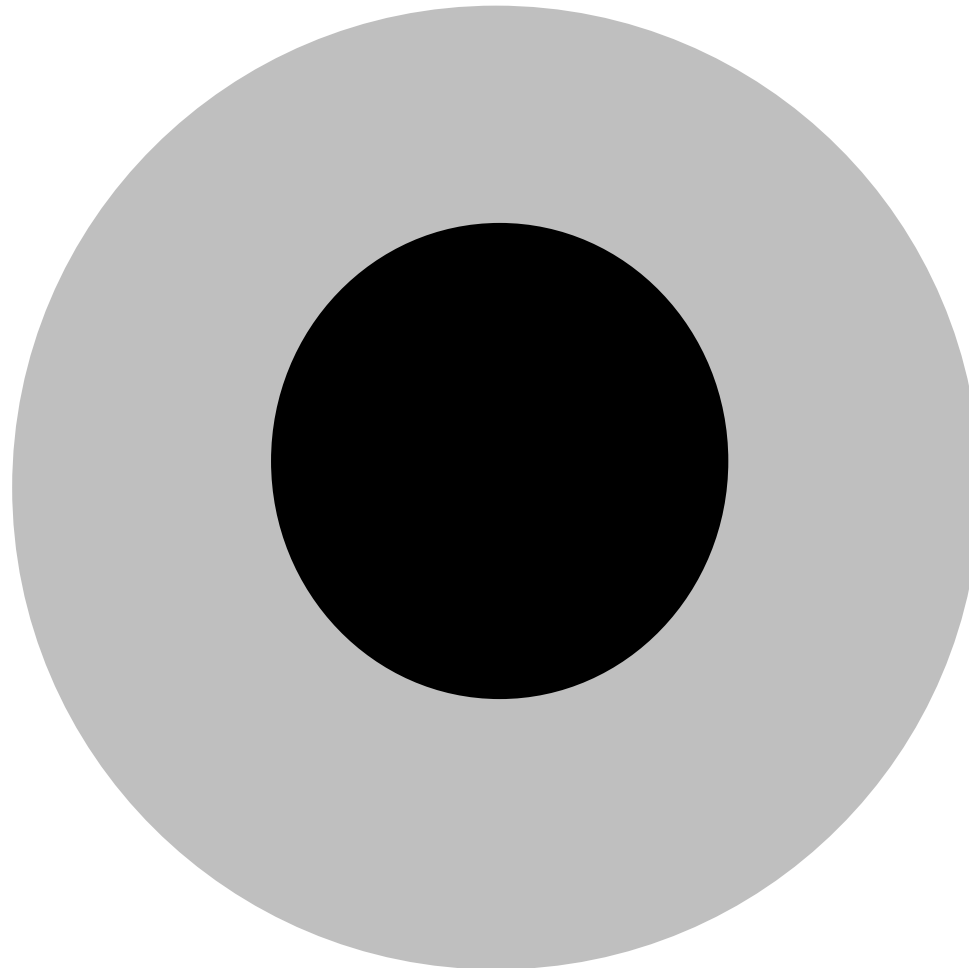
© Cédric Berger et Nathalie Junod, Business Analysis Scope, Fev. 2011



# Les zones d'intervention

■ Avant et après le projet

■ Pendant le projet



© Cédric Berger et Nathalie Junod, Business Analyst Matrix, Mars 2012

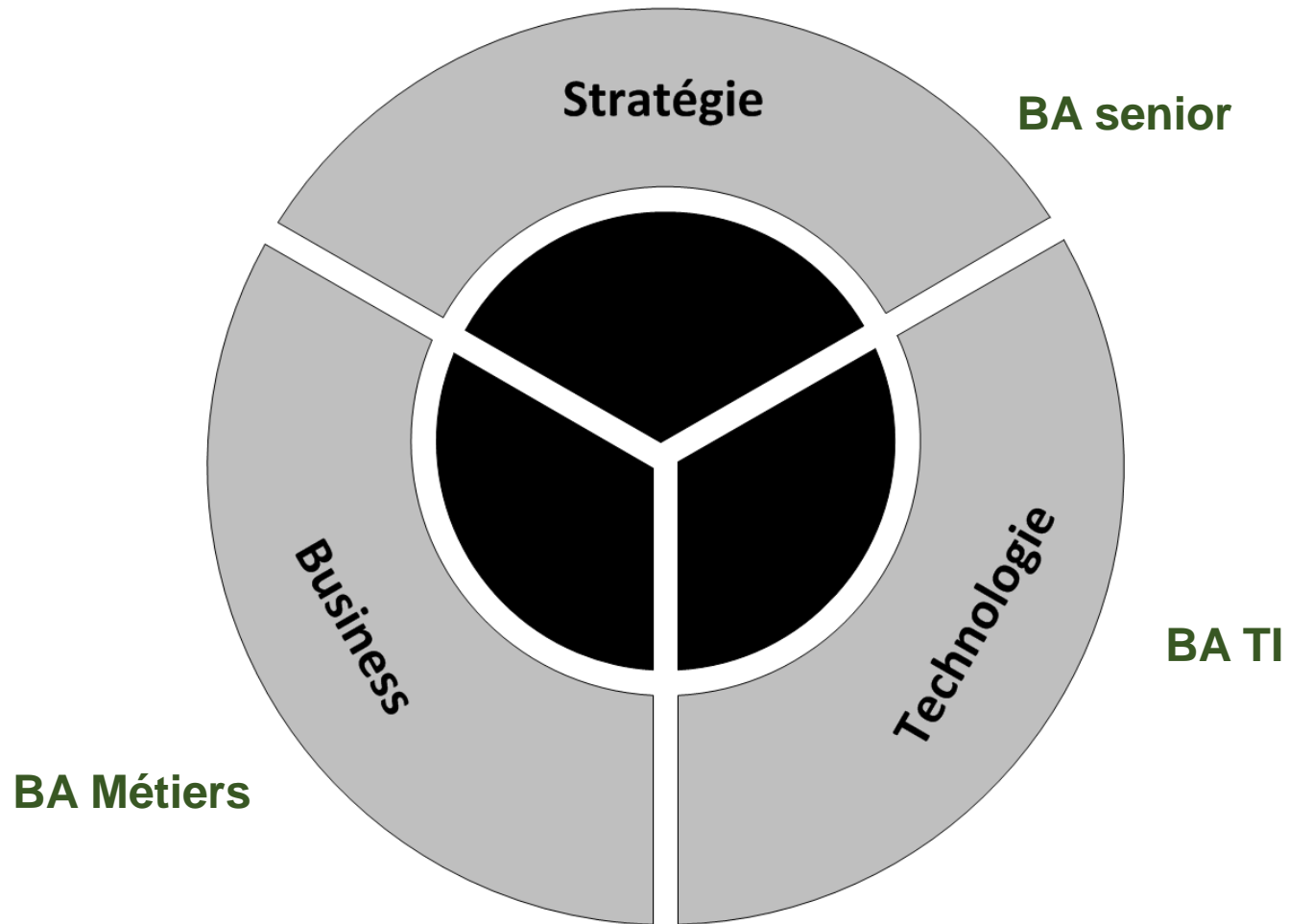
Le métier du BA présenté par Cédric Berger - © Mark International Nov. 2013



# Les 6 zones d'intervention

■ Avant et après le projet

■ Pendant le projet



© Cédric Berger et Nathalie Junod, Business Analyst Matrix, Mars 2012

Le métier du BA présenté par Cédric Berger - © Mark International Nov. 2013

# Le métier du BA



QUI ?

# Témoignage

**Patrick D. Pichette**  
Analyste d'affaires (Cirque du Soleil)

00:06,70

# Le métier du BA



**COMBIEN ?**

# Progression exponentiel



Information and Communications  
Technology Council    Conseil des technologies de l'information  
et des communications

- D'ici 2016, **41 000 demandes** d'embauche

2012 : 150 000 AA

2016 : **171 000 AA**

2012 - Les analystes d'affaires et l'économie numérique

<http://www.ictc-ctic.ca/À-propos/Nouvelles/?cid=2226>

- 22 % de croissance de la demande du poste de Business Analyst

The number of business analysis jobs is predicted to increase 22 percent by 2020, according to the U.S. Bureau of Labor Statistics\*. This research indicates a growing need for professionals skilled in effective requirements management.



# Business Analyst

Paris : 505

France : 849

Suisse : 1 112

# AMOA :

Paris : 529

France : 871

**indeed**® un clic. tous les emplois.

quoi :  où :   Re

métier, mots-clés ou entreprise ville ou province

Emplois 1 à 10 sur 141

**Analyste d'intelligence d'affaires BI** emplois sponsorisés  
AkzoNobel Canada Inc. - Longueuil, QC  
d'intelligence d'affaires. L'analyste - Intelligence d'affaires comprend les enjeux et les processus d'affaires de l'organisation pour assurer l'analyse, la...  
[EmploisInformatique.com](#) - il y a 4 jours

**Analyste programmeur Sharepoint**  
Tink Profitabilité Numérique - Montréal, QC  
sommes actuellement à la recherche d'un programmeur **analyste** SharePoint, possédant de quatre à sept années... dans différents milieux d'affaires et sur des projets...  
[EmploisInformatique.com](#) - il y a 18 jours

**Business Analyst-Analyste d'affaires**  
Groom & Associates - Montréal, QC  
Efficacité Opérationnelle, l'analyste assume des tâches administratives et corporatives afin de réaliser les objectifs du service....  
[Groom & Associates](#) - il y a 7 jours - [sauvegarder](#) - [bloquer](#) - [envoyer par email](#) - [plus...](#)

**Analyste en besoins d'affaires Analyste d'affaires**  
Groupe-Conseil PRI - Montréal, QC  
Mandat de 6 mois en mode projet avec d'autres ressources (ex. **Analyste d'affaires**, architectes, **analyste** fonctionnel, etc.) sur un projet d'envergure portant...  
[Jobillico](#) - il y a 5 jours - [sauvegarder](#) - [bloquer](#) - [envoyer par email](#) - [plus...](#)

**Analyste d'affaires en TI**  
Groupe-Conseil PRI - Montréal, QC  
Nous sommes à la recherche d'un **analyste** d'affairesfonctionnel pour supporter notre équipe dans l'avancement des travaux denormalisation des processus d...  
[Jobillico](#) - il y a 5 jours - [sauvegarder](#) - [bloquer](#) - [envoyer par email](#) - [plus...](#)

**Analyste d'intelligence d'affaires BI**  
AkzoNobel Canada Inc. - Longueuil, QC  
L'objectif premier du poste est de travailler en étroite relation avec les utilisateurs des systèmes d'intelligence d'affaires. L'analyste - Intelligence d...  
[EmploisInformatique.com](#) - il y a 4 jours - [sauvegarder](#) - [bloquer](#) - [envoyer par email](#) - [plus...](#)

**Analyste en besoins d'affaires**  
La Compagnie d'assurances JEVCO - Montréal, QC  
Minimum de 2 à 5 années d'expérience dans un poste d'analyste d'affaires dans l'industrie de l'assurance de dommages....  
[Jobillico](#) - il y a 5 jours - [sauvegarder](#) - [bloquer](#) - [envoyer par email](#) - [plus...](#)

**Analystes d'affaires - contacter Catherine**  
Sourcevolution - Montréal, QC  
- Expérience dans des processus opérationnels particuliers et responsable de la formulation de la portée et des objectifs des systèmes associés au plan...  
[Sourcevolution](#) - il y a 20 jours - [sauvegarder](#) - [bloquer](#) - [envoyer par email](#) - [plus...](#)

**Analyste d'affaires**  
AMT - Montréal, QC  
Participer conjointement avec les **analystes** fonctionnels à l'élaboration de la stratégie de formation des utilisateurs;....  
[AMT](#) - il y a 30+ jours - [sauvegarder](#) - [bloquer](#) - [envoyer par email](#) - [plus...](#)

# Le métier du BA

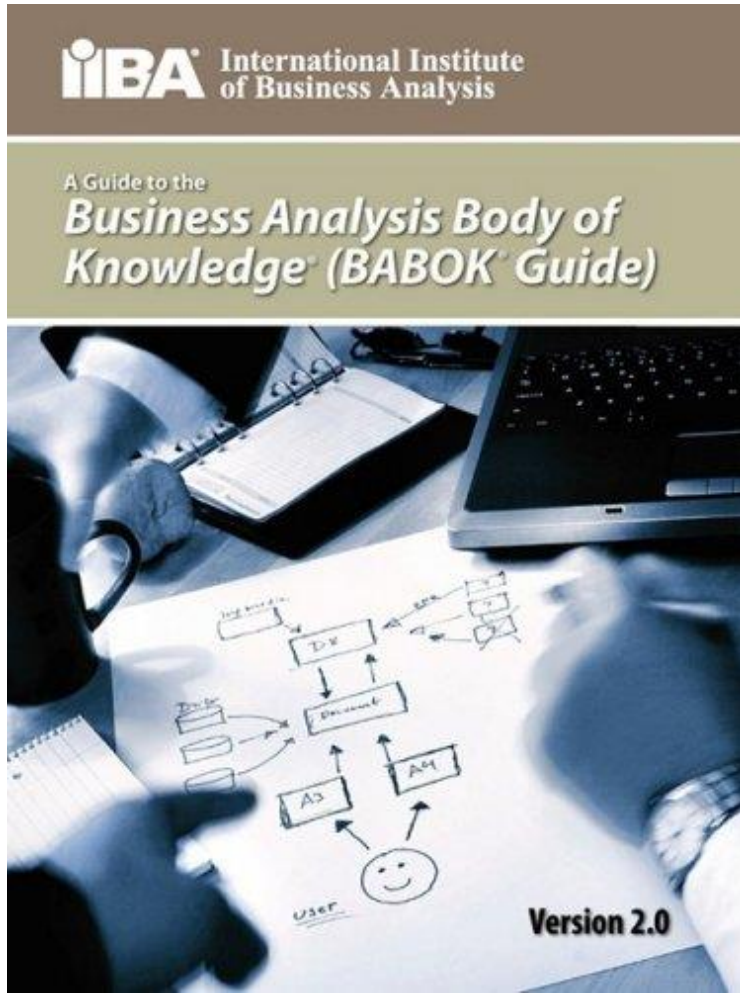


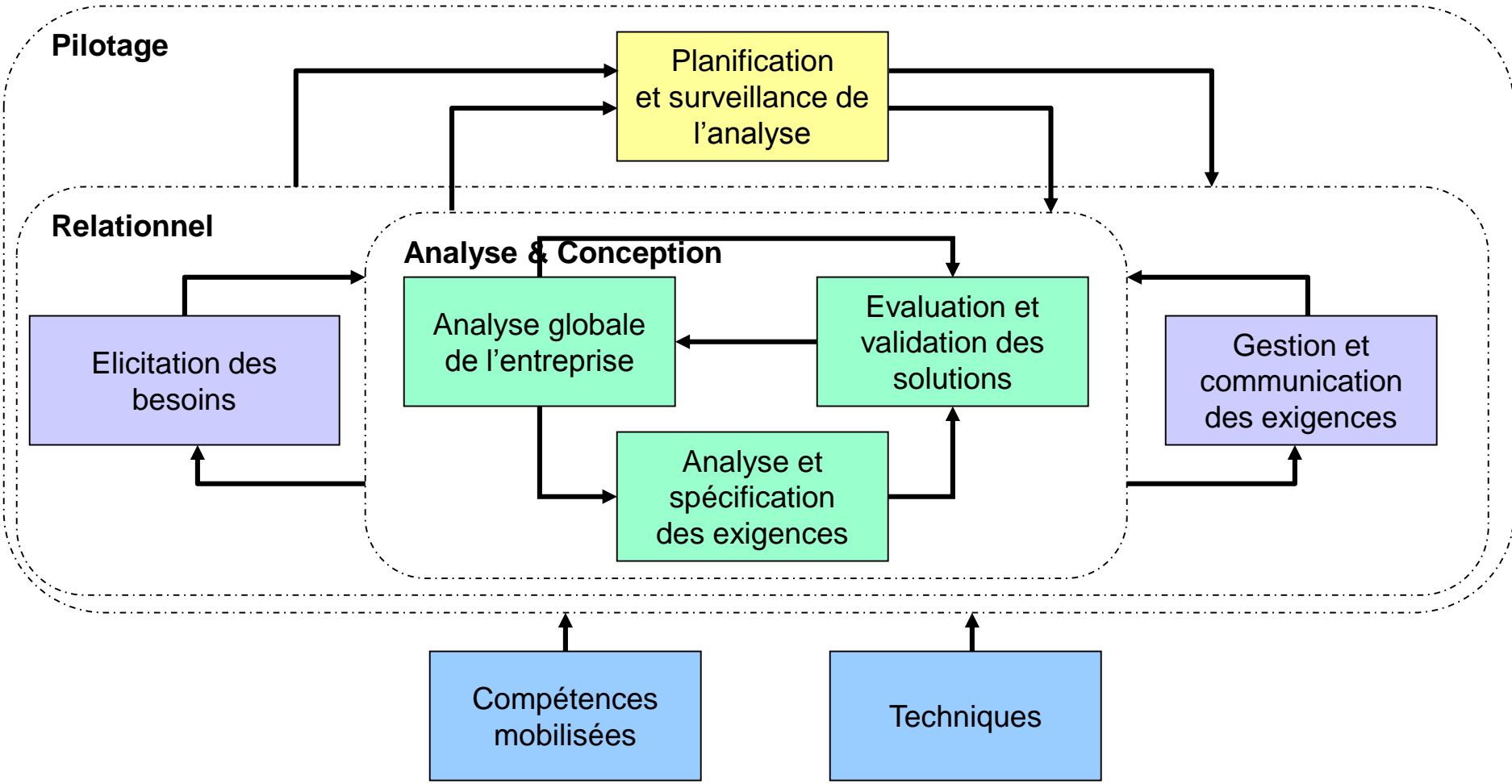
## COMMENT ?



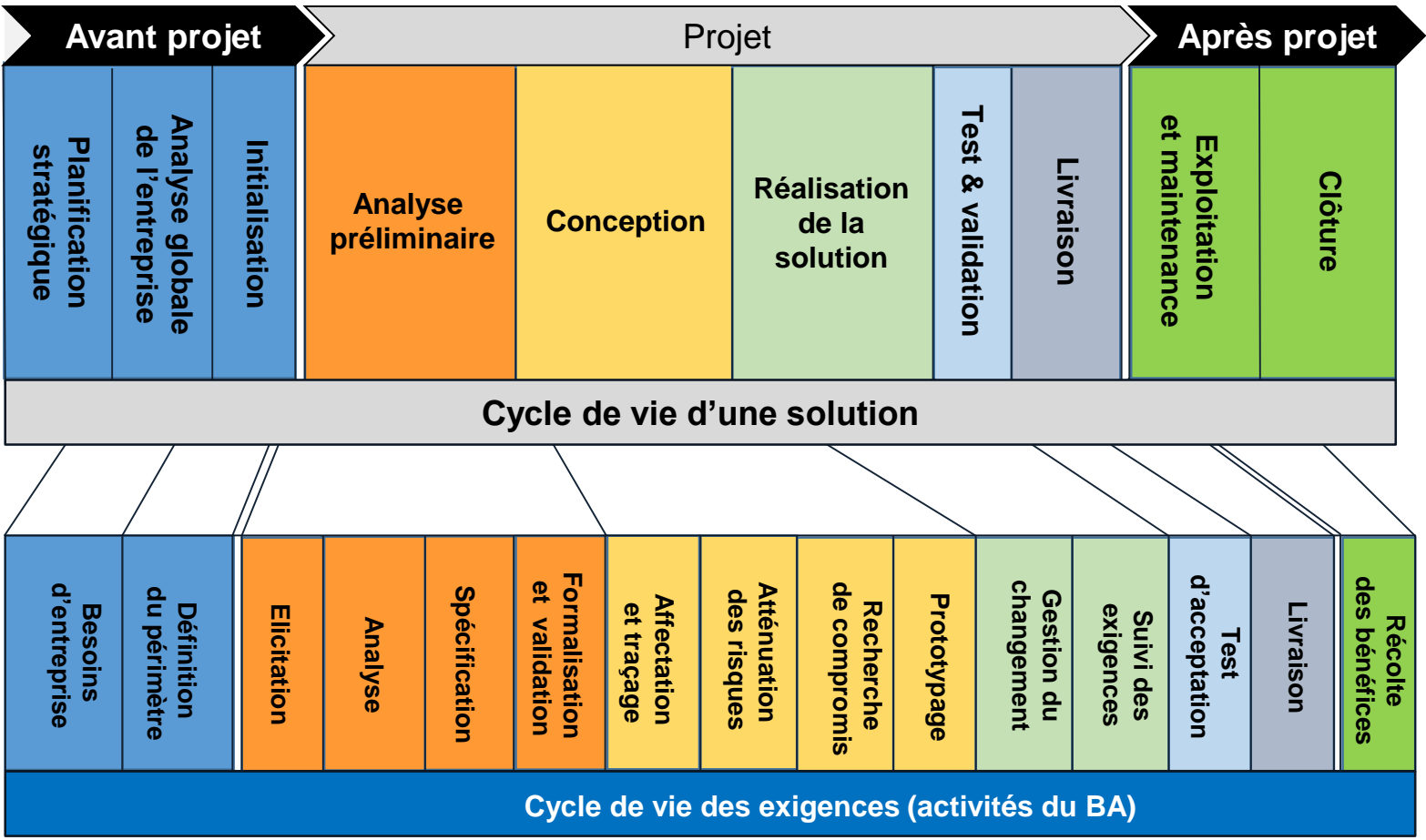
# Le BABOK<sup>®</sup> 2.0 (Framework)

6 Domaines (32 activités), 34 techniques, 6 compétences





# Le BA dans le cycle de vie d'une solution



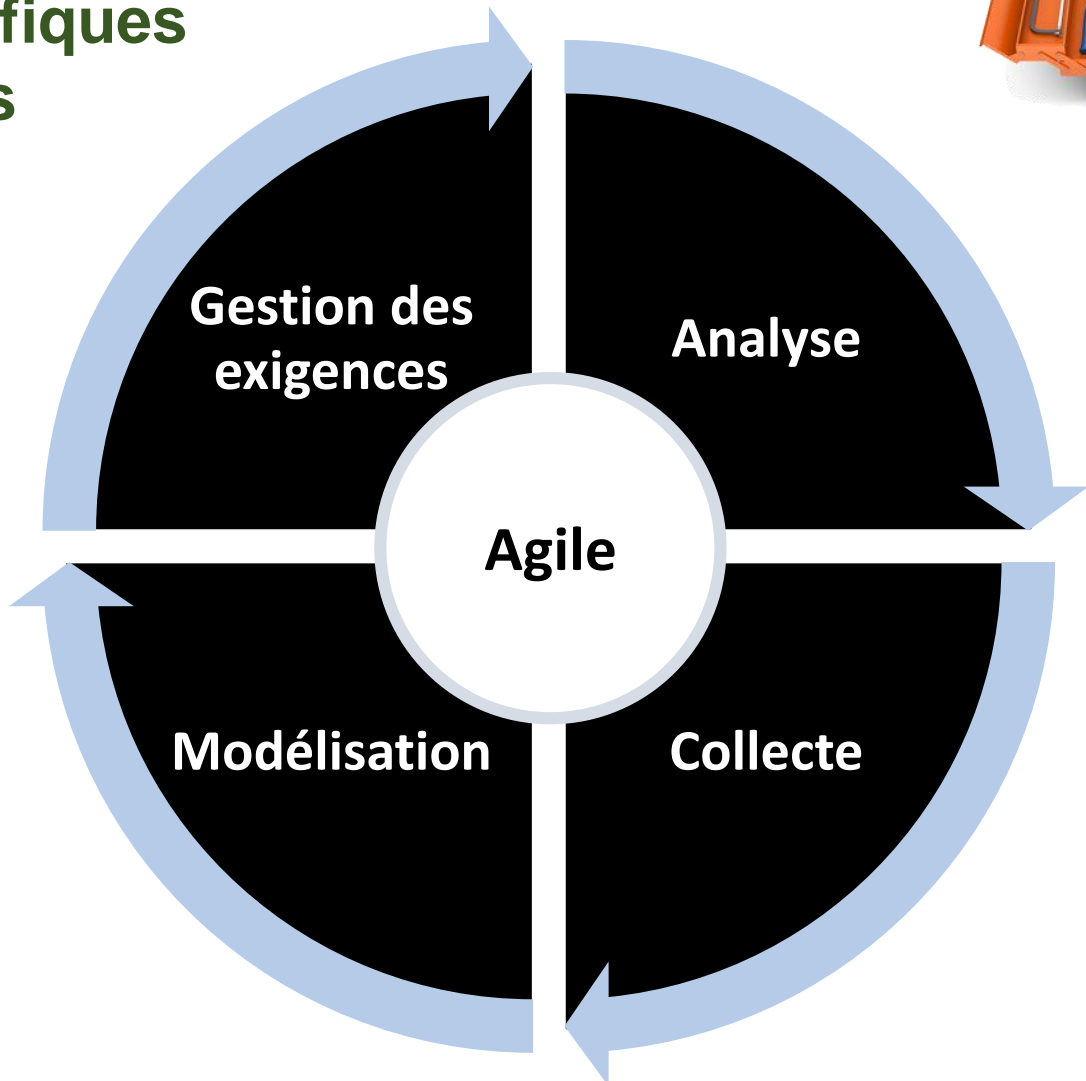
# Le métier du BA



**AVEC QUOI ?**



**34 techniques générales**  
**15 techniques spécifiques**  
**20 techniques agiles**



BA...gile





# Les 20 techniques Agiles

## Pensée «Globale»

1. Business Capability Analysis
2. Personas
3. Value Stream Mapping

## Pensée «Client»

4. Story Decomposition
5. Story Elaboration
6. Story Mapping
7. User Story
8. Storyboarding

## Pensée «Utile»

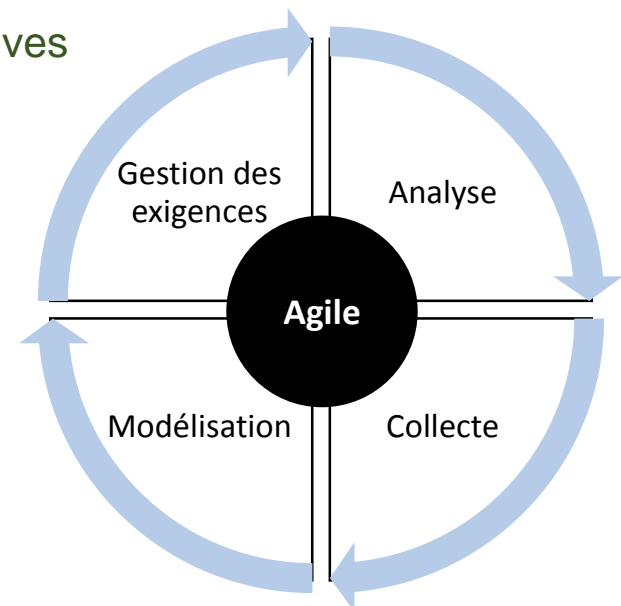
9. Backlog Management
10. Business Value Definition
11. Kano Analysis
12. MoSCoW Prioritization
13. Purpose Alignment Model
14. Lightweight Documentation

## Pensée «Réaliste»

15. Behaviour Driven Development
16. Estimation
17. Planning Workshop
18. Real Options

## Pensée «Ensemble»

19. Collaborative Games
20. Retrospectives





**Compétences**

# Témoignage

## HEC MONTRÉAL

Technologies de l'information | [www.hec.ca/ti](http://www.hec.ca/ti)

### Les qualités de l'analyste d'affaires



Extrait de Cameron & Léger (2009) "Passionnés de TI"

00:06,79



00:03,19



Dans un monde  
**complexe** et **agile**,  
l'analyste doit savoir :

**VOIR**

**ECOUTER**

**COMMUNIQUER**



avec **SAGESSE**



Les trois singes s'appellent Mizaru (L'aveugle), Kikazaru (Le sourd) et Iwazaru (Le muet). Plus précisément, leurs noms veulent dire "**je ne dis pas ce qu'il ne faut pas dire**", "**je ne vois pas ce qu'il ne faut pas voir**", et enfin "**je n'entends pas ce qu'il ne faut pas entendre**", car selon le principe de la secte originelle (bouddhisme), si **l'on respecte ces trois conditions, le mal nous épargnera**. C'est une expression de la sagesse et du bonheur.



# Le métier du BA



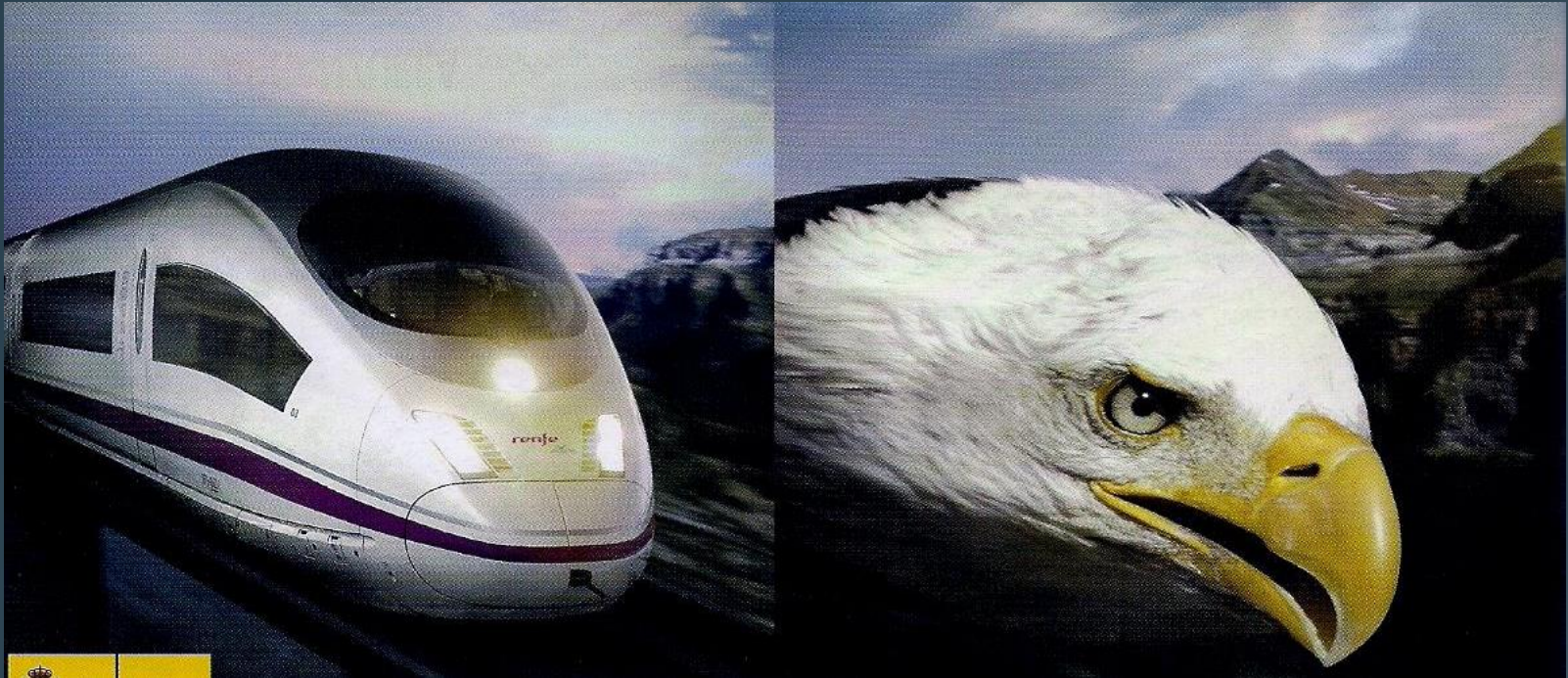
**AVEC QUI ?**



# Les parties-prenantes

- Chef de projet
- PO (Product Owner)
- SME (expert) du domaine
- SME (expert) techniques
- Les directions métiers
- Les utilisateurs finals (clients)
- Les fournisseurs
- Les centres de soutiens
- Les testeurs
- Les sponsors, promoteurs de la solution...

# Le métier du BA



Quelques analogies

# LE PILOTAGE

## Pilote (PM)

- Conduit
- Concentré sur la route
- Passe les vitesses (bon régime)
- Contrôle la voiture



*Les deux font confiance à l'autre*

## Co-pilote (BA)

- Informe
- Anticipe les éléments (virages, type de surface...)
- Donne le rapport, la vitesse
- Vigilant sur l'extérieur

**Il est au projet ce que le copilote est au Rallye...**



# LE BÂTIMENT

## L'architecte

- Définit le besoin
- Etudie la faisabilité
- Donne une estimation budgétaire
- Clarifie le besoin avec plan
- Décrit les spécificités sous forme de plan (électrique, structure, isolation,...)



**Il est au T.I. ce que le l'Architecte est au bâtiment...**

# LA SANTÉ

## Le Psychologue

- Ecoute, Ecoute, Ecoute
- Empathie
- Reformulation (simple)
- Questionnement (5 Pourquoi?)
- Transforme en logique le ressenti
- Prend le temps de comprendre les raisons du problème
- Evacue les émotions de la réflexion
- **Problem Finder**



**Il est à l'Entreprise ce que le Psychologue est au patient...**

# Le métier du BA



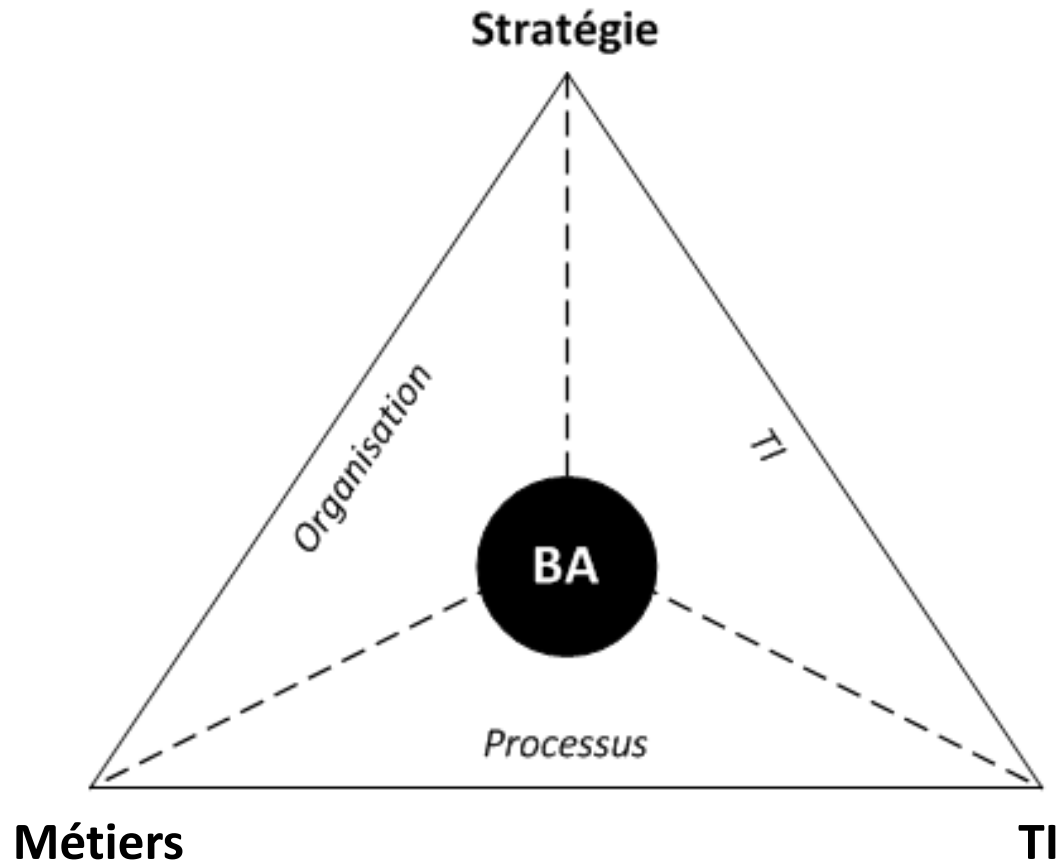
## EN RESUMÉ...



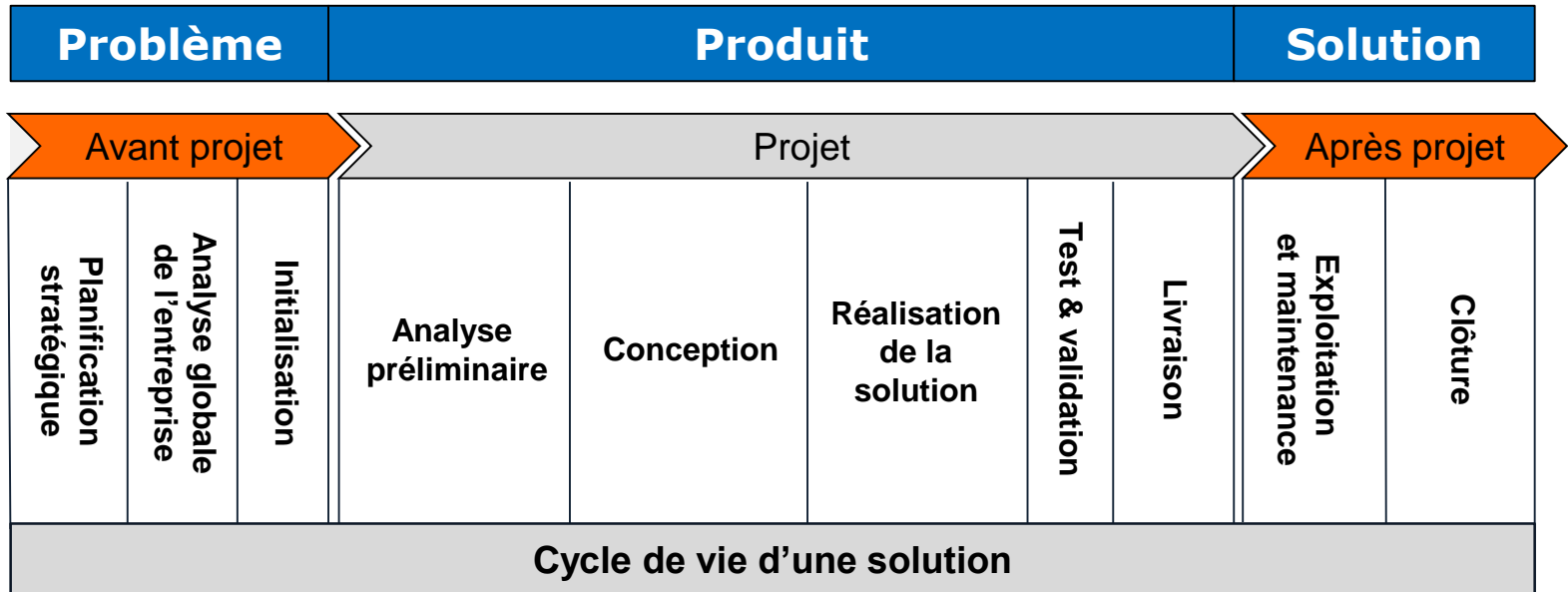
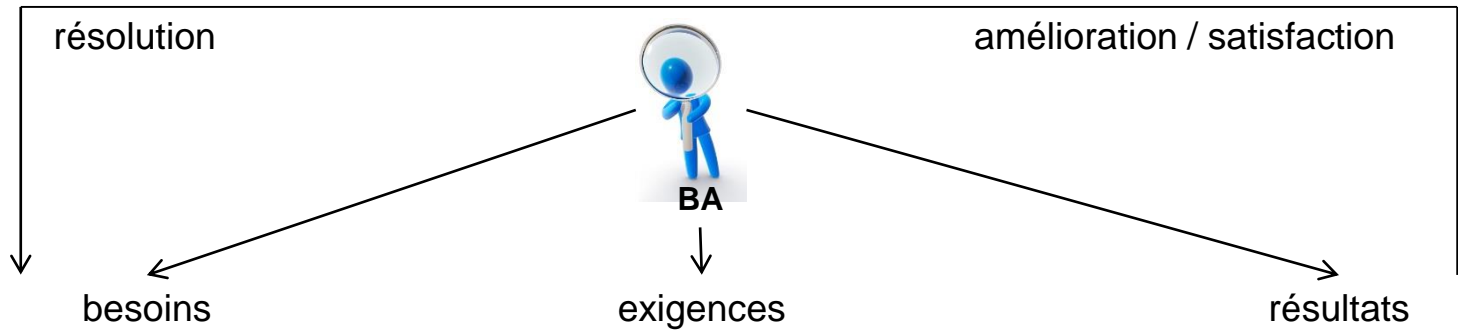
# Constructeur de ponts



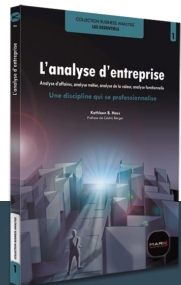
# Centre de gravité de l'entreprise



© Cédric Berger et Nathalie Junod, Business Analysis Scope, Fev. 2011



Source : Business Solution Life Cycle, Kathleen B. Hass





**Compétences**

# Association Professionnelle



**IIBA<sup>®</sup> est une association professionnelle  
à but non lucratif pour les Analystes d'entreprise**

**[www.iiba.org](http://www.iiba.org) – [www.france.iiba.org](http://www.france.iiba.org)**





# Conclusion

« En résumé, qu'ils soient **ambassadeurs** d'un métier, d'une unité d'affaires, ou bien tout simplement participants d'un projet, les analystes sont des **agents de liaison** qui favorisent **l'adaptation au changement** et contribuent fortement à **l'adoption des nouvelles solutions**.

L'analyste d'entreprise, en plus de maîtriser les techniques classiques d'analyse, devra être agile, **porteur de sens et de confiance**.

**Leader de demain**, il est, dans l'entreprise, le centre de gravité de la stratégie, du système de management et du système d'information. »

Cédric Berger, préface de l'ouvrage « L'analyse d'entreprise, une discipline qui se professionnalise »

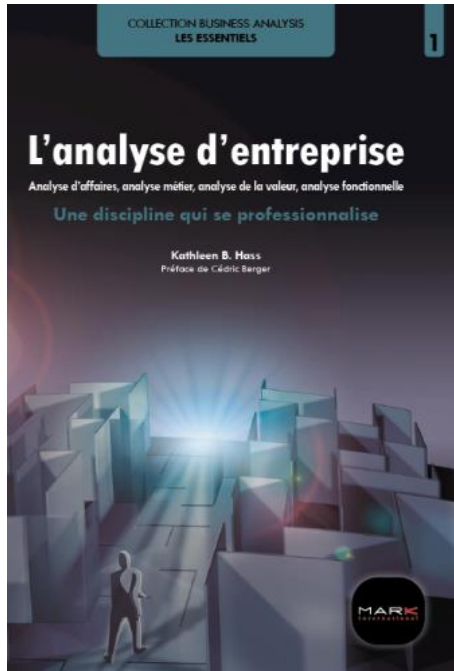
# Le métier du BA



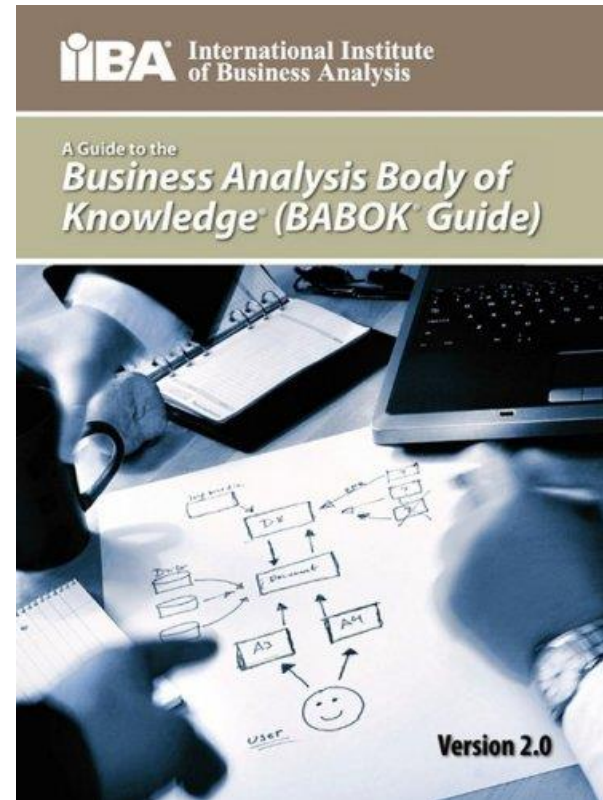
**En savoir plus...**



# Bibliographie



[www.mark-company.com/books](http://www.mark-company.com/books)



[www.iiba.org](http://www.iiba.org)





Helping Business do  
**BUSINESS BETTER**

## Une Vision

Créer la première association professionnelle internationale pour la discipline de l'Analyse d'entreprise

## Une Mission

Développer et maintenir des normes et standards, pour les pratiques de l'Analyse d'entreprise et pour la certification des Analystes d'entreprise

**IIBA<sup>®</sup> est une association professionnelle à but non lucratif pour les Analystes d'entreprise**







Helping Business do  
**BUSINESS BETTER**

- Sensibiliser, **valoriser** et **professionnaliser** la discipline de “Business Analysis”
- Construire et maintenir le **guide des bonnes pratiques** de la Business Analysis (BABOK®)
- Créer une **reconnaissance publique** du métier de “Business Analyst” au travers d’un programme de certification internationalement reconnu (CBAP®)
- **Partager la connaissance** et animer un réseau professionnel de spécialistes



			
CCBA® Recipients	CBAP® Recipients	Membership	Chapter
430	3,139	27,344	109
As of October 1, 2013	As of October 1, 2013	As of October 1, 2013	As of October 1, 2013


Home Join Renew Contact



**Thank you to our members for helping IIBA® reach the milestone of 25,000 members!**

About IIBA
Membership
Chapters
Certification
Professional Development
Business Partners
Careers
News & Events

### What's New

Register today for BBC 2012, the official conference of IIBA. Super Early Bird deadline ends March 31. [Learn more...](#)

New! IIBA Academic Membership and Recognition Programs for colleges and universities. [Learn more...](#)

Now Available! Managing Business Analysts, a new book from IIBA. [Learn more...](#)

Register for the IIBA Sponsors Webinar Series presentation "The Influencing Formula" on Thursday, March 15 at 12 p.m. ET [Learn more...](#)

## Welcome to IIBA!

IIBA® is the independent non-profit professional association for the growing field of business analysis. Our goal is to create greater awareness of the BA profession and recognition of the value of the business analyst role. IIBA can help your business do business better, to gain a competitive advantage in the marketplace and enable your organization to succeed.

➤ **Join the Community**

Join IIBA today and take advantage of the many member benefits.

- Individual Membership
- Corporate Membership
- Academic Membership

Join an **IIBA Chapter** – find the local chapter nearest you.

Become an **IIBA Sponsor** to

➤ **Develop your Capabilities**

Discover *A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge® (BABOK® Guide)*, the industry standard for the BA profession.

Assess your BA capabilities with the **IIBA Business Analysis Competency Model**.

Expand your knowledge –

➤ **Advance your Career**

Apply for the **Certification of Competency in Business Analysis™ (CCBA®)** designation, the industry standard for business analysts.

Apply for the **Certified Business Analysis Professional™ (CBAP®)** designation for senior



[www.iiba.org](http://www.iiba.org)