

Chapitre 1

Ingénierie de l'analyse du métier

1. Pourquoi l'analyse du métier ?

Il règne une instabilité du vocabulaire dans ce domaine ; ainsi, ce domaine peut couvrir (et être nommé) : analyse d'entreprise, analyse d'affaires, *business analysis*. L'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMOA) comprend un volet d'analyse, ainsi que la fonction d'architecte d'entreprise, qui se préoccupe plus globalement de l'adaptation continue de l'outil SI au métier de l'entreprise, ainsi qu'à sa stratégie.

L'analyste du métier (ou analyste métier) peut intervenir à deux moments :

- lors de la phase dite d'analyse des projets ;
- comme analyste de l'entreprise, de manière récurrente, afin de préparer sa transformation en lançant lesdits projets.

Le but de cet ouvrage est de montrer en quoi l'analyste peut tirer des avantages nombreux et convaincants de la formalisation des résultats de ses analyses. Cette formalisation sera exprimée à l'aide du langage dédié UML. Il ne s'agira pas d'expliquer dans sa globalité le rôle de l'analyste dans l'entreprise, même si celui-ci sera bien entendu évoqué.

■ Remarque

Le métier de l'analyste du métier en entreprise a été formalisé pour la première fois en 2003 en vue de sa professionnalisation à l'initiative de l'International Institute of Business Analysis (IIBA).

1.1 Les compétences de l'analyste du métier

Le rôle de l'analyste du métier est sensible. Ses compétences sont les suivantes :

- Apporter son savoir-faire dans l'identification et l'énoncé des difficultés à aplanir, qui peut (et qui doit) différer de celui des utilisateurs.
- Décrire les problèmes en les formalisant.
- Proposer une ou des solutions de la manière la plus conceptuelle possible, c'est-à-dire en laissant de côté toute considération technique.
- Tracer les objectifs stratégiques de l'entreprise de façon qu'ils soient pris en compte par chaque unité organisationnelle ; pour cela, il faut décliner ces objectifs stratégiques en exigences opérationnelles.
- Identifier et étudier « l'expérience client », qui devient un sujet majeur de réflexion : le système d'information doit savoir repérer dans le comportement du client (par exemple, sa navigation sur le site web) comment il cherche la satisfaction de ses besoins, et donc être en mesure de profiter de sa visite pour lui proposer au moment le plus opportun une offre adaptée, convaincante.
- Savoir extraire, des gigantesques données transactionnelles, en temps réel, les tendances de fond, les évolutions du marché, donc passer de l'analyse du constaté en analyse prospective (*information over process*, de SAP).
- Susciter la coopération des parties prenantes favorables au projet, minorer l'influence des plus hostiles, donner aux parties indifférentes des raisons de s'engager en faveur de la transformation de leur entreprise.

Quels sont les obstacles, les travers que l'analyste du métier risque de rencontrer ?

- Les progiciels proposent des fonctionnalités de plus en plus riches qui devraient aider à améliorer les tâches de gestion opérationnelle, et permettre de nourrir des indicateurs de performance ; or, le déversement dans les outils de gestion de la performance, d'informations en provenance des progiciels, est rarement implémenté.
- On a souvent tendance à remplacer l'énoncé d'un problème par l'énoncé d'une solution possible : en d'autres termes, on ne décrit pas les manques et difficultés, on énonce directement ce qu'on suppose être la solution (*j'ai besoin d'un champ supplémentaire dans mon écran qui affiche...*). Une analyse poussée du problème élargit l'éventail des solutions possibles.
- Le manque de termes métier précis est un obstacle à l'analyse et donc à la réelle appréhension des situations. L'emploi de mots anglais non traduits, ou mal traduits, dans une expression en langue française n'aide pas vraiment à la précision.

■ Remarque

Exemple : un responsable de gamme regrette que les prix réellement pratiqués de ses produits soient systématiquement inférieurs aux prix catalogue, et réclame des informations justifiant cet écart permanent. Apparemment, cela pourrait se résoudre par une modification de la table des services et des prix en base de données, mais une revue conceptuelle de la notion de prix d'un bien ou d'un service permettrait d'intégrer les notions de prix d'objectif et de prix de seuil (demande du service marketing de l'entreprise) ; ces concepts ont été introduits, mais n'ont pas été implémentés, ce qui explique ces écarts.

1.2 L'analyste du métier et le chef de projet

L'analyste d'entreprise et le chef de projet travaillent de concert pour réduire les risques d'échec du projet.

Le Standish Group est un cabinet de conseil, dédié à l'analyse de la performance des projets logiciels (« *The Standish Group is a primary research advisory organization that focuses on software project performance.* » <https://www.standishgroup.com/about>).

Il édite le résultat de ses enquêtes (portant sur plus de 150 000 projets menés aux États-Unis) tous les ans dans le Chaos Report. Deux résultats vont en être extraits et analysés :

- Le taux de succès et d'échec des projets est remarquablement stable depuis plusieurs années, toutes tailles confondues :

	2011	2012	2013	2014	2015
Succès	29 %	27 %	31 %	28 %	29 %
Mitigés	49 %	46 %	50 %	55 %	52 %
Échecs	22 %	17 %	19 %	17 %	19 %

Tableau 1 : Devenir des projets durant les cinq dernières années (source : Chaos Report, cité par <http://www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015>)

■ Remarque

Un projet dont l'issue est un succès a couvert son périmètre en respectant le budget et le calendrier ; un projet dont l'issue est mitigée a connu un écart de budget et/ou de calendrier et/ou de couverture fonctionnelle de plus de 15 % ; un projet en échec est un projet qui a été arrêté. Un projet mitigé peut être un projet arrêté puis relancé. La version prochaine du Chaos Report introduira deux nouveaux critères de succès : son appropriation par les utilisateurs, la valeur réellement apportée (on Time, on Budget, on Target, on Goal, Value and Satisfaction).

On peut donc dire que presque les trois quarts des projets aboutissent, avec des écarts plus ou moins importants, et qu'un cinquième sont déclarés morts avant terme.

La taille du projet est-elle un facteur déterminant ? Les projets réussis sont à 2 % de gros projets, à 62 % de petits projets ; les projets en échec sont à 11 % de petits projets, à 17 % de gros projets. Le Standish Group confirme ce qu'on peut deviner : on a plus de mal à maîtriser les gros projets que les petits.

La taille de l'entreprise joue-t-elle un rôle ? Les auteurs du Chaos Report relèvent des différences, mais elles ne sembleraient pas significatives (« *The figures for failure were equally disheartening in companies of all sizes.* »).

– L’enquête réunit les réponses des responsables des systèmes d’information à la question : pourquoi un projet réussit-il ? Les raisons en sont :

Facteurs de succès des projets	Réponses (pourcentage)
Implication des utilisateurs	16 %
Support de la direction opérationnelle	14 %
Exigences clairement établies	13 %
Bonne planification	10 %
Attentes réalistes	8 %
Compétences de l’équipe	7 %

Tableau 2 : Facteurs de succès des projets logiciels (source : Chaos Report 2014)

On remarque l’importance de la qualité des exigences, de l’implication des utilisateurs et le rôle de la direction opérationnelle. L’analyste peut œuvrer pour améliorer la qualité des demandes utilisateurs, et le chef de projet solliciter la direction opérationnelle pour que celle-ci s’implique. Une planification de qualité (quatrième facteur de succès) est également de son ressort.

■ Remarque

Ce tableau résume bien les attributions de l'analyste du métier.

L’International Institute of Business Analysis confirme cette analyse : « *Les exigences sont à l’origine de 56 % des anomalies ; la correction des anomalies, c’est 85 % de la tâche.* » (James Martin, cité par Kathleen B. Haas, *L’analyse de l’entreprise : une discipline qui se professionnalise*, Mark International)

Or, comment obtenir des exigences de qualité, c’est-à-dire claires, réalistes, testables, si ce n’est en procédant à une analyse du métier des futurs utilisateurs de la solution ?

L’ingénierie des besoins comprend leur recueil, leur formalisation, leur élucidation (*elicitation*), l’étude de la balance coût de réalisation – avantages apportés, de la balance risque – gain, et leur étude de faisabilité.

1.3 Les facteurs de réussite des projets

Kathleen B. Hass (*op. cit.*) liste les conditions pour qu'un projet réussisse : elles sont reprises dans la première colonne du tableau ci-après :

Facteurs de réussite du projet	Situations à risque
Une équipe qui comprenne les besoins de l'entreprise et représente toutes les parties prenantes.	Pas d'implication des métiers pour expliquer le besoin et prioriser les objectifs.
Un promoteur du projet qui le porte auprès des instances décisionnelles.	Les instances décisionnelles concernées se désintéressent du projet.
Une équipe désireuse de respecter les objectifs.	Les objectifs ne sont pas clairement définis.
Un outillage adéquat et en amélioration continue, des techniques professionnelles de recueil des besoins.	Le recueil des besoins, puis leur description, sont faits de manière intuitive, narrative et sans méthode.
Une compréhension de l'architecture métier et de l'architecture technique sous-jacente.	Il n'y a pas de relation entre les architectures métier et technique.
Une aptitude à intégrer l'instabilité des besoins, même à un stade avancé du projet, et à les gérer dans le processus projet.	Les besoins ne sont pas gérés, et les modifications sont soit refusées, soit ajoutées aveuglément, sans étude d'impact.

Tableau 3 : Les facteurs de réussite d'un projet et les risques évités (d'après K. B. Hass, *op. cit.*)