

LA NORME DE L'ANALYSE D'AFFAIRES

Préface

L'analyse d'affaires (Business Analysis) n'a cessé de se développer et d'évoluer depuis la publication en 2017 du *Global Business Analysis Core Standard de l'IIBA®*. Il est donc devenu nécessaire et opportun de revoir son contenu et sa structure afin de mieux répondre aux besoins actuels de la communauté de l'analyse d'affaires.

Faire évoluer la norme

La norme de l'analyse d'affaires (The Business Analysis Standard) constitue le fondement de l'analyse d'affaires professionnelle et résume les concepts ainsi que les pratiques éprouvées comme référence pour la création de valeur d'affaires.

La norme de l'analyse d'affaires est conforme aux principes clés de l'élaboration de normes décrits par l'Organisation internationale de normalisation (ISO) :

- Elle a été créée en collaboration avec la communauté mondiale de l'analyse d'affaires de l'IIBA à l'aide d'un processus multipartite.
- Les responsables et les professionnels de l'analyse d'affaires provenaient de :
 - la communauté mondiale de l'analyse d'affaires;
 - différentes organisations représentant divers secteurs d'activité;
 - personnes ayant travaillé sur diverses initiatives.
- Plusieurs cycles de révision ont été utilisés pour garantir l'intégration de l'avis d'experts internationaux, et cette rétroaction a été incluse pour assurer une représentation mondiale.
- L'approche suivie était celle du consensus.

La norme de l'analyse d'affaires fournit l'orientation pour l'avenir du *Guide to the Business Analysis Body of Knowledge®*. Elle fournit une vue d'ensemble des fondements d'une analyse d'affaires efficace. Elle est mise à jour régulièrement afin de prendre en compte l'évolution des besoins de la communauté de l'analyse d'affaires.

Résumé des modifications

La norme de l'analyse d'affaires est une mise à jour et remplace le *Global Business Analysis Core Standard*.

Elle fournit :

- une vision simplifiée et complète de l'analyse d'affaires;
- des informations de base résumées;
- des informations sur l'état d'esprit requis pour se concentrer sur la création de valeur;
- l'intégration de l'analyse d'affaires agile pour aborder les approches hybrides;
- l'ajout de :
 - compétences clés essentielles à une analyse efficace;
 - techniques fondamentales pour effectuer une bonne analyse;
 - « conception » avec les tâches et activités requises, s'il y a lieu;
 - la gestion de l'exécution de l'analyse d'affaires;
 - la durabilité dans la classification des exigences; et
 - les principaux termes de référence;
- l'incorporation :
 - du Modèle des concepts de base de l'analyse d'affaires (BACCM™) afin de soutenir le travail à accomplir; et
 - d'autres référentiels de connaissances qui contribuent à décrire le travail d'analyse d'affaires;
- la suppression de la numérotation afin qu'il n'y ait pas de séquence implicite pour les tâches.

Ce qui n'a pas changé

Les six domaines de connaissances et les trente descriptions des tâches de l'analyse d'affaires n'ont pas été modifiés. Toute personne qui étudie en vue d'obtenir une certification doit se référer au **BABOK® Guide** et aux Guides de certification appropriés pour obtenir des informations détaillées.

Comment tirer le meilleur parti de La norme de l'analyse d'affaires

La norme de l'analyse d'affaires définit les fondements d'une bonne analyse d'affaires. Il s'agit d'une représentation résumée des concepts et des pratiques essentiels à l'obtention de bons résultats opérationnels.

Il est préférable de l'utiliser comme point de départ vers nos sources de connaissances détaillées, qui en illustrent l'utilisation à l'aide d'exemples (consultez les liens intégrés dans la norme).

La communauté de l'analyse d'affaires utilise **La norme de l'analyse d'affaires** comme :

- base pour comprendre le travail d'analyse d'affaires;
- un outil de mentorat pour les personnes qui débutent dans le domaine de l'analyse d'affaires et dans le cadre d'une nouvelle initiative;
- un outil éducatif pour les parties prenantes qui pourraient ne pas comprendre la profondeur et l'étendue du travail d'analyse d'affaires;
- une vision simplifiée et complète de l'analyse d'affaires;
- une voie vers nos futures sources de connaissances intégrées;
- une vue conviviale des tâches de l'analyse d'affaires.

À propos de l'IIBA

L'International Institute of Business Analysis™ (IIBA®), fondé en 2003, est une association professionnelle dédiée au soutien d'un réseau mondial de professionnels de l'analyse d'affaires. En tant que porte-parole de la communauté de l'analyse d'affaires, l'IIBA propose des normes de pratique, des certifications, des opportunités de perfectionnement professionnel et d'engagement reconnues au niveau international grâce à un réseau de professionnels de l'analyse d'affaires, d'organisations et d'alliances stratégiques.

Vous voulez en savoir plus?

Découvrez comment l'IIBA et l'analyse d'affaires peuvent vous aider à réussir dans votre carrière et à aider votre organisation à obtenir de meilleurs résultats opérationnels. Joignez-vous à la communauté mondiale de l'analyse d'affaires.

La norme de l'analyse d'affaires est une publication gratuite qui jette les bases de la discipline de l'analyse d'affaires.

En tant que membre de l'IIBA, vous bénéficiez des éléments suivants :

- un Guide du corpus de connaissance en analyse d'affaires, le Business Analysis Body of Knowledge®, BABOK® Guide, qui comprend les tâches, les techniques, les compétences et les perspectives étendues en matière d'analyse d'affaires;
- des ressources et informations pertinentes analyse d'affaires;
- l'accès à un réseau de sections régionales de l'IIBA.

Pour obtenir de plus amples informations, rendez-vous sur le site www.iiba.org ou envoyez un courriel à info@iiba.org.

International Institute of Business Analysis, Pickering, Ontario, Canada.

© 2022 International Institute of Business Analysis. Tous droits réservés.

ISBN-

IIBA®, le logo IIBA®, BABOK® et Business Analysis Body of Knowledge® sont des marques déposées appartenant à l'International Institute of Business Analysis. L'International Institute of Business Analysis n'a pas l'intention de contester le statut ou la propriété de ces termes ou de toute autre marque déposée contenus dans le présent document.

Sommaire

Préface	i
Faire évoluer la norme.....	i
Résumé des modifications.....	i
Comment tirer le meilleur parti de La norme de l'analyse d'affaires	ii
À propos de l'IIBA	iii
Vous voulez en savoir plus?	iii
1. Comprendre l'analyse d'affaires	1
La définition de l'analyse d'affaires	1
L'importance de l'analyse d'affaires.....	1
Un modèle pour une bonne analyse : BACCM™	2
2. Un état d'esprit pour une analyse d'affaires efficace	5
L'importance de l'état d'esprit	5
La bonne façon d'aborder l'analyse d'affaires.....	6
Les principes à adopter.....	6
3. La réalisation d'une analyse d'affaires	8
Qui réalise l'analyse d'affaires	8
Les approches pour votre travail	8
La valeur à apporter	10
Les considérations organisationnelles	15
La gestion de la réalisation d'une analyse d'affaires	15
4. Les tâches et les domaines de connaissances	17
Présentation des tâches de l'analyse d'affaires	17
A) Planification et surveillance de l'analyse d'affaires	18
B) Élicitation et collaboration	24
C) Gestion du cycle de vie des exigences	30
D) Analyse de la stratégie	36
E) Analyse des exigences et définition de la conception	41
F) Évaluation de la solution	48
5. Résumé	54
6. Glossaire et termes clés	56
7. Collaborateurs	57
Développement de produits IIBA.....	57
Participants aux ateliers	57
Évaluation par un expert.....	58
Évaluation par les membres du public	58

1. Comprendre l'analyse d'affaires

La définition de l'analyse d'affaires

L'analyse d'affaires permet le changement dans une entreprise en définissant les besoins et en recommandant des solutions qui apportent une valeur ajoutée aux parties prenantes, tout en tenant compte du contexte.

Cette définition comporte plusieurs concepts importants à comprendre :

- **Changement** : l'acte de transformation en réponse à un besoin.
- **Besoin** : un problème à résoudre ou une opportunité à saisir.
- **Solution** : une manière spécifique de satisfaire un ou plusieurs besoins dans un contexte.
- **Valeur** : la valeur, l'importance ou l'utilité de quelque chose pour une partie prenante dans un contexte.
- **Partie prenante** : un groupe ou une personne ayant un lien avec le changement, le besoin ou la solution.
- **Contexte** : les circonstances qui influencent le changement, qui en subissent les effets et permettent de le comprendre.

Ensemble, ces concepts forment le *Modèle des concepts de base de l'analyse d'affaire*.

L'analyse d'affaires est une discipline recherchée et étudiée avec des principes, des concepts et des pratiques bien définis. Ces éléments définissent des cadres, des approches, des processus, des procédures, des techniques et des compétences qui, ensemble, aident les professionnels de l'analyse d'affaires et les organisations à obtenir les résultats souhaités. Lorsqu'elle est appliquée de manière efficace, l'analyse d'affaires permet à chacun d'obtenir de meilleurs résultats.

L'importance de l'analyse d'affaires

L'analyse d'affaires :

- permet à une entreprise :
 - de comprendre la raison d'être du changement;
 - d'identifier et de hiérarchiser les besoins d'affaires; et
 - de concevoir des solutions qui apportent la valeur souhaitée;
- peut être utilisée dans différents contextes et envisagée sous de nombreux angles;
- peut être réalisée dans le cadre d'initiatives stratégiques, tactiques et opérationnelles;
- peut être réalisée pour :
 - soutenir la prise de décisions stratégiques;
 - garantir la réussite de la transformation organisationnelle;
 - restructurer les processus d'affaires;
 - relier les résultats du projet ou du produit à la stratégie;
 - s'assurer que les exigences sont alignées sur les objectifs stratégiques, tactiques et opérationnels;
 - soutenir l'évolution de l'entreprise grâce à des initiatives d'amélioration continue.

Une analyse d'affaires efficace est essentielle pour :

- contribuer à aligner les objectifs stratégiques, les objectifs opérationnels et l'exécution tactique de l'entreprise grâce à une architecture d'affaires bien définie;
- concevoir des solutions d'intelligence d'affaires afin de transformer les données en informations significatives à valeur ajoutée;
- optimiser et gérer les processus d'affaires de bout en bout;
- s'assurer qu'une organisation utilise les données pour prendre des décisions d'affaires efficaces;
- créer des produits performants grâce à une analyse efficace de la propriété des produits;
- évaluer, analyser, améliorer ou mettre en œuvre des solutions informatiques;
- soutenir les initiatives de transformation numérique d'une organisation;
- aider une organisation à accélérer ses objectifs d'agilité opérationnelle.

Un modèle pour une bonne analyse : BACCM™



The Business Analysis Core Concept Model™



Les six concepts fondamentaux mis en évidence dans la définition de l'analyse d'affaires (changement, besoin, solution, valeur, parties prenantes et contexte) forment un modèle puissant pour une analyse d'affaires efficace, le Modèle des concepts de base de l'analyse d'affaires™.

Chaque concept fondamental est :

- un élément constitutif de l'analyse d'affaires;
- aussi égal et indispensable que tous les autres concepts;
- défini par les cinq autres concepts et ne peut être entièrement compris que si les autres concepts sont également compris.

Ces concepts aident à comprendre la façon dont les informations sont recueillies, analysées et gérées dans le cadre des tâches de l'analyse d'affaires.

Concept fondamental

Description

Changement



L'acte de transformation en réponse à un besoin.

- Le changement vise généralement à améliorer les performances d'une entreprise.
- Ces améliorations sont étudiées et contrôlées par des activités d'analyse d'affaires.

Besoin



Un problème à résoudre ou une opportunité à saisir.

- Les besoins peuvent entraîner des changements en incitant les parties prenantes à agir.
- Les changements peuvent également entraîner des besoins en réduisant ou en augmentant la valeur offerte par les solutions existantes.

Solution



Une manière spécifique de satisfaire un ou plusieurs besoins dans un contexte donné.

- Une solution répond à un besoin en :
 - résolvant un problème auquel sont confrontées les parties prenantes; ou
 - permettant aux parties prenantes de profiter d'une opportunité.
- Une solution peut comprendre une combinaison de composants qui apportent la valeur souhaitée, par exemple :
 - fondée sur la technologie;
 - des procédures manuelles;
 - des changements de processus;
 - des mises à jour des modèles d'affaires;
 - l'amélioration des capacités organisationnelles, etc.

Partie prenante



Un groupe ou une personne ayant un lien avec le changement, le besoin ou la solution.

- Les parties prenantes (internes et externes) sont souvent définies en fonction de leur intérêt, de leur impact et de leur influence sur le changement.
- Les parties prenantes sont regroupées en fonction de leur rapport avec les besoins, les changements et les solutions.

Valeur



La valeur, l'importance ou l'utilité de quelque chose pour une partie prenante dans un contexte donné.

- La valeur peut être :
 - des améliorations, des gains et des améliorations potentiels ou réalisés; ou
 - le fait d'éviter une baisse de valeur sous forme de pertes, de risques et de coûts.
- La valeur peut être tangible ou intangible :
 - La valeur tangible est directement mesurable et comporte souvent une composante pécuniaire importante.
 - La valeur intangible est mesurée indirectement et comporte souvent une composante motivationnelle importante (par exemple, la réputation de l'entreprise ou le moral des employés).
- La valeur peut être évaluée en termes absolus ou relatifs (par exemple, une option de solution est plus intéressante qu'une autre du point de vue d'un ensemble donné de parties prenantes).

Contexte



Les circonstances qui influencent le changement, qui en subissent les effets et permettent de le comprendre.

- Le contexte désigne tout ce qui se rapporte au changement dans l'environnement, y compris :
 - les attitudes;
 - les comportements;
 - les croyances;
 - les concurrents;
 - la culture;
 - les données démographiques;
 - la géopolitique;
 - les buts;
 - l'historique;
 - l'industrie;
 - les infrastructures;
 - les pertes;
 - les processus;
 - les produits;
 - les projets;
 - les réglementations;
 - les ventes;
 - les saisons;
 - la structure;
 - la technologie;
 - la météo, etc.



Utilisation du BACCM™

Le BACCM™ est un « modèle de pensée » et un « modèle d'organisation » pour une analyse d'affaires efficace. Il est utilisé pour :

- décrire une analyse d'affaires efficace et efficiente;
- communiquer à propos de l'analyse d'affaires dans un langage commun;
- identifier les possibilités de perfectionnement professionnel pour les personnes;
- effectuer une meilleure analyse d'affaires en évaluant les relations entre ces six concepts;
- évaluer l'impact de ces concepts et de ces relations;
- établir à la fois une base et une voie à suivre;
- tenir compte de la qualité et de l'exhaustivité du travail effectué.

Modèle des concepts de base de l'analyse d'affaires™ fournit des conseils aux professionnels de l'analyse d'affaires et aux dirigeants d'organisations afin qu'ils comprennent les changements nécessaires et la façon de créer de la valeur pour tout type d'initiative.

2. Un état d'esprit pour une analyse d'affaires efficace

L'importance de l'état d'esprit

Un « état d'esprit » est l'ensemble établi d'attitudes ou d'habitudes qu'une personne adopte face à diverses situations.

L'état d'esprit influence notre façon de penser et d'agir dans diverses situations. Il est important de conserver une approche flexible et adaptable de la manière dont l'analyse d'affaires peut être utilisée pour créer la valeur souhaitée. Chaque situation est unique et il n'existe pas d'approche d'analyse unique. Il est possible d'utiliser une multitude de techniques, de processus et d'outils dans différentes combinaisons, selon le contexte.

Cela nécessite des habitudes, des attitudes, des comportements et des pratiques pour aborder avec confiance une situation où il est impossible de savoir exactement ce qui doit être fait. Un état d'esprit stimulant peut être développé grâce à une approche volontaire axée sur :

- la valeur à créer;
- la façon de réfléchir aux résultats à obtenir;
- l'adoption des principes de l'analyse d'affaires appropriés;
- le choix de la façon d'aborder le travail;
- le développement actif des compétences de base;
- la capacité à utiliser certaines techniques de base.

Collectivement, ces éléments offrent aux professionnels de l'analyse d'affaires la faculté de :

- donner la priorité à la création de valeur;
- faire preuve d'empathie envers les parties prenantes touchées;
- collaborer pour créer des alliés propices au changement;
- évaluer le contexte et s'adapter aux différentes réalités;
- apprendre constamment des parties prenantes;
- simplifier la création et le partage des connaissances;
- réfléchir à la rétroaction et s'adapter;
- s'efforcer de produire des résultats de haute qualité;
- fournir rapidement une valeur mesurable.

La bonne façon d'aborder l'analyse d'affaires

L'analyse d'affaires est une activité exploratoire et créative centrée sur l'humain visant à obtenir les résultats souhaités. Le travail d'analyse d'affaires permet d'apporter des changements à l'organisation. Des modes de pensée spécifiques, y compris le maintien d'un esprit ouvert, aident à orienter le travail à accomplir. Les équipes sont mieux armées lorsqu'elles sélectionnent des techniques, des processus et des outils adaptés à leur contexte et qui contribuent à créer la valeur souhaitée.

L'application du BACCM™ permet de développer et de partager des informations sur le résultat à créer. Des valeurs communes contribuent à orienter ce travail, notamment :

- le respect;
- le courage;
- la collaboration;
- l'apprentissage et l'amélioration continus;
- l'orientation client;
- la maximisation de la valeur.

Un état d'esprit souple et adaptable soutient le travail de :

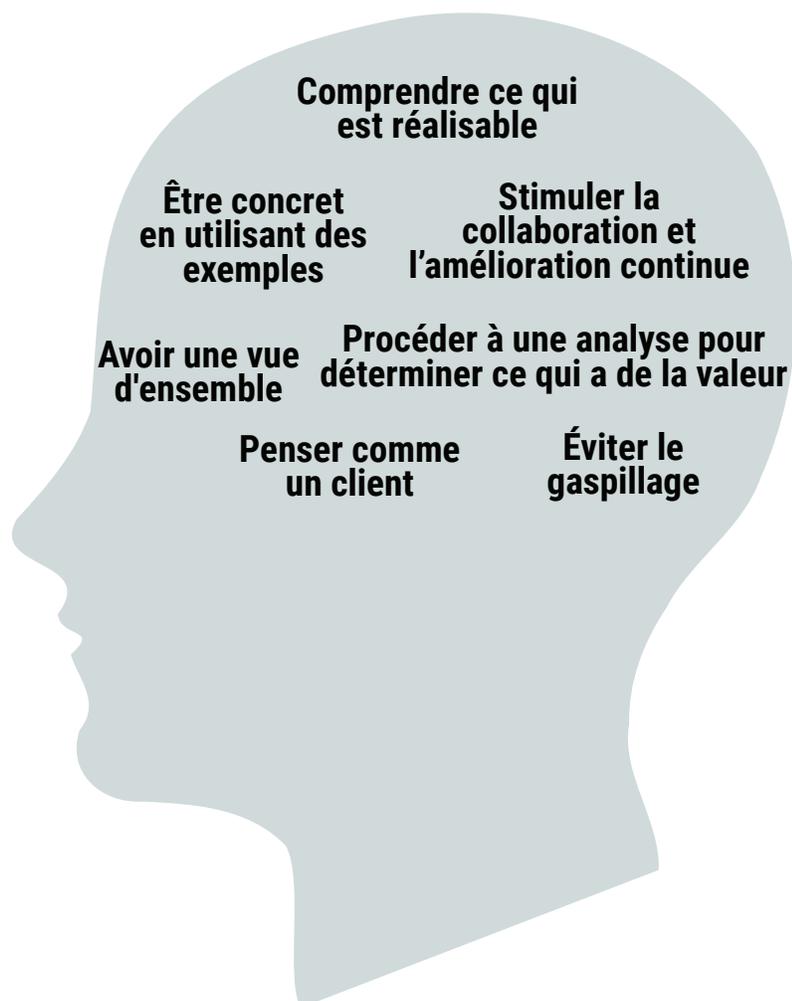
- la stratégie d'influence;
- l'empathie envers les clients;
- des processus de changement;
- d'implication des parties prenantes au sein de l'écosystème de l'entreprise;
- la rétroaction et l'apprentissage fondés sur des données probantes;
- l'utilisation de la technologie pour mettre en œuvre et soutenir les changements nécessaires.

Les principes à adopter

Les principes suivants de l'analyse d'affaires sont des ingrédients essentiels d'un état d'esprit efficace :

- avoir une vue d'ensemble;
- penser comme un client;
- procéder à une analyse pour déterminer ce qui a de la valeur;
- être concret en utilisant des exemples;
- comprendre ce qui est réalisable;
- stimuler la collaboration et l'amélioration continue; et
- éviter le gaspillage.

Ces principes sont détaillés dans *Agile Extension to the BABOK® Guide* mais s'appliquent à tout travail d'analyse d'affaires.



Principe

Description

Avoir une vue d'ensemble

- Analysez les besoins dans le contexte global et déterminez pourquoi un changement est nécessaire.
- Les résultats souhaités sont obtenus en comprenant le contexte, la solution et les parties prenantes.

Penser comme un client

- Comprendre les besoins en matière d'expérience client afin de créer des solutions qui y répondent.
- L'équipe part d'une vision globale des besoins des clients et les décompose en une compréhension détaillée qui est utilisée pour faire évoluer la solution émergente.

Procéder à une analyse pour déterminer ce qui a de la valeur

- Évaluez et priorisez en permanence le travail afin de maximiser la valeur apportée.
- La valeur du changement est concrétisée par la compréhension du contexte, des besoins, des parties prenantes et des possibilités en matière de solutions.

Être concret en utilisant des exemples

- L'évaluation d'exemples réels est importante pour parvenir à une compréhension commune du besoin et de la manière dont la solution y répondra.
- Les exemples peuvent également être utilisés pour définir des critères d'acceptation, aider à concevoir la solution et fournir une base pour la tester.

Comprendre ce qui est réalisable

- Savoir comment fournir une solution dans le respect des contraintes en analysant continuellement les besoins et les solutions susceptibles de répondre à un besoin prioritaire.
- Les contraintes doivent également être prises en compte au sein de l'environnement opérationnel pour garantir que la solution apporte la valeur escomptée.

Stimuler la collaboration et l'amélioration continue

- Aider à créer un environnement dans lequel toutes les parties prenantes contribuent en permanence à la création de valeur.
- Utiliser la rétroaction continue pour adapter la solution et ses processus afin d'augmenter la valeur apportée.

Éviter le gaspillage

- Identifier les activités qui ajoutent de la valeur et celles qui n'en apportent pas.
 - Éliminer les activités qui ne contribuent pas à satisfaire le besoin.
-

3. Réalisation d'une analyse d'affaires

Qui réalise l'analyse d'affaires

Des personnes occupant différentes fonctions utilisent les concepts, les pratiques et les tâches de l'analyse d'affaires pour créer des produits ou des livrables à forte valeur ajoutée.

Le terme « professionnel de l'analyse d'affaires » fait référence à toute fonction d'analyse d'affaires, y compris, mais sans s'y limiter :

- analyste d'affaires;
- architecte d'affaires;
- DPI;
- consultant;
- analyste en cybersécurité;
- analyste de données;
- stratégeste numérique;
- analyste d'entreprise;
- architecte d'entreprise;
- analyste informatique;
- analyste des processus;
- chef de produit;
- chef de projet;
- responsable de produit;
- ingénieur en charge des exigences;
- analyste système.

Toute personne effectuant les activités suivantes bénéficiera de l'utilisation de l'analyse d'affaires pour :

- développer la stratégie, les buts ou les objectifs de l'entreprise;
- comprendre les problèmes et les objectifs de l'entreprise;
- créer des propositions de valeur nouvelles ou améliorées;
- favoriser le changement au sein d'une organisation;
- analyser les besoins et concevoir des solutions;
- faciliter la collaboration entre les parties prenantes;
- créer des produits et services innovants;
- concevoir de nouveaux processus ou améliorer les processus existants;
- rationaliser et améliorer les activités opérationnelles.

Les approches pour votre travail

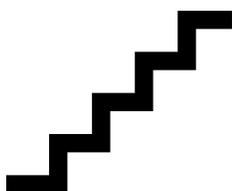
Les professionnels de l'analyse d'affaires peuvent travailler dans différentes entreprises, organisations et environnements. Chacun d'entre eux peut nécessiter des politiques et des procédures, des méthodologies et des normes différentes, de sorte que les professionnels de l'analyse d'affaires doivent se familiariser avec diverses approches afin d'effectuer leur travail de la manière la mieux adaptée au contexte spécifique.

Il existe différentes approches pour favoriser le changement dans une entreprise, y compris les approches :

- prédictives;
- adaptatives; ou
- hybrides.

Chaque approche peut être utile en fonction du contexte du changement. Il est important de comprendre comment créer de la valeur avec chacune de ces approches.

L'approche prédictive

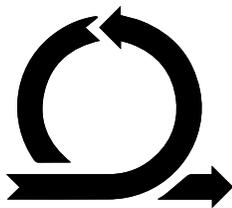


Étape par étape

Les approches prédictives commencent par un plan. Elles sont considérées comme prédictives car elles cherchent à identifier toutes les informations nécessaires pour créer la valeur souhaitée.

- Planifiez tout le travail à l'avance, puis élaborer votre plan.
- Réfléchissez à tout ce qui doit être fait.
- Créez des documents et des modèles pour décrire ce qui sera construit, y compris :
 - l'énoncé de la portée;
 - les documents relatifs aux exigences;
 - les documents de conception;
 - le calendrier de référence;
 - le coût de base;
 - les plans de test.
- Suivez les progrès par rapport au plan.

L'approche adaptative



Apprendre et s'adapter

Les approches adaptatives ou itératives se concentrent sur la création de valeur par petits incréments priorisés.

- Priorisez les résultats ou les livrables à forte valeur ajoutée.
- Planifiez d'abord les prochaines itérations.
- Créer le résultat défini pour chaque étape (documentation suffisante et opportune).
- Concentrez-vous sur :
 - la création de valeur;
 - les solutions réalisables;
 - la rapidité de livraison;
 - le temps nécessaire pour créer la valeur souhaitée.
- Partagez ce qui a été créé avec les parties prenantes pour obtenir une rétroaction.
- Utilisez cette rétroaction pour aider l'équipe à apprendre et à adapter la solution.

Reportez-vous à : [The BABOK Guide : Perspectives : Agile Perspective : Approaches](#) : pour obtenir des informations sur les différentes approches Agile.

- équilibrer la création de valeur en tenant compte :
 - des contraintes;
 - des opinions différentes;
 - des risques; et
 - de la complexité.

L'application du BACCM™ aide les professionnels de l'analyse d'affaires à :

- clarifier les besoins d'affaires avec les parties prenantes;
- définir la valeur à apporter grâce aux solutions; et
- mettre en œuvre le changement souhaité dans le contexte.

Une fois définies, l'application des compétences et des techniques permet de maximiser la valeur de manière efficiente et efficace.

Les compétences fondamentales

Plus une personne maîtrise une compétence, plus elle est capable de l'appliquer dans le bon contexte et plus elle est en mesure de créer la valeur souhaitée.

Les compétences fondamentales sont appliquées dans de nombreux contextes et dans le cadre de différents types d'initiatives, y compris, mais sans s'y limiter :

- la restructuration des processus;
- l'architecture d'affaires;
- la mise en œuvre de solutions technologiques;
- les initiatives de transformation numérique;
- les initiatives d'entreposage de données;
- les initiatives en matière de cybersécurité;
- l'analyse des données d'affaires;
- les travaux liés à l'analyse de la propriété des produits.

Le **Guide du corpus de connaissances en analyse d'affaires (Guide BABOK® v3)**, décrit les 29 compétences fondamentales qui soutiennent les tâches de l'analyse d'affaires. Le **IIBA's Business Analysis Competency Model® v4** décrit la façon dont les compétences peuvent être appliquées lors de l'exécution de ces tâches.

L'engagement continu des parties prenantes est nécessaire pour parvenir à une compréhension commune de l'effort requis pour le changement, de la valeur à créer et du travail nécessaire pour permettre le changement. Les cinq compétences suivantes ont été identifiées par la communauté internationale comme étant importantes pour tout type d'initiative et devraient être développées par tous les professionnels de l'analyse d'affaires :

Adaptabilité Ajuster le style comportemental pour accroître l'efficacité.
 Voir : [BABOK Guide v3, 9.2.5 Adaptability](#)

Facilitation Animation d'ateliers, négociation et aide à la résolution de conflits.
 Voir : [BABOK Guide v3, 9.5.1 Facilitation](#)

Leadership et influence	Établir un consensus, recommander des solutions et guider les parties prenantes vers la valeur souhaitée. Voir : BABOK Guide v3, 9.5.2 Leadership and Influencing
Résolution des problèmes	Veiller à ce que la valeur créée traite la cause fondamentale des problèmes. Voir : BABOK Guide v3, 9.1.4 Problem Solving
Pensée systémique	Comprendre de manière globale l'entreprise et son contexte afin de maximiser la valeur apportée. Voir : BABOK Guide v3, 9.1.5 Systems Thinking

Les techniques fondamentales

Il existe au total plus de 90 techniques d'analyse d'affaires, décrites dans les documents suivants :

- [BABOK® Guide](#);
- [Agile Extension](#);
- [Guide to Business Data Analytics](#); et
- [Guide to Product Ownership Analysis](#).

Chaque technique peut être bénéfique dans le contexte approprié pour contribuer à créer la valeur souhaitée. Les techniques suivantes ont été identifiées par la communauté internationale comme applicables à de nombreux types d'initiatives et constituent un bon point de départ pour les nouveaux professionnels de l'analyse d'affaires :

Gestion du carnet de commande	L'approche prévue pour enregistrer, suivre et prioriser les tâches en attente. Voir : Agile Extension to the BABOK Guide v2, 7.1 Backlog Refinement
Cartographie du parcours client	La définition visuelle de l'expérience client de bout en bout, y compris ses motivations et son expérience lorsqu'il interagit avec la solution. Voir : Guide to Product Ownership Analysis, 6.4 Customer Journey Map
Récits narratifs sur les données	Fournir un contexte d'affaires ou mettre en évidence des informations clés issues des données grâce à une narration engageante permet de prendre de meilleures décisions d'affaires. Voir : Guide to Business Data Analytics, 3.7 Data Storytelling
Analyse des processus	Analyser les processus pour en déterminer l'efficacité ainsi que l'efficacité et identifier les opportunités de création de valeur ajoutée. Voir : BABOK Guide v3, 10.34 Process Analysis
Ateliers / Entretiens	Collaborer avec les parties prenantes pour apprendre, enseigner, évaluer ou réviser des informations d'affaires importantes et générer la valeur souhaitée. Voir : BABOK Guide v3, 10.50 Workshops , et BABOK Guide v3, 10.25 Interviews

Comprendre les exigences et les conceptions

Pour garantir que l'initiative de changement apporte la valeur attendue, les professionnels de l'analyse d'affaires traduisent les besoins des parties prenantes en exigences et en conceptions plus détaillées.

Travailler avec les exigences et les conceptions

Les exigences et les conceptions peuvent prendre la forme d'un document, d'un ensemble de documents ou de différents modèles. La distinction entre les exigences et les conceptions n'est pas toujours claire. Les mêmes techniques sont utilisées pour obtenir, modéliser et analyser les deux.

Exigences	Conceptions
<ul style="list-style-type: none">– Une exigence est une représentation exploitable d'un besoin.– Les exigences visent à comprendre quel type de valeur pourrait être fourni lorsqu'elles sont satisfaites.	<ul style="list-style-type: none">– Une conception est une représentation utilisable d'une solution.– La conception vise à comprendre comment une solution peut générer de la valeur si elle est développée.

Les exigences mènent à des conceptions qui, à leur tour, peuvent conduire à la découverte et à l'analyse d'un plus grand nombre d'exigences. Le va-et-vient entre les exigences et les conceptions est souvent subtil et pas toujours linéaire.

Les exigences peuvent être utilisées pour définir une conception. Cette conception peut ensuite être utilisée pour susciter des exigences supplémentaires pouvant conduire à des conceptions plus détaillées. Dans certains cas, les exigences et les conceptions sont confiées à d'autres personnes susceptibles de poursuivre le développement de ces conceptions.

Exemple :

Les exigences : le besoin	Les conceptions : la solution potentielle
<ul style="list-style-type: none">– Rassembler les données de vente sur six mois de plusieurs départements dans une seule vue d'ensemble	<ul style="list-style-type: none">– Une esquisse d'un tableau de bord.
<ul style="list-style-type: none">– Réduire le temps nécessaire à la préparation et à l'emballage d'une commande client	<ul style="list-style-type: none">– Modèle de processus
<ul style="list-style-type: none">– Enregistrer et consulter les antécédents médicaux d'un patient	<ul style="list-style-type: none">– Modélisation d'un écran montrant des champs de données spécifiques
<ul style="list-style-type: none">– Élaborer une stratégie d'affaires et fixer des objectifs pour une nouvelle entreprise	<ul style="list-style-type: none">– Modèle de capacité d'entreprise
<ul style="list-style-type: none">– Fournir des informations en anglais et en français	<ul style="list-style-type: none">– Prototype avec texte affiché en anglais et en français

Classification des exigences

Comme mentionné ci-dessus, une exigence est « une représentation exploitable d'un besoin ». Le **BABOK® Guide** répertorie quatre principaux types d'exigences : les exigences d'affaires, les exigences des parties prenantes, les exigences de la solution (y compris les exigences fonctionnelles et non fonctionnelles) et les exigences de transition. De plus, l'analyse d'affaires peut aider une entreprise à respecter son engagement en matière de durabilité.

Les exigences d'affaires sont les suivantes :

Les énoncés des buts, des objectifs et des résultats expliquant pourquoi un changement a été initié. Elles peuvent s'appliquer à l'ensemble de l'entreprise, à un secteur d'activité ou à une initiative spécifique.

Les exigences des parties prenantes sont les suivantes :

Les besoins des parties prenantes qui doivent être satisfaits pour répondre aux exigences d'affaires. Elles peuvent servir de passerelle entre les exigences d'affaires et celles de la solution.

Les exigences de la solution sont les suivantes :

Les capacités et les qualités d'une solution qui répondent aux exigences des parties prenantes. Elles fournissent les détails nécessaires au développement et à la mise en œuvre de la solution. Les exigences de la solution peuvent être les suivantes :

Exigences fonctionnelles : les capacités qu'une solution doit posséder pour le comportement et les informations qu'elle doit gérer.

Exigences non fonctionnelles ou exigences de qualité de service : les conditions ou qualités qu'une solution doit présenter. Consultez le *BABOK Guide v3, 10.30 Non-Functional Requirements Analysis*

Les exigences en matière de durabilité sont les suivantes :

L'évaluation et la description des objectifs qui relient les exigences d'affaires, les exigences des parties prenantes ou les exigences de la solution aux objectifs de durabilité de l'entreprise. Elles décrivent la façon dont un secteur d'activité ou une initiative spécifique atteindra ces objectifs. Voir *Sustainability*

Les exigences de transition sont les suivantes :

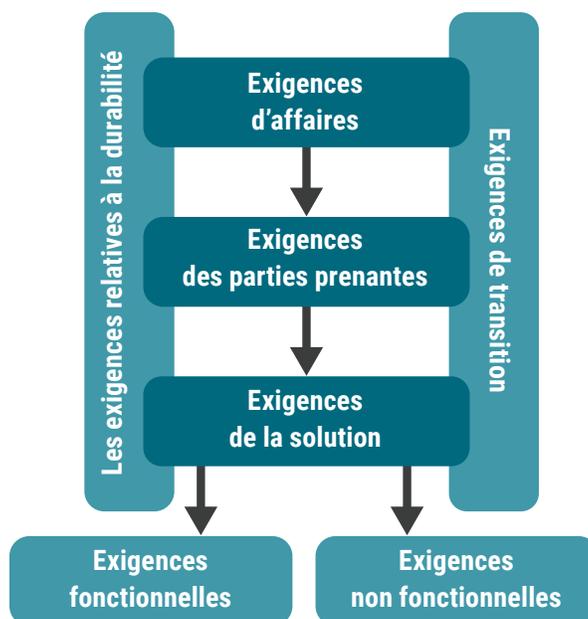
Les capacités et les conditions nécessaires pour faciliter la transition entre l'état actuel et l'état futur. Elles sont temporaires et concernent des domaines comme la conversion des données, la formation, la continuité des activités, etc.

Les exigences et conceptions relatives à la traçabilité

La traçabilité est la capacité à suivre les relations entre les exigences et les conceptions, depuis le besoin initial des parties prenantes jusqu'à la solution réellement mise en œuvre. La traçabilité facilite le suivi du changement en garantissant que la source d'une exigence ou d'une conception peut être identifiée et que les autres exigences et conceptions connexes susceptibles d'être affectées par un changement sont connues. – Glossary

Il est difficile de représenter avec précision les besoins et les solutions sans tenir compte de leurs relations. La traçabilité des exigences et des conceptions est utilisée pour identifier et documenter l'historique de chaque exigence et de chaque conception, y compris sa traçabilité en amont par rapport au besoin d'affaires d'origine, sa traçabilité en aval jusqu'aux composants de la solution et sa relation avec d'autres exigences et conceptions. La traçabilité permet de garantir que la solution est conforme aux exigences et aux conceptions et peut contribuer à la gestion de la portée, de l'impact, des changements, des risques, des délais, des coûts et de la communication.

Les organisations tracent souvent leurs exigences et leurs conceptions à l'aide d'une structure matricielle de traçabilité. Une matrice de traçabilité permet un suivi bidirectionnel des exigences et des conceptions en les reliant aux besoins d'affaires et aux composants de la solution. L'utilisation d'une matrice de traçabilité permet de détecter les exigences et les conceptions manquantes ou d'identifier les composants de la solution qui ne sont prises en charge par aucune exigence ou conception.



Les considérations organisationnelles

Les considérations organisationnelles incluent des sujets qui influencent la façon dont les hauts dirigeants envisagent l'impact de leur organisation sur le monde qui les entoure. Ces sujets sont souvent des enjeux sociétaux importants et très significatifs pour les parties prenantes.

Les considérations sont nombreuses et certaines des plus importantes de nos jours concernent les thèmes de la diversité, de l'équité, de l'inclusivité et de la durabilité. Les parties prenantes (y compris les employés et les clients) tiennent de plus en plus les organisations responsables de ce qu'elles font, de la manière dont elles le font et de l'impact qu'elles ont.

La durabilité

Bien qu'il existe plusieurs définitions de la durabilité, elles font toutes référence à une certaine façon d'exécuter le modèle d'affaires d'une organisation pour répondre aux besoins actuels tout en préservant ou en conservant les ressources naturelles pour les générations futures. La durabilité comprend également l'optimisation de l'équité sociale, de la santé et de la viabilité économique pour atteindre les résultats souhaités. Les professionnels de l'analyse d'affaires doivent appliquer cette vision à leur travail et atteindre les objectifs de durabilité de l'organisation.

Diversité, équité, inclusion (DEI)

Nous vivons et travaillons dans des sociétés diverses, et les organisations créent des produits et des services pour différentes parties prenantes. Il peut être difficile d'obtenir des résultats positifs dans un contexte aussi complexe. Toutefois, les études sont claires : la constitution d'équipes diversifiées conduit à une plus grande innovation et à de meilleurs résultats. L'inclusion signifie développer un sentiment d'appartenance pour chaque membre de ces équipes diversifiées. La troisième pièce du casse-tête concerne l'équité, c'est-à-dire que chaque membre de l'équipe est traité et récompensé équitablement.

Ces concepts ne peuvent pas être de simples slogans de mise en marché, mais doivent être intégrés dans la manière dont les équipes sont constituées et dont les résultats sont obtenus. Le défi pour les professionnels de l'analyse d'affaires consiste à trouver le meilleur moyen de soutenir et d'atteindre les objectifs de l'organisation dans ces domaines clés par le biais de leur travail. Prenons l'exemple d'une initiative visant à remplacer les ordinateurs de bureau dont l'équipement d'origine pourrait être donné à une bonne cause au lieu d'être jeté. Ou, par exemple, réfléchir à la manière de garantir une représentation diversifiée dans un atelier axé sur la création d'un nouveau produit innovant.

La gestion de la réalisation d'une analyse d'affaires

La prestation organisée de services d'analyse d'affaires permet à une organisation d'établir les normes de pratique (définir des processus, des modèles, des directives, etc.) les plus adaptées à son contexte. Dans une organisation, l'analyse d'affaires peut être gérée de différentes manières, y compris :

- dans un centre d'excellence (CoE);
- dans une communauté de praticiens (CdP);
- comme analyse d'affaires en tant que service (BaaS); ou
- répartie au sein de différentes unités d'affaires.

Certaines organisations utilisent une combinaison de ces approches pour gérer les services essentiels proposés par l'analyse d'affaires avec différents degrés de réussite. La clé du succès d'une organisation réside dans sa capacité à mettre à profit la **La norme de l'analyse d'affaires** pour établir la cohérence, la qualité et les normes. Cela aide les organisations à produire les résultats souhaités le plus efficacement possible, quelle que soit l'approche utilisée.

De plus, la mise en œuvre de pratiques qui permettent aux professionnels de l'analyse d'affaires d'apprendre continuellement les uns des autres améliore progressivement la qualité du travail effectué. En donnant aux professionnels de l'analyse d'affaires les moyens de collaborer, de partager des connaissances, des outils et des expériences, il est possible d'atteindre un plus haut niveau de qualité et d'alignement stratégique.

4. Les tâches et les domaines de connaissances

Présentation des tâches de l'analyse d'affaires

Les concepts et pratiques de l'analyse d'affaires peuvent être appliqués par de nombreuses organisations opérant dans des contextes différents et peuvent inclure plusieurs activités différentes. Ces activités sont décrites dans 30 tâches de l'analyse d'affaires et regroupées en six domaines de connaissances (pour plus de détails, veuillez vous référer au **BABOK Guide v3**). L'importance de ces tâches a été réaffirmée par la communauté mondiale de l'analyse d'affaires et sont présentées ci-dessous sous forme de fiches récapitulatives des tâches.

En fonction du contexte, les professionnels de l'analyse d'affaires doivent décider en toute connaissance de cause des tâches à effectuer et de l'ordre dans lequel elles seront exécutées. Chaque initiative de changement est unique et les professionnels de l'analyse d'affaires doivent garder à l'esprit que :

- La plupart des tâches ne sont pas séquentielles et plusieurs d'entre elles peuvent être effectuées simultanément.
- Certaines tâches produisent des résultats qui sont essentiels en tant qu'intrants pour une autre tâche.
- Les tâches sont généralement itératives et aident à acquérir des connaissances sur le changement et la valeur souhaitée.
- Certaines tâches doivent être gérées, examinées et répétées.
- Les tâches peuvent être utilisées pour développer et partager des connaissances sur les six concepts fondamentaux du BACCM™.
- Les tâches peuvent être :
 - effectuées par toute personne, quelle que soit sa fonction;
 - utilisées pour tout travail pouvant tirer profit d'une bonne analyse d'affaires;
 - commencées par une personne et terminées par d'autres.

Ces tâches s'appliquent à tous les types d'initiatives de changement, y compris, mais sans s'y limiter :

- la définition des exigences et des conceptions d'une solution;
- la mise en œuvre de solutions d'intelligence d'affaires;
- la conception ou la mise en œuvre de solutions informatiques;
- la définition ou la mise à jour de l'architecture d'affaires;
- la création ou la gestion de l'architecture d'entreprise;
- la gestion des initiatives relatives aux processus d'affaires;
- la restructuration des processus d'affaires;
- les initiatives d'analyse des données d'affaires;
- les travaux liés à l'analyse de la propriété des produits.

Fiches de tâches

Les tâches sont structurées sous forme de fiches d'une page faciles à consulter et s'alignent sur le BACCM™. Pour chaque tâche, les éléments suivants sont définis :

- la raison d'être ou le besoin;
- la valeur;
- la solution (extrait ou résultat);
- les parties prenantes;
- la description du changement par un diagramme intrant-tâches-extrait;
- les techniques fréquemment utilisées dans le contexte;
- une case « À prendre en considération » qui fournit des informations contextuelles et des références de connaissances complémentaires.

Chaque fiche de tâches comprend également une référence à toutes les certifications IIBA associées.

Les six domaines de connaissances

Les domaines de connaissances sont la façon dont les tâches sont regroupées. Ils ne sont pas censés impliquer une séquence de tâches particulière. Les six domaines de connaissance sont :

- Planification et surveillance de l'analyse d'affaires;
- Élicitation et la collaboration;
- Gestion du cycle de vie des exigences;
- Analyse de la stratégie;
- Analyse des exigences et la définition de la conception;
- Évaluation de la solution.

Chaque domaine de connaissances :

- commence par le BACCM™, qui contient des informations spécifiques à ce domaine de connaissances;
- contient un diagramme des tâches;
- comporte un tableau indiquant les tâches avec les intrants et les extrants afin de présenter les relations entre eux.

Comment parcourir les tâches et les domaines de connaissances

Toute personne effectuant un travail d'analyse d'affaires sait que chaque initiative est unique et que souvent les organisations, et même les unités opérationnelles, ont leur propre façon de faire les choses. Les tâches peuvent être effectuées dans une variété d'ordres et des séquences, simultanées, itératives, certaines plusieurs fois, et d'autres pas du tout, selon les objectifs et initiatives. La compréhension des tâches permet aux professionnels de l'analyse d'affaires de les entreprendre au bon moment et dans le bon contexte pour obtenir les résultats souhaités.

Planification et surveillance de l'analyse d'affaires <ul style="list-style-type: none">- Planifier l'approche de l'analyse d'affaires- Planifier l'engagement des parties prenantes- Planifier la gouvernance de l'analyse d'affaires- Planifier la gestion de l'information de l'analyse d'affaires- Identifier les améliorations de rendement de l'analyse d'affaires	Analyse de la stratégie <ul style="list-style-type: none">- Analyser l'état actuel- Définir l'état futur- Évaluer les risques- Définir la stratégie de changement	Évaluation de la solution <ul style="list-style-type: none">- Mesurer la performance de la solution- Analyser les mesures de performance- Évaluer les limites de la solution- Évaluer les limites de l'entreprise- Recommander des actions pour augmenter la valeur de la solution
Élicitations et collaboration <ul style="list-style-type: none">- Préparer à l'élicitation- Effectuer l'élicitation- Confirmer les résultats de l'élicitation- Communiquer l'information de l'analyse d'affaires- Gérer la collaboration avec les parties prenantes	Gestion du cycle de vie des exigences <ul style="list-style-type: none">- Suivre les exigences- Maintenir les exigences- Prioriser les exigences- Évaluer les changements d'exigences- Approuver les exigences	Analyse des exigences et définition de la conception <ul style="list-style-type: none">- Spécifier et modéliser les exigences- Vérifier les exigences- Valider les exigences- Définir l'architecture des exigences- Définir les options de conception- Analyser la valeur potentielle et recommander une solution

A) Planification et surveillance de l'analyse d'affaires

Ce domaine de connaissances comprend des tâches qui organisent et coordonnent les efforts des professionnels de l'analyse d'affaires et des parties prenantes. Ces tâches produisent des résultats qui orientent les autres tâches.

BACCM™ pour la planification et le suivi

Solution

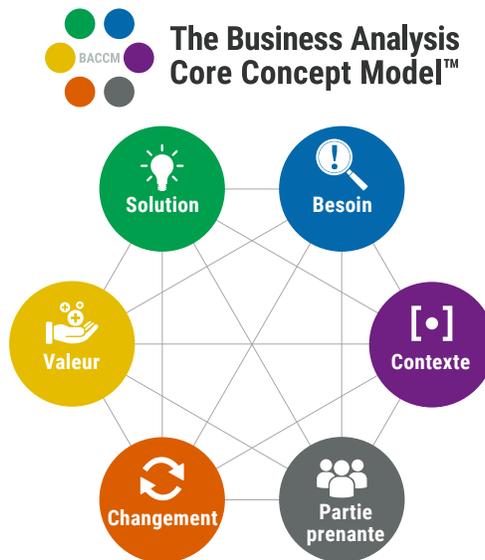
Les professionnels de l'analyse d'affaires évaluent si les performances de l'analyse d'affaires a été un facteur clé de la mise en œuvre réussie d'une solution.

Valeur

Les professionnels de l'analyse d'affaires effectuent des analyses de performance pour s'assurer que les activités de l'analyse d'affaires continuent de produire suffisamment de valeur pour les parties prenantes.

Changement

Les professionnels de l'analyse d'affaires sont chargés de déterminer la façon dont les changements apportés aux résultats de l'analyse d'affaires seront demandés et autorisés.



Besoin

Les professionnels de l'analyse d'affaires choisissent une approche qui fournit une analyse adéquate pour le changement.

Contexte

Les professionnels de l'analyse d'affaires garantissent une compréhension complète du contexte analysé afin de développer une approche de l'analyse d'affaires efficace.

Partie prenante

Les professionnels de l'analyse d'affaires effectuent une analyse des parties prenantes pour s'assurer que les activités de planification et de suivi reflètent leurs besoins et tiennent compte de leurs caractéristiques.

Compétences

Pour définir et mener à bien les tâches de planification et de suivi, les professionnels de l'analyse d'affaires doivent posséder de solides compétences en matière de caractéristiques comportementales, y compris en ce qui concerne l'organisation et la gestion du temps.

Voir : [BABOK Guide v3, 9.2 Behavioural Characteristics](#).

Tâches de l'analyse d'affaires



Relations entre les intrants et les extrants

	Besoins	Approche de l'analyse d'affaires	Approche de l'engagement des parties prenantes	Approche de la gouvernance	Approche de la gestion de l'information	Objectifs de performance (externes)	Évaluation de rendement de l'analyse d'affaires
Planifier l'approche de l'analyse d'affaires	Intrant	Extrant					
Planifier l'engagement des parties prenantes	Intrant	Intrant	Extrant				
Planifier la gouvernance de l'analyse d'affaires		Intrant	Intrant	Extrant			
Planifier la gestion de l'information de l'analyse d'affaires		Intrant	Intrant	Intrant	Extrant		
Identifier les améliorations de rendement de l'analyse d'affaires		Intrant				Intrant	Extrant

Planifier l'approche de l'analyse d'affaires



Objectif ou besoin

Définir une méthode appropriée pour mener des activités d'analyse d'affaires.



Valeur

Assurer l'efficacité de toutes les activités de l'analyse d'affaires grâce à une approche soutenue par les parties prenantes.



Solution

Une approche définie de l'analyse d'affaires qui comprend les activités, les tâches et les livrables planifiés.



Techniques

Techniques fréquemment utilisées :

- [*Business Cases*](#);
- [*Financial Analysis*](#);
- [*Functional Decomposition*](#);
- [*Item Tracking*](#);
- [*Risk Analysis and Management*](#).

Reportez-vous au **BABOK Guide v3** pour la liste complète des techniques.



Partie prenante

En général, il s'agit de promoteurs, de chefs de projet, d'experts en la matière, de régulateurs et de toute autre partie prenante identifiée.



Description du changement

Le plan de l'approche de l'analyse d'affaires décrit la méthode globale à suivre pour le travail et les tâches de l'analyse d'affaires qui seront effectuées, comment et quand elles seront effectuées, et les livrables de l'analyse d'affaires qui seront produits.

Référence (lignes directrices et outils)

Les ressources suivantes, si elles existent, peuvent être utilisées pour transformer les intrants en extrants :

- L'évaluation de rendement de l'analyse d'affaires dans le cadre d'initiatives antérieures;
- Politiques d'entreprise;
- Jugement expert;
- Méthodologies et cadres;
- Approche de l'engagement des parties prenantes.

Intrants et extrants des tâches



À prendre en considération...

Le plan d'approche de l'analyse d'affaires fournit un plan à suivre dans le cadre des activités de l'analyse d'affaires.

Cette tâche est tout aussi importante pour une approche adaptative. Les étapes d'exécution à court terme sont planifiées et alignées sur ce qui doit être créé à chaque itération. Cela signifie qu'il faut répéter les activités de planification à chaque itération et se concentrer sur les objectifs de livraison à court terme.

Consultez le [*Guide to Product Ownership Analysis – Sec 4.3 POA and Agile Planning Horizons*](#)

Certifications : ECBA, CCBA, CBAP – Consultez le **BABOK® Guide** à des fins d'étude

© 2022 International Institute of Business Analysis.

Planifier l'engagement des parties prenantes



Objectif ou besoin

Planifier une approche pour établir et maintenir des relations de travail efficaces avec les parties prenantes.



Valeur

Il est essentiel de comprendre qui sont les parties prenantes, l'impact des changements proposés sur elles et l'influence qu'elles peuvent avoir sur le changement pour savoir quels besoins et quelles attentes la solution doit satisfaire.



Solution

Une approche définie de l'engagement des parties prenantes qui comprend la liste de ces dernières, leurs rôles et responsabilités, leurs principales caractéristiques, ainsi qu'une approche de collaboration et de communication.



Techniques

Techniques fréquemment utilisées :

- [Document Analysis](#);
- [Interviews](#);
- [Organizational Modelling](#);
- [Scope Modelling](#);
- [Stakeholder List, Map, Persona](#).

Reportez-vous au **BABOK Guide v3** pour la liste complète des techniques.



Partie prenante

En général, il s'agit de promoteurs, de chefs de projet, d'experts en la matière, de clients et de toute personne qui aura un impact sur l'initiative ou qui en sera affectée.



Description du changement

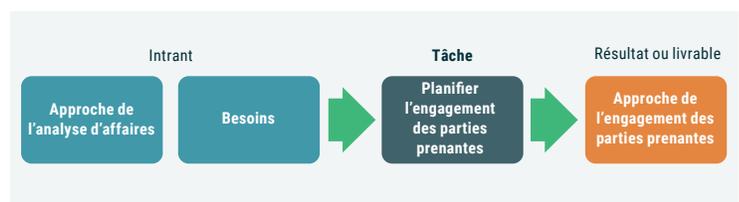
Planifier l'engagement des parties prenantes consiste à identifier les parties prenantes concernées par le changement; leur rôle dans le changement; leurs principales caractéristiques; les informations dont les professionnels de l'analyse d'affaires ont besoin de leur part; les informations dont elles ont besoin de la part des professionnels de l'analyse d'affaires; et la meilleure façon de collaborer avec elles, en tenant compte de leurs besoins en matière de communication.

Référence (lignes directrices et outils)

Les ressources suivantes, si elles existent, peuvent être utilisées pour transformer les intrants en extrants :

- Évaluation des performances de l'analyse d'affaires;
- Stratégie de gestion du changement;
- Description de l'état actuel.

Intrants et extrants des tâches



À prendre en considération...

L'engagement efficace des parties prenantes est essentiel à la réussite.

Exemple : Envisagez une initiative d'analyse des données d'affaires dans le cadre de laquelle les données sont recueillies, évaluées et analysées pour en tirer des informations clés. L'approbation des recommandations d'une équipe dépend souvent du degré d'implication des parties prenantes tout au long du processus.

Consultez le [Guide to Business Data Analytics – 2.1.2 Identify and Understand the Stakeholders](#)

Certifications : ECBA, CCBA, CBAP – Consultez le **BABOK® Guide** à des fins d'étude

© 2022 International Institute of Business Analysis.

Planifier la gouvernance de l'analyse d'affaires



Objectif ou besoin

Définir la manière dont les décisions sont prises concernant les exigences et les conceptions, y compris les révisions, le suivi du changement, les approbations et la fixation des priorités.



Valeur

Le fait de préciser qui décide quoi et quand permet de s'assurer que les décisions sont prises correctement et de manière cohérente au cours de l'initiative.



Solution

Une approche de gouvernance définie qui comprend la liste des décideurs, une description des processus de suivi du changement, de fixation des priorités et d'approbation.



Techniques

Techniques fréquemment utilisées :

- [Document Analysis](#);
- [Interviews](#);
- [Organizational Modelling](#);
- [Process Modelling](#);
- [Workshops](#).

Reportez-vous au [BABOK Guide v3](#) pour la liste complète des techniques.



Partie prenante

En général, il s'agit de promoteurs, de chefs de projet, d'experts en la matière, de régulateurs et de toute autre partie prenante identifiée.



Description du changement

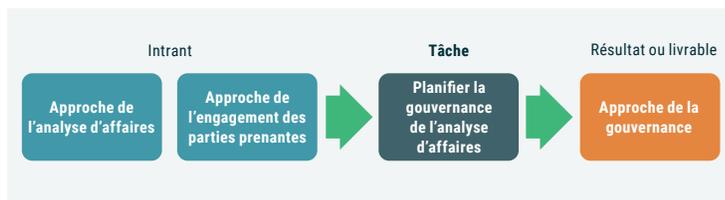
La gouvernance du plan de l'analyse d'affaires définit les décideurs, le processus de suivi du changement, l'approche de fixation des priorités, le processus d'approbation et les informations requises pour prendre une décision. Cela permet de s'assurer que les décisions concernant les exigences et les conceptions sont prises correctement et de manière cohérente et qu'elles suivent un processus garantissant que les décideurs disposent des informations nécessaires au moment où ils en ont besoin.

Référence (lignes directrices et outils)

Les ressources suivantes, si elles existent, peuvent être utilisées pour transformer les intrants en extrants :

- Analyse d'affaires; Évaluation des performances;
- Politiques d'entreprise;
- Description de l'état actuel;
- Informations légales/réglementaires.

Intrants et extrants des tâches



À prendre en considération...

Les processus, les pratiques et les responsabilités en matière de gouvernance sont essentiels pour différents types d'initiatives.

Exemple : Prenons l'exemple d'une initiative de veille économique dans laquelle il est important de promouvoir une vision de l'information à l'échelle de l'entreprise. Pour y parvenir, il faut développer des services d'infrastructure au sein de l'organisation, tels que la gouvernance des données et la gestion des métadonnées.

Consultez le [BABOK Guide – 11.2 The Business Intelligence Perspective – 11.2.1 Change Scope](#)

Certifications : ECBA, CCBA, CBAP – Consultez le [BABOK® Guide](#) à des fins d'étude

© 2022 International Institute of Business Analysis.

Planifier la gestion de l'information de l'analyse d'affaires



Objectif ou besoin

Développer une approche pour le stockage et l'accès aux informations de l'analyse d'affaires.



Valeur

La gestion de l'information fait en sorte que l'information de l'analyse d'affaires soit organisée de façon fonctionnelle et utile, qu'elle soit facilement accessible par le personnel approprié et qu'elle soit conservée pendant la durée nécessaire.



Solution

Une approche de gestion des informations définie qui décrit la manière dont les informations de l'analyse d'affaires seront stockées, consultées et utilisées pendant et après la mise en œuvre du changement.



Techniques

Techniques fréquemment utilisées :

- *Interviews;*
- *Item Tracking;*
- *Lessons Learned;*
- *Mind Mapping;*
- *Process Modelling.*

Reportez-vous au **BABOK Guide v3** pour la liste complète des techniques.



Partie prenante

En général, il s'agit de promoteurs, d'experts en la matière, de régulateurs et de toute autre partie prenante identifiée.



Description du changement

Le plan de la gestion des informations de l'analyse d'affaires permet de définir la manière dont toutes les informations développées par les professionnels de l'analyse d'affaires (y compris les exigences et les conceptions) doivent être saisies, organisées, stockées, tracées et intégrées à d'autres informations en vue d'une utilisation à long terme.

Référence (lignes directrices et outils)

Les ressources suivantes, si elles existent, peuvent être utilisées pour transformer les intrants en extrants :

- Analyse d'affaires;
- Évaluation des performances;
- Politiques d'entreprise;
- Outils de gestion de l'information;
- Informations légales/réglementaires.

Intrants et extrants des tâches



À prendre en considération...

La gestion efficace des informations pertinentes pour tout effort de changement est un élément important du succès.

Exemple : De la restructuration des processus d'affaires à la création de normes au niveau de l'entreprise en matière de gestion des données, en passant par la garantie que toutes les données d'affaires sont correctement référencées et disponibles dans le nouveau processus.

Consultez le [Guide to Business Data Analytics – 2.6.3 Data Strategy](#).

Certifications : ECBA, CCBA, CBAP – Consultez le **BABOK® Guide** à des fins d'étude

Identifier les améliorations du rendement de l'analyse d'affaires



Objectif ou besoin

Évaluer le travail d'analyse d'affaires et planifier l'amélioration des processus, s'il y a lieu.



Valeur

Créer des opportunités pour comprendre et améliorer le rendement des processus de l'analyse d'affaires.



Solution

Une évaluation du rendement de l'analyse d'affaires qui inclut les résultats de l'évaluation, les causes fondamentales identifiées des écarts par rapport aux performances attendues et les approches proposées pour améliorer les performances.



Techniques

Techniques fréquemment utilisées :

- [Lessons Learned](#);
- [Metrics and KPIs](#);
- [Process Analysis](#);
- [Process Modelling](#);
- [Root Cause Analysis](#).

Reportez-vous au **BABOK Guide v3** pour la liste complète des techniques.



Partie prenante

En général, il s'agit de promoteurs, de chefs de projet, d'experts en la matière et de toute autre partie prenante identifiée.



Description du changement

L'identification des améliorations des rendements de l'analyse d'affaires décrit la gestion et le suivi de la manière dont le travail d'analyse d'affaires est effectué afin de garantir le respect des engagements et la concrétisation des opportunités d'apprentissage et d'amélioration continues.

Référence (lignes directrices et outils)

Les ressources suivantes, si elles existent, peuvent être utilisées pour transformer les intrants en extrants :

- Normes de performance organisationnelle.

Intrants et extrants des tâches



À prendre en considération...

L'amélioration du processus de création des résultats est l'un des piliers des approches adaptatives et est tout aussi importante pour les approches prédictives et hybrides. Le changement ne doit être entrepris que pour apporter de la valeur ajoutée. Pour assurer la valeur, il convient de mesurer la performance des efforts de l'analyse d'affaires.

Exemple : La recherche constante de moyens d'améliorer les performances individuelles et collectives permet aux équipes de créer plus de valeur, plus rapidement.

Consultez le [Guide to Product Ownership Analysis – 5.7.2 Optimize Value Delivery](#)

Certifications : ECBA, CCBA, CBAP – Consultez le **BABOK® Guide** à des fins d'étude

© 2022 International Institute of Business Analysis.

B) Élicitation et collaboration

Le processus d'élicitation est la façon dont les informations sont dérivées ou obtenues auprès des parties prenantes pour découvrir les exigences et les conceptions de la solution. La collaboration décrit deux personnes ou plus qui travaillent ensemble pour atteindre un but ou un objectif commun.

BACCM™ pour la élicitation et la collaboration

Solution

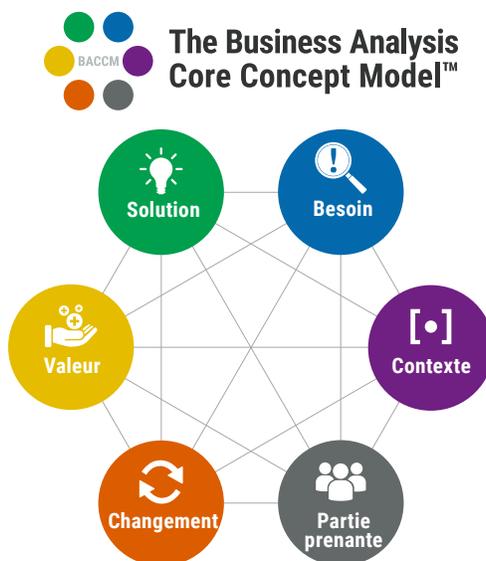
Les professionnels de l'analyse d'affaires élicitent, confirment et communiquent les caractéristiques nécessaires ou souhaitées des solutions proposées.

Valeur

Les professionnels de l'analyse d'affaires collaborent avec les parties prenantes pour évaluer la valeur relative des informations fournies par l'élicitation et appliquent diverses techniques pour confirmer et communiquer cette valeur.

Changement

Les professionnels de l'analyse d'affaires utilisent diverses techniques d'élicitation pour identifier les caractéristiques du changement, y compris les préoccupations des parties prenantes à ce sujet. Le changement peut déterminer les types et l'étendue de l'élicitation et de la collaboration.



Besoin

Les professionnels de l'analyse d'affaires élicitent, confirment et communiquent les besoins et les informations relatives à l'analyse d'affaires. Comme l'élicitation est itérative et progressive, la compréhension des besoins peut évoluer au fil du temps.

Contexte

Les professionnels de l'analyse d'affaires appliquent diverses techniques d'élicitation pour identifier les informations de l'analyse d'affaires relatives au contexte susceptible d'influencer le changement.

Partie prenante

Les professionnels de l'analyse d'affaires gèrent la collaboration avec les parties prenantes qui participent au travail d'analyse d'affaires. Toutes les parties prenantes peuvent participer dans des fonctions différentes et à des moments différents au cours d'un changement.

Compétences

Pour obtenir des informations et collaborer, les professionnels de l'analyse d'affaires doivent posséder de solides compétences en communication et en interaction.

Voir : [BABOK Guide v3, 9.4 Communication Skills](#) et [BABOK Guide v3, 9.5 Interaction Skills](#).

Tâches de l'analyse d'affaires



Relations entre les intrants et les extrants

	Besoins	Approche de l'engagement des parties prenantes	Évaluation de la performance de l'analyse d'affaires	Plan d'activités d'élicitation	Résultats de l'élicitation (non confirmés)	Résultats de l'élicitation (confirmés)	Informations de l'analyse d'affaires	Informations de l'analyse d'affaires (communiquées)	Engagement des parties prenantes
Préparer l'élicitation	Intrant	Intrant		Extrant					
Conduire l'élicitation				Intrant	Extrant				
Confirmer les résultats de l'élicitation					Intrant	Extrant			
Communiquer les informations de l'analyse d'affaires		Intrant					Intrant	Extrant	
Gérer la collaboration avec les parties prenantes		Intrant	Intrant						Extrant

Préparer l'élicitation



Objectif ou besoin

Pour comprendre la portée de l'activité d'élicitation, sélectionnez les techniques appropriées et planifiez (ou procurez-vous) le matériel et les ressources de soutien adéquats.



Valeur

Le plan qui assurera que les informations sont élicitées auprès des parties prenantes de la manière la plus appropriée.



Solution

Un plan d'activités d'élicitation défini qui inclut les activités d'élicitation prévues et leur portée, la logistique des activités et les participants attendus.



Techniques

Techniques fréquemment utilisées :

- [Brainstorming](#);
- [Document Analysis](#);
- [Estimation](#);
- [Interviews](#);
- [Stakeholder List, Map, or Personas](#).

Reportez-vous au [BABOK Guide v3](#) pour la liste complète des techniques.



Partie prenante

En général, il s'agit de promoteurs, d'experts en la matière, de chefs de projet et de toute autre partie prenante identifiée.



Description du changement

Préparer l'élicitation permet de définir les résultats souhaités pour chaque activité d'élicitation et de s'assurer que les parties prenantes disposent des informations dont elles ont besoin pour fournir et comprendre la nature des activités auxquelles elles participeront.

Celle-ci doit inclure la compréhension de la portée de l'activité d'élicitation, la détermination de ce qui sera produit à l'aide des résultats de l'élicitation, les techniques les mieux adaptées pour produire ces résultats, la définition et la planification de la logistique de l'élicitation, l'identification du matériel nécessaire et l'encouragement à la collaboration au cours d'une activité d'élicitation en préparant les parties prenantes à celle-ci.

Référence (lignes directrices et outils)

Les ressources suivantes, si elles existent, peuvent être utilisées pour transformer les intrants en extrants :

- Approche de l'analyse d'affaires;
- Objectifs d'affaires;
- Informations d'analyses d'affaires existantes;
- Valeur potentielle.

Intrants et extrants des tâches



À prendre en considération...

L'acquisition de connaissances sur le changement souhaité est une condition préalable pour créer de la valeur le plus rapidement possible. Une préparation efficace pour l'élicitation est pertinente chaque fois que des interactions sont nécessaires pour obtenir des informations auprès des parties prenantes et s'applique à tout type d'initiative.

Exemple : il est important de se préparer à des sessions d'élicitation afin d'identifier les exigences relatives à une nouvelle solution technologique.

Consultez le [BABOK Guide – 11.3 The Information Technology Perspective – 11.2.1 Change Scope](#).

Certifications : ECBA, CCBA, CBAP – Consultez le [BABOK® Guide](#) à des fins d'étude

© 2022 International Institute of Business Analysis.

Effectuer l'élucation



Objectif ou besoin

Faire ressortir, explorer et identifier les informations pertinentes pour le changement.



Valeur

Acquérir une compréhension approfondie de l'initiative, des parties prenantes et de leurs besoins.



Solution

Les informations élucées non confirmées qui sont saisies dans le format le plus adapté à l'activité d'élucation utilisée.



Techniques

Techniques fréquemment utilisées :

- [Benchmarking and Market Analysis](#);
- [Document Analysis](#);
- [Interviews](#);
- [Focus Groups](#);
- [Workshops](#).

Reportez-vous au **BABOK Guide v3** pour la liste complète des techniques.



Partie prenante

En général, toutes les parties prenantes susceptibles d'avoir des connaissances ou une expérience pertinentes sont invitées à participer aux activités d'élucation.



Description du changement

Effectuer l'élucation correspond au travail à effectuer pour comprendre les besoins des parties prenantes et identifier les solutions potentielles susceptibles de répondre à ces besoins. Cela consiste à :

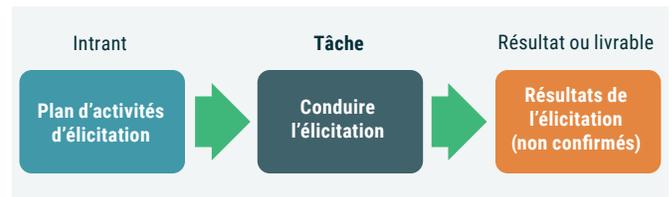
- guider les parties prenantes et de collaborer avec elles dans le cadre de l'activité d'élucation;
- faire des recherches ou des expériences;
- saisir les résultats de l'élucation.

Référence (lignes directrices et outils)

Les ressources suivantes, si elles existent, peuvent être utilisées pour transformer les intrants en extrants :

- Approche de l'analyse d'affaires;
- Informations d'analyses d'affaires existantes;
- Approche de l'engagement des parties prenantes;
- Matériel de support.

Intrants et extrants des tâches



À prendre en considération...

L'obtention d'informations de qualité est une compétence et un art; elle est essentielle pour tout type d'initiative. L'objectif est d'acquérir des connaissances sur le changement aussi rapidement et précisément que possible.

Exemple : Lors de la restructuration des processus d'affaires, il est essentiel de bien comprendre le processus, les règles d'affaires sous-jacentes, les informations d'affaires, les mesures de performance, les décisions d'affaires découlant du processus et la manière dont les performances du processus seront mesurées.

Consultez le [BABOK Guide – 11.5 The Business Process Management Perspective](#).

Certifications : ECBA, CCBA, CBAP – Consultez le **BABOK® Guide** à des fins d'étude

Confirmer les résultats de l'élicitation



Objectif ou besoin

Vérifier l'exactitude et la cohérence des informations recueillies lors d'une session d'élicitation en les comparant à d'autres informations.



Valeur

Une compréhension commune et une clarté sur les informations produites par les activités d'élicitation.



Solution

Les informations élicitées confirmées pertinentes et utiles en tant qu'intrants pour les travaux d'analyse d'affaires futurs.



Techniques

Techniques fréquemment utilisées :

- [Document Analysis](#);
- [Interviews](#);
- [Reviews](#);
- [Workshops](#).

Reportez-vous au [BABOK Guide v3](#) pour la liste complète des techniques.



Partie prenante

En général, toutes les parties prenantes qui ont des connaissances ou une expérience pertinentes sont impliquées dans la confirmation des informations élicitées.



Description du changement

Confirmer les résultats de l'élicitation consiste à s'assurer que les parties prenantes ont une compréhension commune des résultats de l'élicitation, que les informations obtenues par l'élicitation sont enregistrées de manière adéquate et qu'elles ne contiennent pas d'erreurs, d'omissions, de conflits ou d'ambiguïtés.

Référence (lignes directrices et outils)

Les ressources suivantes, si elles existent, peuvent être utilisées pour transformer les intrants en extrants :

- Plan d'activités d'élicitation;
- Informations d'analyses d'affaires existantes.

Intrants et extrants des tâches



À prendre en considération...

La confirmation des informations relatives au changement requis et à la valeur à créer fait partie intégrante de toute initiative.

Exemple : Prenons l'exemple du travail de restructuration des processus d'affaires dont l'objectif est de garantir l'optimisation de la valeur pour le client. Il est important de confirmer les informations élicitées pour garantir que le processus restructuré apporte la valeur souhaitée.

Consultez le [BABOK Guide – 11.5 The Business Process Management Perspective](#).

Certifications : ECBA, CCBA, CBAP – Consultez le [BABOK® Guide](#) à des fins d'étude

Communiquer l'information de l'analyse d'affaires

Objectif ou besoin

S'assurer que les parties prenantes ont une compréhension commune des informations de l'analyse d'affaires.

Valeur

La communication des bonnes informations aux parties prenantes au bon moment et dans les formats adéquats afin d'obtenir leur accord sur la marche à suivre est essentielle à la réussite de toute initiative.

Solution

Les informations de l'analyse d'affaires correctement communiquées et comprises par les parties prenantes.

Techniques

Techniques fréquemment utilisées :

- *Interviews;*
- *Reviews;*
- *Workshops.*

Reportez-vous au **BABOK Guide v3** pour la liste complète des techniques.

Partie prenante

Toutes les parties prenantes devront être contactées au cours de l'initiative de changement.

Description du changement

Communiquer les informations de l'analyse d'affaires permet de fournir aux parties prenantes les informations nécessaires au moment où elles en ont besoin. Les informations sont présentées sous une forme utile, en utilisant la terminologie et les concepts appropriés.

Référence (lignes directrices et outils)

Les ressources suivantes, si elles existent, peuvent être utilisées pour transformer les intrants en extrants :

- Approche de l'analyse d'affaires;
- Approche de la gestion de l'information.

Intrants et extrants des tâches



À prendre en considération...

L'établissement d'une compréhension partagée permet de générer rapidement et efficacement de la valeur pour tout type d'initiative.

Exemple : Prenons l'exemple de la complexité du développement d'un nouveau produit ou service et des personnes concernées au sein de l'organisation, y compris les représentants du développement de produits, des études de marché, de la stratégie, de la mise en marché, des ventes et de l'assistance à la clientèle.

Consultez le [Guide to Product Ownership Analysis – Sec 5.3 Engage the Whole Team](#).

Certifications : ECBA, CCBA, CBAP – Consultez le **BABOK® Guide** à des fins d'étude

Gérer la collaboration avec les parties prenantes



Objectif ou besoin

Encourager les parties prenantes à travailler vers un objectif commun.



Valeur

Les relations de collaboration contribuent à maintenir la libre circulation de l'information en cas d'obstacles et de difficultés, ainsi qu'à promouvoir un effort commun pour résoudre les problèmes et atteindre les résultats souhaités.



Solution

La volonté accrue des parties prenantes de s'engager dans des activités de l'analyse d'affaires.



Techniques

Techniques fréquemment utilisées :

- [*Collaborative Games;*](#)
- [*Lessons Learned;*](#)
- [*Risk Analysis and Management;*](#)
- [*Stakeholder List, Map, or Personas.*](#)

Reportez-vous au **BABOK Guide v3** pour la liste complète des techniques.



Partie prenante

Toutes les parties prenantes susceptibles d'être impliquées dans la collaboration au cours de l'initiative de changement.



Description du changement

Gérer la collaboration entre les parties prenantes comprend le fait de travailler avec les elles pour les impliquer dans le processus global de l'analyse d'affaires et de s'assurer que les résultats souhaités peuvent être obtenus.

Référence (lignes directrices et outils)

Les ressources suivantes, si elles existent, peuvent être utilisées pour transformer les intrants en extrants :

- Approche de l'analyse d'affaires;
- Objectifs d'affaires;
- Description de l'état futur;
- Actions recommandées;
- Résultats de l'analyse des risques.

Intrants et extrants des tâches



À prendre en considération...

La collaboration des parties prenantes est importante pour chaque initiative et essentielle dans certains contextes.

Exemple : Prenons l'exemple des résultats obtenus lors de la création de l'architecture d'affaires d'une entreprise. Pour que les parties prenantes comprennent et soutiennent ce travail, il est nécessaire d'obtenir des informations et une collaboration solides.

Consultez le [*BABOK Guide – 11.4 The Business Architecture Perspective*](#).

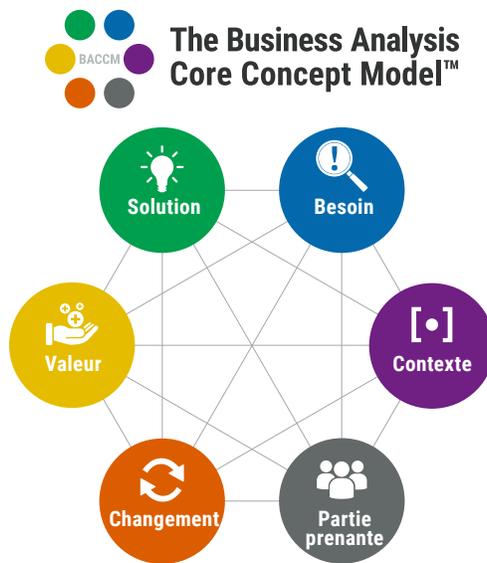
Certifications : ECBA, CCBA, CBAP – Consultez le **BABOK® Guide** à des fins d'étude

© 2022 International Institute of Business Analysis.

C) Gestion du cycle de vie des exigences

Ce domaine de connaissances décrit les tâches que les professionnels de l'analyse d'affaires effectuent pour gérer et mettre à jour les exigences et les conceptions, depuis leur création jusqu'à leur retrait.

BACCM™ pour la gestion du cycle de vie des exigences et des conceptions



Solution

Les professionnels de l'analyse d'affaires tracent les exigences et les conceptions jusqu'aux composants de la solution pour s'assurer que cette dernière répond aux besoins.

Valeur

Les professionnels de l'analyse d'affaires mettent à jour les exigences et les conceptions en vue de les réutiliser pour accroître la valeur au-delà de l'initiative actuelle.

Changement

Les professionnels de l'analyse d'affaires gèrent la manière dont les changements proposés aux exigences et aux conceptions sont évalués au cours d'une initiative.

Besoin

Les professionnels de l'analyse d'affaires tracent, hiérarchisent et mettent à jour les exigences et les conceptions pour s'assurer que le besoin est satisfait.

Contexte

Les professionnels de l'analyse d'affaires analysent le contexte pour faciliter les activités de traçage et de fixation des priorités.

Partie prenante

Les professionnels de l'analyse d'affaires travaillent en étroite collaboration avec les principales parties prenantes pour maintenir la compréhension, l'accord et l'approbation des exigences et des conceptions.

Compétences

Pour effectuer les tâches liées à la gestion du cycle de vie des exigences et des conceptions, les professionnels de l'analyse d'affaires doivent faire appel au raisonnement analytique et à la résolution de problèmes, ainsi qu'à la créativité.

Voir : [BABOK Guide v3, 9.1 Analytical Thinking and Problem Solving](#)

Tâches de l'analyse d'affaires

Suivre les exigences et les conceptions

Maintenir les exigences et les conceptions

Prioriser les exigences et les conceptions

Évaluer les changements des exigences et des conceptions

Approuver les exigences et les conceptions

Relations entre les intrants et les extrants

	Exigences	Conceptions	Exigences et conceptions (tracées)	Exigences et conceptions (mises à jour)	Exigences et conceptions (priorisées)	Changement proposé	Évaluation des changements des exigences et des conceptions	Exigences (vérifiées)	Exigences et conceptions (approuvées)
Suivre les exigences et les conceptions	Intrant	Intrant	Extrant						
Maintenir les exigences et les conceptions	Intrant	Intrant		Extrant					
Prioriser les exigences et les conceptions	Intrant	Intrant			Extrant				
Évaluer les changements des exigences et des conceptions	Intrant	Intrant				Intrant	Extrant		
Approuver les exigences et les conceptions		Intrant						Intrant	Extrant

Suivre les exigences et les conceptions



Objectif ou besoin

S'assurer que les exigences et les conceptions à différents niveaux sont alignées les unes sur les autres et gérer les effets d'un changement à un niveau sur les exigences connexes.



Valeur

La traçabilité permet une analyse d'impact efficace, la découverte d'incohérences et de lacunes dans les exigences et les conceptions. Elle contribue à la gestion de la portée, des changements, des risques, des délais, des coûts et de la communication.



Solution

Disposer d'exigences et de conceptions tracées et disponibles pour des travaux supplémentaires.



Techniques

Techniques fréquemment utilisées :

- [Business Rules Analysis](#);
- [Functional Decomposition](#);
- [Process Modelling](#);
- [Scope Modelling](#).

Reportez-vous au **BABOK Guide v3** pour la liste complète des techniques.



Partie prenante

En général, il s'agit de promoteurs, d'experts en la matière, de chefs de projet et de toute autre partie prenante identifiée.



Description du changement

La traçabilité des exigences et des conceptions comprend l'analyse et la mise à jour des relations entre les exigences, les conceptions, les composants de la solution et les autres produits de travail à des fins d'analyse d'impact, de couverture et d'allocation.

Référence (lignes directrices et outils)

Les ressources suivantes, si elles existent, peuvent être utilisées pour transformer les intrants en extrants :

- Connaissance du domaine;
- Approche de la gestion de l'information;
- Informations juridiques/réglementaires;
- Outils de gestion / référentiel des exigences.

Intrants et extrants des tâches



À prendre en considération...

La traçabilité permet d'identifier le cheminement des exigences en amont et en aval. Elle est utilisée pour garantir l'alignement et est importante pour tous les types d'initiatives.

Exemple : Prenons l'exemple de la création d'un nouveau produit et de veiller à l'alignement de la stratégie organisationnelle, de la vision du produit aux plans de travail quotidiens.

Consultez le [Guide to Product Ownership Analysis – Sec 5.1.1 Set Up the Organization for Success](#)

Certifications : ECBA, CCBA, CBAP – Consultez le **BABOK® Guide** à des fins d'étude

© 2022 International Institute of Business Analysis.

Maintenir les exigences et les conceptions



Objectif ou besoin

Préserver l'exactitude et la cohérence des exigences et de la conception tout au long de l'initiative de changement et au-delà pendant tout le cycle de vie des exigences. Favoriser la réutilisation des exigences et des conceptions dans d'autres solutions.



Valeur

La mise à jour des exigences et des conceptions assure qu'elles restent pertinentes au fil du temps.



Solution

Des exigences et des conceptions à jour.



Techniques

Techniques fréquemment utilisées :

- [Business Rules Analysis](#);
- [Data Flow Diagrams](#);
- [Data Modelling](#);
- [Use Cases and Scenarios](#);
- [User Stories](#).

Reportez-vous au **BABOK Guide v3** pour la liste complète des techniques.



Partie prenante

Il s'agit généralement d'experts en la matière, du soutien opérationnel, des régulateurs et de toute autre partie prenante identifiée.



Description du changement

La mise à jour des exigences assure que les exigences et les conceptions sont précises et à jour tout au long du cycle de vie et facilite leur réutilisation, s'il y a lieu.

Référence (lignes directrices et outils)

Les ressources suivantes, si elles existent, peuvent être utilisées pour transformer les intrants en extrants :

- Approche de la gestion de l'information.

Intrants et extrants des tâches



À prendre en considération...

La mise à jour des informations peut permettre d'économiser des coûts, du temps et des efforts pour différents types d'initiatives.

Exemple : Prenons l'exemple des changements réglementaires qui nécessitent une mise à jour des systèmes financiers. Le fait de disposer d'informations existantes précises accélère l'analyse d'impact et permet d'identifier rapidement les modifications à apporter au système.

Consultez le [BABOK Guide – 11.3 The Information Technology Perspective](#).

Certifications : ECBA, CCBA, CBAP – Consultez le **BABOK® Guide** à des fins d'étude

Prioriser les exigences et les conceptions



Objectif ou besoin

Classer les exigences et les conceptions par ordre d'importance relative.



Valeur

La fixation des priorités vise à assurer que la valeur maximale est atteinte.



Solution

Les exigences et les conceptions de grande valeur sont entretenues et prêtes à l'emploi.



Techniques

Techniques fréquemment utilisées :

- [Backlog Management](#);
- [Decision Analysis](#);
- [Estimation](#);
- [Prioritization](#);
- [Risk Analysis and Management](#).

Reportez-vous au [BABOK Guide v3](#) pour la liste complète des techniques.



Partie prenante

Il s'agit généralement d'experts en la matière, du soutien opérationnel, des régulateurs et de toute autre partie prenante identifiée.



Description du changement

Prioriser les exigences et les conceptions permet d'évaluer la valeur, l'urgence, les dépendances et les risques associés aux exigences et aux conceptions afin d'assurer que le travail d'analyse et de livraison est effectué sur celles qui sont les plus importantes en tout temps. La fixation des priorités est un processus continu, les priorités évoluant au fur et à mesure que le contexte change.

Référence (lignes directrices et outils)

Les ressources suivantes, si elles existent, peuvent être utilisées pour transformer les intrants en extrants :

- Contraintes d'affaires;
- Stratégie de gestion du changement;
- Connaissance du domaine;
- Approche de la gouvernance;
- Architecture des exigences;
- Gestion des exigences;
- Outils/Référentiel;
- Portée de la solution.

Intrants et extrants des tâches



À prendre en considération...

La priorisation est une tâche importante qui s'applique à tous les types d'initiatives.

Exemple : Lors de la création et de l'évolution d'un produit, il devient essentiel de donner la priorité à la valeur du produit pour les clients sous la forme d'une série d'incrément de produit plus petits.

Consultez le [Guide to Product Ownership Analysis – Sec 5.5 Deliver Often](#).

Certifications : ECBA, CCBA, CBAP – Consultez le [BABOK® Guide](#) à des fins d'étude

Évaluer les changements d'exigences et des conceptions

Objectif ou besoin

Évaluer les conséquences des changements proposés pour les exigences et les conceptions.

Valeur

La clarté accrue des changements proposés assure que chaque changement proposé s'aligne sur la stratégie globale.

Solution

L'évaluation des changements apportés aux exigences et aux conceptions avec des recommandations sur la manière d'agir par rapport aux modifications proposées.

Techniques

- Techniques fréquemment utilisées :
- [Business Rules Analysis](#);
 - [Decision Analysis](#);
 - [Document Analysis](#);
 - [Interviews](#);
 - [Risk Analysis and Management](#).

Reportez-vous au [BABOK Guide v3](#) pour la liste complète des techniques.

Partie prenante

Il s'agit généralement d'experts en la matière, du soutien opérationnel, des régulateurs et de toute autre partie prenante identifiée.

Description du changement

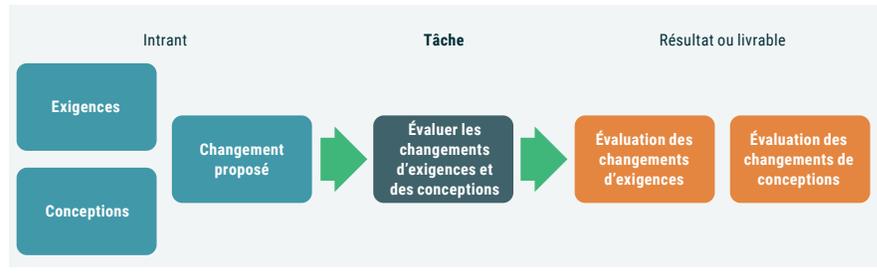
Évaluer les changements d'exigences permet d'évaluer (en effectuant une analyse d'impact) les exigences et conceptions nouvelles et modifiées afin de déterminer si un changement proposé augmentera la valeur de la solution et s'il est nécessaire d'y donner suite dans la portée d'un changement.

Référence (lignes directrices et outils)

Les ressources suivantes, si elles existent, peuvent être utilisées pour transformer les intrants en extrants :

- Stratégie de gestion du changement;
- Connaissance du domaine;
- Approche de la gouvernance;
- Informations juridiques/réglementaires;
- Architecture des exigences;
- Portée de la solution.

Intrants et extrants des tâches



À prendre en considération...

Dans un environnement en constante évolution, il est important pour chaque type d'initiative d'évaluer en permanence ce qui doit changer et de s'adapter pour apporter une plus grande valeur ajoutée.

Exemple : Une bonne pratique largement reconnue pour le développement de nouveaux produits consiste à apprendre des clients et à s'adapter à l'évolution de leurs besoins.

Consultez le [Guide to Product Ownership Analysis – Sec 5.6 Learn Fast](#)

Certifications : ECBA, CCBA, CBAP – Consultez le [BABOK® Guide](#) à des fins d'étude

© 2022 International Institute of Business Analysis.

Approuver les exigences et les conceptions



Objectif ou besoin

Obtenir l'approbation pour les exigences et les conceptions afin de poursuivre les activités ultérieures.



Valeur

Les exigences et les conceptions approuvées permettent au travail d'avancer.



Solution

Les exigences et les conceptions acceptées par les parties prenantes et prêtes à être utilisées dans les efforts ultérieurs d'analyse d'affaires ou de développement de solutions.



Techniques

Techniques fréquemment utilisées :

- *Acceptance and Evaluation Criteria;*
- *Decision Analysis;*
- *Item Tracking;*
- *Reviews;*
- *Workshops.*

Reportez-vous au **BABOK Guide v3** pour la liste complète des techniques.



Partie prenante

Il s'agit généralement du promoteur exécutif, de la direction, des experts en la matière, du support opérationnel, des régulateurs et de toute autre partie prenante identifiée.



Description du changement

Approuver les exigences et les conceptions aide les parties prenantes impliquées dans le processus de gouvernance à parvenir à une approbation et à un accord sur celles-ci.

Référence (lignes directrices et outils)

Les ressources suivantes, si elles existent, peuvent être utilisées pour transformer les intrants en extrants :

- Stratégie de gestion du changement;
- Approche de la gouvernance;
- Informations juridiques/réglementaires;
- Architecture des exigences;
- Portée de la solution.

Intrants et extrants des tâches



À prendre en considération...

Une approbation est toujours requise, qu'il s'agisse d'une étape mineure pour certaines initiatives adaptatives ou d'un processus rigoureux pour certaines initiatives complexes et prédictives.

Exemple : Prenons l'exemple des entreprises fortement réglementées où les exigences d'audit ou de conformité doivent être respectées. Il s'agit du type d'initiatives pour lesquelles un processus rigoureux devient obligatoire.

Consultez le [BABOK Guide – 11.3 The Information Technology Perspective](#)

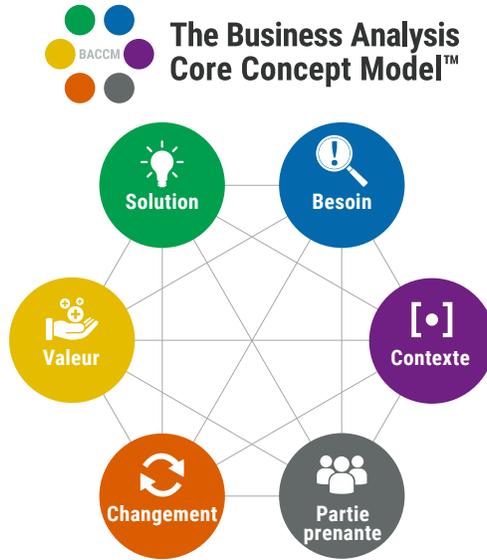
Certifications : ECBA, CCBA, CBAP – Consultez le **BABOK® Guide** à des fins d'étude

© 2022 International Institute of Business Analysis.

D) Analyse de la stratégie

L'analyse de la stratégie doit être réalisée lorsqu'un besoin d'affaires est identifié. Elle fournit un contexte à l'analyse des exigences et à la définition de la conception pour un changement donné.

BACCM™ pour l'analyse de la stratégie



Solution

Les professionnels de l'analyse d'affaires définissent la portée d'une solution dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie de gestion du changement.

Valeur

Les professionnels de l'analyse d'affaires examinent la valeur potentielle de la solution afin de déterminer si un changement est justifié.

Changement

Les professionnels de l'analyse d'affaires définissent l'état futur et élaborent une stratégie de gestion du changement pour y parvenir.

Besoin

Les professionnels de l'analyse d'affaires identifient les besoins dans l'état actuel et les prioriser afin de déterminer l'état futur souhaité.

Contexte

Les professionnels de l'analyse d'affaires tiennent compte du contexte de l'entreprise lors de l'élaboration d'une stratégie de gestion du changement.

Partie prenante

Les professionnels de l'analyse d'affaires collaborent avec les parties prenantes pour comprendre les besoins d'affaires, élaborer une stratégie de gestion du changement et l'état futur qui répondra à ces besoins.

Compétences

Pour mener à bien les tâches de l'analyse de la stratégie, les professionnels de l'analyse d'affaires ont besoin de compétences en raisonnement analytique et en résolution de problèmes, ainsi que de connaissances d'affaires.

Voir : [BABOK Guide v3, 9.1 Analytical Thinking and Problem Solving](#) et [BABOK Guide v3, 9.3 Business Knowledge](#).

Tâches de l'analyse d'affaires

Analyser l'état actuel

Définir l'état futur

Évaluer les risques

Définir la stratégie de gestion du changement

Relations entre les intrants et les extrants

	Besoins	Approche d'engagement des parties prenantes	Résultats de l'élicitation (tous les états)	Exigences (priorisées)	Description de l'état actuel	Résultats de l'élicitation (confirmés)	Exigences d'affaires	Objectifs d'affaires	Influences	Valeur potentielle	Description de l'état futur	Résultats de l'analyse des risques	Portée de la solution	Stratégie de gestion du changement
Analyser l'état actuel	Intrant		Intrant		Extrant		Extrant							
Définir l'état futur							Intrant	Extrant		Extrant	Extrant			
Évaluer les risques				Intrant		Intrant		Intrant	Intrant	Intrant		Extrant		
Définir la stratégie de gestion du changement		Intrant			Intrant						Intrant	Intrant	Extrant	Extrant

Analyser l'état actuel



Objectif ou besoin

Comprendre les raisons pour lesquelles une entreprise doit modifier certains aspects de son mode de fonctionnement et ce qui serait directement ou indirectement affecté par ce changement.



Valeur

Savoir ce qui se passe aujourd'hui permet de comprendre l'ampleur du changement à opérer.



Solution

Des besoins d'affaires clairement définis et une meilleure compréhension de l'état actuel de l'entreprise.



Techniques

Techniques fréquemment utilisées :

- [Benchmarking and Market Analysis](#);
- [Business Capability Analysis](#);
- [Document Analysis](#);
- [Interviews](#);
- [SWOT Analysis](#).

Reportez-vous au [BABOK Guide v3](#) pour la liste complète des techniques.



Partie prenante

Il s'agit généralement de promoteurs, d'experts en la matière, d'un soutien opérationnel, de régulateurs et de toute autre partie prenante identifiée.



Description du changement

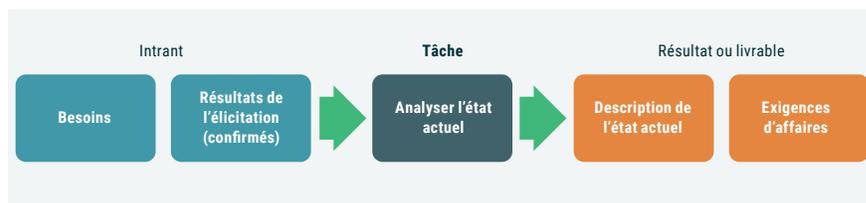
L'analyse de l'état actuel permet de comprendre les besoins d'affaires et leur lien avec le mode de fonctionnement de l'entreprise. Elle définit une base de référence et un contexte pour le changement.

Référence (lignes directrices et outils)

Les ressources suivantes, si elles existent, peuvent être utilisées pour transformer les intrants en extrants :

- Approche de l'analyse d'affaires;
- Limites de l'entreprise;
- Stratégie organisationnelle;
- Limites de la solution;
- Objectifs de performance de la solution;
- Mesures de performance de la solution;
- Résultats de l'analyse des parties prenantes.

Intrants et extrants des tâches



À prendre en considération...

Cette considération est souvent importante pour de nombreuses initiatives.

Exemple : Prenons l'exemple de la mise en place d'un entrepôt de données dans lequel des modèles conceptuels de haut niveau sont utilisés pour le mappage de l'état actuel des informations de l'entreprise, identifier les silos d'informations et pour évaluer les problèmes ou opportunités connexes.

Consultez le [BABOK Guide – 11.2 The Business Intelligence Perspective](#).

Certifications : ECBA, CCBA, CBAP – Consultez le [BABOK® Guide](#) à des fins d'étude

© 2022 International Institute of Business Analysis.

Définir l'état futur



Objectif ou besoin

Déterminer les conditions nécessaires pour répondre aux besoins d'affaires.



Valeur

La direction souhaitée que l'entreprise désire suivre pour répondre à ses besoins.



Solution

Les composants nouveaux, éliminés et modifiés de l'entreprise et la valeur potentielle attendue.



Techniques

Techniques fréquemment utilisées :

- [Acceptance and Evaluation Criteria](#);
- [Balanced Scorecard](#);
- [Business Cases](#);
- [Process Modelling](#);
- [Prototyping](#).

Reportez-vous au **BABOK Guide v3** pour la liste complète des techniques.



Partie prenante

Il s'agit généralement d'experts en la matière, du soutien opérationnel, des régulateurs et de toute autre partie prenante identifiée.



Description du changement

Définir l'état futur permet de déterminer les buts et les objectifs qui démontreront que le besoin d'affaires a été satisfait et quelles parties de l'entreprise doivent changer pour atteindre lesdits buts et objectifs.

Référence (lignes directrices et outils)

Les ressources suivantes, si elles existent, peuvent être utilisées pour transformer les intrants en extrants :

- Description de l'état actuel;
- Mesures et indicateur clés de performance (ICP);
- Stratégie organisationnelle.

Intrants et extrants des tâches



À prendre en considération...

La définition de l'état futur peut contribuer à concentrer l'énergie et les efforts sur l'optimisation de la valeur créée dans le cadre des différentes initiatives.

Exemple : Prenons l'exemple d'un travail d'élaboration de la stratégie organisationnelle où la définition de l'état futur peut préparer le terrain pour la transformation d'affaires ou l'innovation des modèles d'affaires.

Consultez [Strategy to Execution Framework v1.5](#) – 2.1 Program Strategy

Certifications : ECBA, CCBA, CBAP – Consultez le **BABOK® Guide** à des fins d'étude

Évaluer les risques



Objectif ou besoin

Comprendre les conséquences indésirables des forces internes et externes sur l'entreprise au cours d'une transition vers un état futur ou dans un tel état, et recommander un plan d'action.



Valeur

L'identification et la compréhension des risques permettent de recommander la meilleure stratégie pour les traiter.



Solution

La compréhension des risques et des stratégies d'atténuation visant à prévenir ces risques, à en réduire l'impact ou à en diminuer la probabilité.



Techniques

Techniques fréquemment utilisées :

- *Brainstorming*;
- *Decision Analysis*;
- *Financial Analysis*;
- *Risk Analysis and Management*;
- *Root Cause Analysis*.

Reportez-vous au **BABOK Guide v3** pour la liste complète des techniques.



Partie prenante

Il s'agit généralement de promoteurs, d'experts en la matière, de soutien opérationnel, de régulateurs, de testeurs et de toute autre partie prenante identifiée.



Description du changement

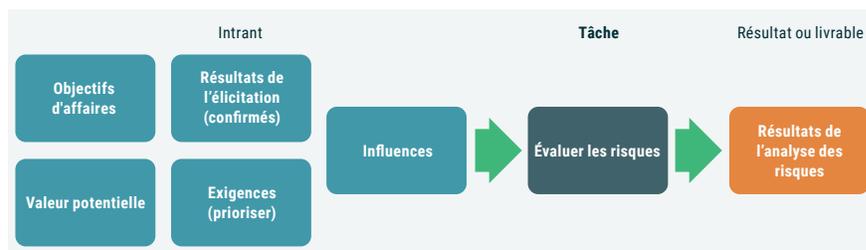
Évaluer les risques permet de comprendre les incertitudes entourant le changement, prend en compte l'effet que ces incertitudes peuvent avoir sur la capacité à générer de la valeur par le biais d'un changement et recommande des mesures pour faire face aux risques, s'il y a lieu.

Référence (lignes directrices et outils)

Les ressources suivantes, si elles existent, peuvent être utilisées pour transformer les intrants en extrants :

- Approche de l'analyse d'affaires;
- Politiques d'entreprise;
- Stratégie de gestion du changement;
- Description de l'état actuel;
- Description de l'état futur;
- Risques identifiés;
- Approche de l'engagement des parties prenantes.

Intrants et extrants des tâches



À prendre en considération...

La réduction de l'impact négatif des risques est importante pour différents types d'initiatives.

Exemple : Prenons l'exemple d'une initiative d'analyse des données d'affaires dans le cadre de laquelle l'équipe a identifié des recommandations potentielles. L'évaluation des risques de chacune d'entre elles permet à l'équipe de sélectionner une option qu'elle peut recommander en toute confiance.

Consultez le [Guide to Business Data Analytics – 2.5 Use Results to Influence Business Decision-Making](#)

Certifications : CCBA, CBAP – Consultez le **BABOK® Guide** à des fins d'étude

© 2022 International Institute of Business Analysis.

Définir la stratégie de gestion du changement

!

Objectif ou besoin

Développer et évaluer des approches alternatives au changement et sélectionner l'approche recommandée

+

Valeur

Une approche qui permettra à l'entreprise de passer de l'état actuel à l'état futur et d'obtenir la meilleure valeur ajoutée.

💡

Solution

Une approche définie que l'organisation suivra pour guider le changement et la portée de la solution définie qui sera atteinte grâce à l'exécution de la stratégie de gestion du changement.

[•]

Techniques

Techniques fréquemment utilisées :

- [Business Cases](#);
- [Business Capability Analysis](#);
- [Business Model Canvas](#);
- [Organizational Modelling](#);
- [Scope Modelling](#).

Reportez-vous au **BABOK Guide v3** pour la liste complète des techniques.

👥

Partie prenante

Il s'agit généralement de promoteurs, d'experts en la matière, de soutien opérationnel, de régulateurs, d'utilisateurs et de toute autre partie prenante identifiée.

↻

Description du changement

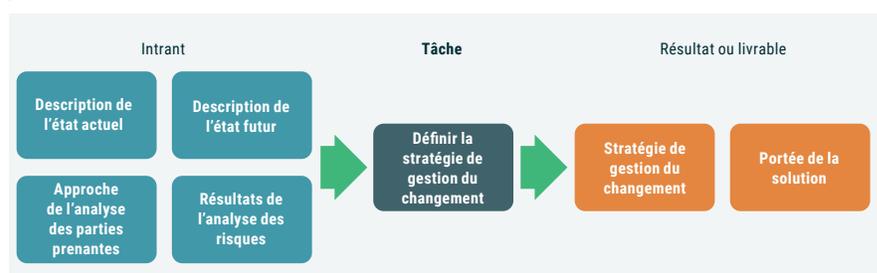
Définir la stratégie de gestion du changement permet d'effectuer une analyse des écarts entre l'état actuel et l'état futur, d'évaluer les options pour atteindre l'état futur et de recommander l'approche optimale, y compris les états de transition. Il est possible d'envisager diverses stratégies de gestion du changement, allant de petits changements évolutifs s'appuyant les uns sur les autres à de grands changements transformationnels simultanés.

Référence (lignes directrices et outils)

Les ressources suivantes, si elles existent, peuvent être utilisées pour transformer les intrants en extrants :

- Approche de l'analyse d'affaires;
- Options de conception;
- Recommandations de solutions.

Intrants et extrants des tâches



À prendre en considération...

Une stratégie de gestion du changement peut être importante pour toute initiative impliquant une transition entre un mode d'exécution actuel et un état futur souhaité. Elle est importante en cas de transformations à grande échelle ainsi que pour les améliorations opérationnelles plus petites.

Exemple : Prenons l'exemple d'un programme de transformation d'entreprise qui prévoit un changement transitoire et des changements pour créer le nouveau modèle opérationnel.

Consultez [Strategy to Execution Framework v1.5](#) – 2.8 Transition Strategy and 2.9 Change and Adoption Strategy

Certifications : CCBA, CBAP – Consultez le **BABOK® Guide** à des fins d'étude

© 2022 International Institute of Business Analysis.

E) Analyse des exigences et définition de la conception

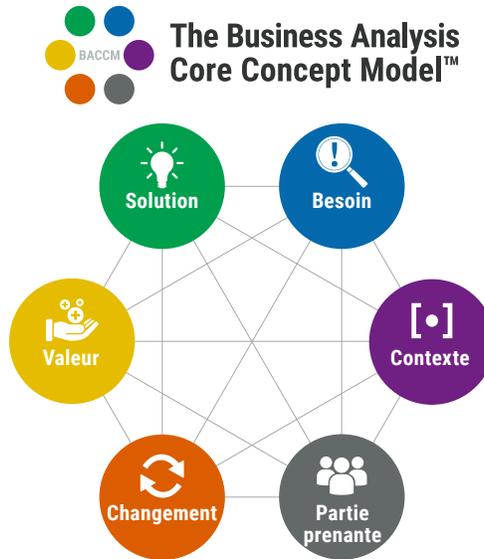
Ce domaine de connaissances décrit les tâches que les professionnels de l'analyse d'affaires effectuent pour structurer et organiser les exigences découvertes lors des activités d'élicitation, spécifier et modéliser les exigences et les conceptions, valider et vérifier les informations, identifier les options de solution qui répondent aux besoins d'affaires et estimer la valeur potentielle qui pourrait être réalisée pour chaque option de solution.

BACCM™ pour l'analyse des exigences et la définition de la conception

Solution
Les professionnels de l'analyse d'affaires définissent les options de solution et recommandent celle qui est la plus susceptible de répondre au besoin et qui présente le plus de valeur.

Valeur
Les professionnels de l'analyse d'affaires analysent et quantifient la valeur potentielle des options de solution.

Changement
Les professionnels de l'analyse d'affaires transforment les résultats de l'élicitation en exigences et en conceptions afin de définir le changement.



Besoin
Les professionnels de l'analyse d'affaires analysent les besoins afin de recommander une solution qui les satisfait.

Contexte
Les professionnels de l'analyse d'affaires modélisent et décrivent le contexte dans des formats compréhensibles et utilisables par toutes les parties prenantes.

Partie prenante
Les professionnels de l'analyse d'affaires adaptent les exigences et les conceptions de manière à ce qu'elles soient compréhensibles et utilisables par chaque groupe de parties prenantes.

Compétences

Le raisonnement analytique et la résolution de problèmes, les connaissances d'affaires et les compétences en communication sont nécessaires aux tâches d'analyse et de conception.

Voir : [BABOK Guide v3, 9.1 Analytical Thinking and Problem Solving](#), [BABOK Guide v3, 9.3 Business Knowledge](#), et [BABOK Guide v3, 9.4 Communication Skills](#)

Tâches de l'analyse d'affaires

- Spécifier et modéliser les exigences et les conceptions
- Vérifier les exigences et les conceptions
- Valider les exigences et les conceptions
- Définir l'architecture des exigences
- Définir les options de conception
- Analyser la valeur potentielle et recommander une solution

Relations entre les intrants et les extrants

	Approche de la gestion de l'information	Exigences	Exigences (priorisées)	Exigences (vérifiées)	Résultats de l'élicitation (tous les états)	Exigences (spécifiées et modélisées)	Exigences (validées)	Valeur potentielle	Portée de la solution	Stratégie de gestion du changement	Architecture des exigences	Options de conception	Recommandation de solution
Spécifier et modéliser les exigences et les conceptions					Intrant	Extrant							
Vérifier les exigences et les conceptions				Extrant		Intrant							
Valider les exigences et les conceptions						Intrant	Extrant						
Définir l'architecture des exigences	Intrant	Intrant							Intrant		Extrant		
Définir les options de conception			Intrant				Intrant			Intrant	Intrant	Extrant	
Analyser la valeur potentielle et recommander une solution								Intrant				Intrant	Extrant

Spécifier et modéliser les exigences et les conceptions



Objectif ou besoin

Pour analyser, affiner et synthétiser les résultats de l'élicitation en exigences et en conceptions.



Valeur

La spécification et l'analyse des exigences et des conceptions fournissent une base aux discussions avec les parties prenantes afin de parvenir à une décision sur les options de solution.



Solution

Des exigences et conceptions spécifiées et modélisées sous forme de texte, de matrices et de diagrammes.



Techniques

Techniques fréquemment utilisées :

- [Acceptance and Evaluation Criteria](#);
- [Data Modelling](#);
- [Interface Analysis](#);
- [Use Cases and Scenarios](#);
- [User Stories](#).

Reportez-vous au [BABOK Guide v3](#) pour la liste complète des techniques.



Partie prenante

En règle générale, toutes les parties prenantes susceptibles d'avoir des connaissances ou une expérience pertinentes sont invitées à participer à ces activités.



Description du changement

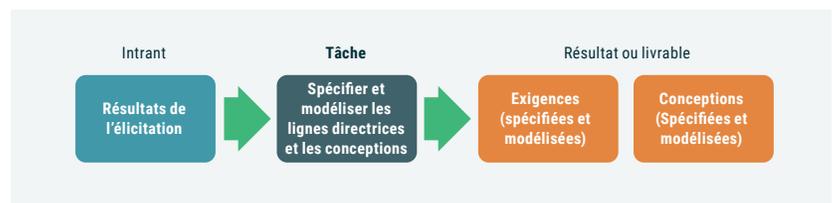
Spécifier et modéliser les exigences et les conceptions permet de décrire un ensemble d'exigences ou de conceptions de manière suffisamment détaillée à l'aide de techniques analytiques appropriées.

Référence (lignes directrices et outils)

Les ressources suivantes, si elles existent, peuvent être utilisées pour transformer les intrants en extrants :

- Notations et normes de modélisation;
- Outils de modélisation;
- Architecture des exigences;
- Outils de gestion du cycle de vie des exigences;
- Portée de la solution.

Intrants et extrants des tâches



À prendre en considération...

Cette tâche consiste à recueillir des informations d'affaires importantes pouvant être examinées et communiquées efficacement afin de parvenir à une compréhension commune des changements futurs souhaités. Cela est important pour différents types d'initiatives.

Exemple : La création de modèles représentant différentes perspectives de l'entreprise peut être utilisée pour soutenir l'apport continu de valeur.

Consultez le [BABOK Guide – 11.4 The Business Architecture Perspective](#).

Certifications : ECBA, CCBA, CBAP – Consultez le [BABOK® Guide](#) à des fins d'étude

Vérifier les exigences et les conceptions

Objectif ou besoin

Veiller à ce que les exigences, les conceptions, les spécifications et les modèles répondent aux normes de qualité et soient utilisables aux fins pour lesquelles ils sont destinés.

Valeur

La vérification assure que les exigences et les conceptions ont été définies correctement, qu'elles sont prêtes à être validées et qu'elles fournissent les informations nécessaires à la poursuite des travaux.

Solution

Des exigences et conceptions d'une qualité suffisante pouvant servir de base à des travaux ultérieurs.

Techniques

Techniques fréquemment utilisées :

- [Acceptance and Evaluation Criteria](#);
- [Item Tracking](#);
- [Metrics and KPIs](#);
- [Reviews](#).

Reportez-vous au **BABOK Guide v3** pour la liste complète des techniques.

Partie prenante

Il s'agit généralement d'experts en la matière et de toute autre partie prenante possédant les connaissances ou l'expérience nécessaires pour vérifier les exigences et les conceptions.

Description du changement

Vérifier les exigences permet d'assurer qu'un ensemble d'exigences ou de conceptions a été développé de manière suffisamment détaillée pour être utilisable par une partie prenante en particulier, qu'il est cohérent au niveau interne et qu'il est de haute qualité.

Référence (lignes directrices et outils)

Les ressources suivantes, si elles existent, peuvent être utilisées pour transformer les intrants en extrants :

- Outils de gestion du cycle de vie des exigences.

Intrants et extrants des tâches



À prendre en considération...

Le niveau approprié de vérification des exigences et de la conception peut améliorer la qualité des résultats et réduire le nombre de reprises.

Exemple : Prenons l'exemple de la création d'un logiciel personnalisé pour un client qui demande un nouveau système de gestion des stocks. Une vérification continue avec des experts compétents garantit des exigences et des conceptions de haute qualité pouvant être utilisées pour développer le logiciel souhaité avec une plus grande confiance.

Consultez le [BABOK Guide – 11.3 The Information Technology Perspective](#)

Certifications : ECBA, CCBA, CBAP – Consultez le **BABOK® Guide** à des fins d'étude

Valider les exigences et les conceptions



Objectif ou besoin

S'assurer que toutes les exigences et conceptions correspondent aux exigences d'affaires et contribuent à l'apport de la valeur requise.



Valeur

Le fait que les parties prenantes valident les exigences et les conceptions assure qu'elles apporteront une valeur ajoutée.



Solution

Des exigences et des conceptions validées qui sont alignées sur les objectifs d'affaires et ceux du changement, et qui apporteront de la valeur aux parties prenantes.



Techniques

Techniques fréquemment utilisées :

- [Acceptance and Evaluation Criteria](#);
- [Financial Analysis](#);
- [Item Tracking](#);
- [Metrics and KPIs](#);
- [Reviews](#).

Reportez-vous au **BABOK Guide v3** pour la liste complète des techniques.



Partie prenante

Il s'agit généralement d'experts en la matière et de toute autre partie prenante possédant les connaissances ou l'expérience nécessaires pour valider les exigences et les conceptions.



Description du changement

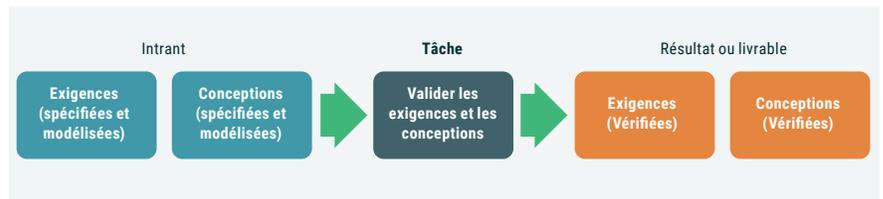
La validation des exigences permet d'assurer que les exigences des parties prenantes, des solutions et des transitions s'alignent sur les exigences d'affaires; que les conceptions répondent aux exigences; que les exigences et les conceptions apportent une valeur d'affaires et soutiennent les buts et objectifs de l'organisation.

Référence (lignes directrices et outils)

Les ressources suivantes, si elles existent, peuvent être utilisées pour transformer les intrants en extrants :

- Objectifs d'affaires;
- Description de l'état futur;
- Valeur potentielle;
- Portée de la solution.

Intrants et extrants des tâches



À prendre en considération...

Chaque type d'initiative nécessite la validation des résultats produits. Selon l'approche adoptée, cela peut se poursuivre tout au long des travaux ou lors de livraisons ponctuelles.

Exemple : Lorsque vous utilisez des approches adaptatives pour développer de nouveaux produits, la validation se fait par le biais de fréquentes séances de rétroaction avec les clients.

Consultez le [Guide to Product Ownership Analysis – Sec 5.6 Learn Fast](#)

Certifications : ECBA, CCBA, CBAP – Consultez le **BABOK® Guide** à des fins d'étude

Définir l'architecture des exigences

Objectif ou besoin

Veiller à ce que les exigences et les conceptions se soutiennent mutuellement pour atteindre pleinement les objectifs.

Valeur

Une architecture des exigences assure que toutes les exigences et conceptions forment un tout unique qui soutient les objectifs d'affaires globaux et produit un résultat utile pour les parties prenantes.

Solution

Une architecture des exigences définie qui montre les relations entre les exigences et les conceptions.

Techniques

Techniques fréquemment utilisées :

- [Data Modelling](#);
- [Functional Decomposition](#);
- [Process Modelling](#);
- [Scope Modelling](#);
- [Workshops](#).

Reportez-vous au **BABOK Guide v3** pour la liste complète des techniques.

Partie prenante

Les différentes parties prenantes peuvent contribuer à définir et à confirmer ainsi qu'à évaluer l'exhaustivité de l'architecture des exigences.

Description du changement

Définir l'architecture des exigences permet de structurer l'ensemble des exigences et des conceptions afin qu'elles soutiennent l'objectif d'affaires global d'un changement et qu'elles fonctionnent efficacement en tant qu'ensemble cohérent.

Référence (lignes directrices et outils)

Les ressources suivantes, si elles existent, peuvent être utilisées pour transformer les intrants en extrants :

- Logiciel de gestion de l'architecture;
- Informations juridiques/réglementaires;
- Méthodologies et cadres.

Intrants et extrants des tâches



À prendre en considération...

Ce processus peut être rigoureux pour les initiatives prédictives à grande échelle et le plus souvent (mais pas toujours) moins rigoureux pour les initiatives adaptatives.

Exemple : La création de modèles d'entreprise pouvant être utilisés pour fournir une valeur continue repose souvent sur des modèles de référence commercialement disponibles ou normalisés par l'industrie.

Consultez le [**BABOK Guide – 11.4 The Business Architecture Perspective**](#).

Certifications : ECBA, CCBA, CBAP – Consultez le **BABOK® Guide** à des fins d'étude

Définir les options de conception



Objectif ou besoin

Définir l'approche de la solution, identifier les opportunités d'amélioration de l'activité, répartir les exigences entre les composants de la solution et présenter des options de conception permettant d'atteindre l'état futur souhaité.



Valeur

Une compréhension du potentiel de l'état futur.



Solution

Les options de conception définies pour répondre au besoin d'affaires.



Techniques

Techniques fréquemment utilisées :

- [*Brainstorming*](#);
- [*Document Analysis*](#);
- [*Mind Mapping*](#);
- [*Root Cause Analysis*](#);
- [*Vendor Assessment*](#).

Reportez-vous au **BABOK Guide v3** pour la liste complète des techniques.



Partie prenante

Il s'agit généralement de chefs de projet, d'experts du domaine de la mise en œuvre, du soutien opérationnel et de toute autre partie prenante identifiée.



Description du changement

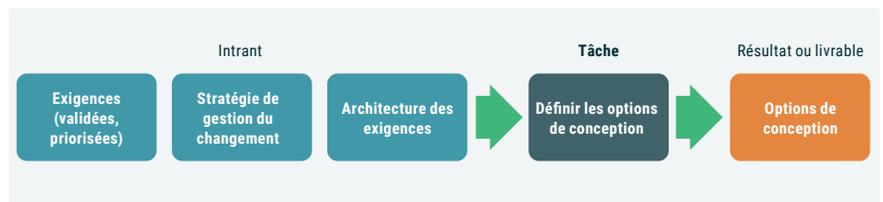
Définir les options de conception permet d'identifier, d'explorer et de décrire les différentes manières de satisfaire les besoins d'affaires. Les approches possibles à la solution comprennent la création (c'est-à-dire le développement), l'achat, ou une combinaison des deux.

Référence (lignes directrices et outils)

Les ressources suivantes, si elles existent, peuvent être utilisées pour transformer les intrants en extrants :

- Solutions existantes;
- Description de l'état futur;
- Exigences (tracées);
- Portée de la solution.

Intrants et extrants des tâches



À prendre en considération...

Évitez de choisir trop tôt la conception de la solution idéale et n'oubliez pas que les meilleures conceptions émergent souvent de conversations continues avec les clients afin de mieux comprendre le contexte et les besoins.

Exemple : Certains facteurs doivent être pris en compte lors de la restructuration d'un processus d'affaires de bout en bout. L'équipe chargée de la restructuration des processus identifiera généralement les options qui peuvent être discutées avec des conseillers en expertise opérationnelle.

Consultez le [*BABOK Guide – 11.5 The Business Process Management Perspective*](#).

Certifications : ECBA, CCBA, CBAP – Consultez le **BABOK® Guide** à des fins d'étude

Analyser la valeur potentielle et recommander une solution

Objectif ou besoin

Estimer la valeur potentielle de chaque option de conception et déterminer celle qui convient le mieux aux exigences de l'entreprise.

Valeur

Identifier et recommander l'option de solution qui offre la plus grande valeur potentielle globale.

Solution

Recommandation de la solution la plus appropriée à partir d'une évaluation de toutes les options de conception proposées.

Techniques

- Techniques fréquemment utilisées :
- [Acceptance and Evaluation Criteria](#);
 - [Estimation](#);
 - [Financial Analysis](#);
 - [Metrics and KPIs](#);
 - [Risk Analysis and Management](#).

Reportez-vous au **BABOK Guide v3** pour la liste complète des techniques.

Partie prenante

Il s'agit généralement de promoteurs, de chefs de projet, d'experts en la matière, de clients, d'utilisateurs et de toute autre partie prenante identifiée.

Description du changement

Analyser la valeur potentielle et recommander une solution permet d'évaluer la valeur d'affaires d'une solution potentielle et de comparer les options, sans oublier les compromis. Chaque option présente plusieurs avantages et inconvénients dont il faut tenir compte. La valeur potentielle d'une solution pour une partie prenante repose sur les avantages apportés par cette solution, les coûts associés et les contraintes identifiées.

Référence (lignes directrices et outils)

Les ressources suivantes, si elles existent, peuvent être utilisées pour transformer les intrants en extrants :

- Objectifs d'affaires;
- Description de l'état actuel;
- Description de l'état futur;
- Les résultats de l'analyse des risques;
- Portée de la solution.

Intrants et extrants des tâches



À prendre en considération...

Il existe rarement une seule bonne réponse ou une seule solution parfaite. Chaque équipe doit trouver des méthodes pour déterminer ce qu'il convient de recommander comme étant la meilleure voie à suivre.

Exemple : Lorsqu'elles décident de la meilleure façon de relever un défi d'affaires, les équipes chargées des données utilisent souvent des critères pour évaluer les recommandations issues des résultats d'analyse correspondant le mieux aux besoins d'affaires.

Consultez le [Guide to Business Data Analytics](#) – 2.5.1 Recommend Actions

Certifications : ECBA, CCBA, CBAP – Consultez le **BABOK® Guide** à des fins d'étude

F) Évaluation de la solution

Ce domaine de connaissances décrit les tâches que les professionnels de l'analyse d'affaires effectuent pour évaluer les performances et la valeur d'une solution utilisée par l'entreprise, ainsi que pour recommander la suppression des obstacles ou des contraintes qui empêchent la pleine réalisation de la valeur.



Solution

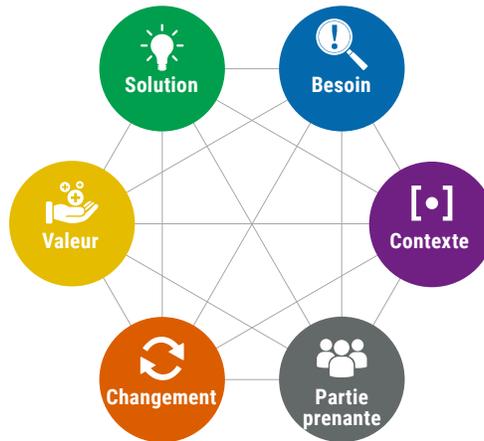
Les professionnels de l'analyse d'affaires évaluent les performances de la solution, examinent si elle fournit la valeur potentielle et analysent les raisons pour lesquelles la valeur peut ne pas être obtenue.

Valeur

Les professionnels de l'analyse d'affaires déterminent si la solution apporte la valeur potentielle et examinent pourquoi cette valeur n'est pas obtenue.

Changement

Les professionnels de l'analyse d'affaires recommandent d'apporter un changement à une solution ou à l'entreprise afin de concrétiser la valeur potentielle d'une solution.



Besoin

Les professionnels de l'analyse d'affaires évaluent dans quelle mesure une solution ou un composant de la solution répond au besoin.

Contexte

Les professionnels de l'analyse d'affaires tiennent compte du contexte lors de la détermination des mesures de performance de la solution et des limites du contexte susceptibles d'empêcher la réalisation de la valeur.

Partie prenante

Les professionnels de l'analyse d'affaires élicitent des informations auprès des parties prenantes sur les performances des solutions et la valeur ajoutée qu'elle apporte.

Compétences

Des compétences en matière de raisonnement analytique et de résolution de problèmes, ainsi que des connaissances d'affaires sont requises pour les tâches d'évaluation de la solution.

Voir : [BABOK Guide v3, 9.1 Analytical Thinking and Problem Solving](#) et [BABOK Guide v3, 9.3 Business Knowledge](#).

Tâches de l'analyse d'affaires



Relations entre les intrants et les extrants

	Description de l'état actuel	Objectifs d'affaires	Valeur potentielle	Solution mise en œuvre (externe)	Mesures de la performance de la solution	Analyse de la performance de la solution	Limites de l'entreprise	Limites de la solution	Actions recommandées
Mesurer la performance de la solution		Intrant		Intrant	Extrant				
Analyser les mesures de performance			Intrant		Intrant	Extrant			
Évaluer les limites de la solution				Intrant		Intrant		Extrant	
Évaluer les limites de l'entreprise		Intrant		Intrant		Intrant	Extrant		
Recommander des actions pour augmenter la valeur de la solution							Intrant	Intrant	Extrant

Mesurer la performance de la solution



Objectif ou besoin

Définir des mesures de performance et utiliser les données recueillies pour évaluer l'efficacité d'une solution par rapport à la valeur qu'elle apporte.



Valeur

La capacité de mesurer les performances de la solution.



Solution

Mesures qui fournissent des informations sur les performances actuelles ou potentielles de la solution.



Techniques

Techniques fréquemment utilisées :

- [Acceptance and Evaluation Criteria](#);
- [Benchmarking and Market Analysis](#);
- [Data Mining](#);
- [Metrics and KPIs](#);
- [Non-Functional Requirements Analysis](#).

Reportez-vous au **BABOK Guide v3** pour la liste complète des techniques.



Partie prenante

Il s'agit généralement de promoteurs, de chefs de projet, d'experts en la matière, de clients, d'utilisateurs, de régulateurs et de toute autre partie prenante identifiée.



Description du changement

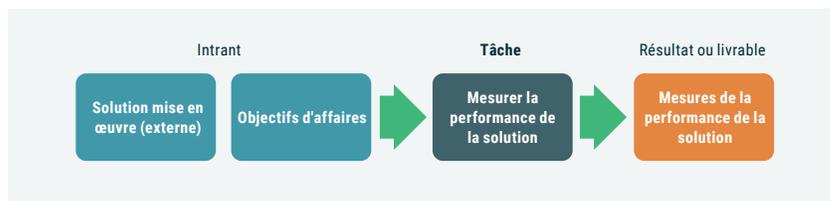
Mesurer la performance de la solution permet de définir la manière la plus appropriée d'évaluer la performance d'une solution, y compris la manière dont elle s'aligne sur les buts et objectifs de l'entreprise, et d'effectuer cette évaluation.

Référence (lignes directrices et outils)

Les ressources suivantes, si elles existent, peuvent être utilisées pour transformer les intrants en extrants :

- Stratégie de gestion du changement;
- Description de l'état futur;
- Exigences (validées);
- Portée de la solution.

Intrants et extrants des tâches



À prendre en considération...

La mesure des performances est souvent le point de départ lorsqu'un aspect d'une entreprise est peu performant. Une bonne analyse peut identifier les mesures appropriées susceptibles de fournir des données quantitatives précieuses.

Exemple : Les indicateurs lignes directrices peuvent être utilisés pour quantifier les problèmes et établir des paramètres d'évaluation précis pour un modèle d'analyse qui peut être utilisé pour répondre à d'importantes questions de recherche.

Consultez le [Guide to Business Data Analytics](#) – 2.3.4 Perform Data Analysis

Certifications : CCBA, CBAP – Consultez le **BABOK® Guide** à des fins d'étude

© 2022 International Institute of Business Analysis.

La norme de l'analyse d'affaires : Évaluation de la solution - Domaine de connaissance

Analyser les mesures de performance



Objectif ou besoin

Fournir des informations sur les performances d'une solution par rapport à la valeur qu'elle apporte.



Valeur

Comprendre si la solution apporte la valeur escomptée.



Solution

Résultats des mesures collectées et analysées.



Techniques

Techniques fréquemment utilisées :

- [Acceptance and Evaluation Criteria](#);
- [Data Mining](#);
- [Metrics and KPIs](#);
- [Observation](#);
- [Root Cause Analysis](#).

Reportez-vous au **BABOK Guide v3** pour la liste complète des techniques.



Partie prenante

Il s'agit généralement de promoteurs, de chefs de projet, d'experts en la matière et de toute autre partie prenante identifiée.



Description du changement

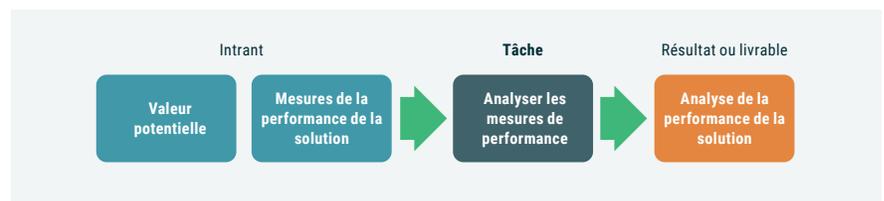
L'analyse des mesures de performance examine les informations relatives aux performances d'une solution et confirme leur exactitude afin de comprendre la valeur qu'elle apporte à l'entreprise et aux parties prenantes et de déterminer si elle répond aux besoins d'affaires.

Référence (lignes directrices et outils)

Les ressources suivantes, si elles existent, peuvent être utilisées pour transformer les intrants en extrants :

- Stratégie de gestion du changement;
- Description de l'état futur;
- Les résultats de l'analyse des risques;
- Portée de la solution.

Intrants et extrants des tâches



À prendre en considération...

Des mesures de performance significatives permettent d'obtenir des informations précieuses pour l'amélioration dans différents types d'initiatives.

Exemple : Prenons l'exemple d'une équipe apportant des améliorations continues à un processus d'affaires existant. Les changements mineurs minimisent les perturbations pour les clients et permettent à l'équipe de mesurer l'efficacité de ces changements. De nouvelles connaissances peuvent entraîner des changements mineurs qui peuvent être mesurés et analysés. Cette opération peut être répétée jusqu'à ce que la valeur souhaitée soit obtenue.

Consultez le [BABOK Guide – 11.5 The Business Process Management Perspective](#)

Certifications : CCBA, CBAP – Consultez le **BABOK® Guide** à des fins d'étude

Évaluer les limites de la solution



Objectif ou besoin

Déterminer les facteurs internes à la solution qui limitent la pleine réalisation de la valeur



Valeur

Comprendre les limites de la solution et leur impact sur celle-ci.



Solution

Une description des limites actuelles de la solution, y compris les contraintes et les anomalies.



Techniques

Techniques fréquemment utilisées :

- *Acceptance and Evaluation Criteria;*
- *Item Tracking;*
- *Lessons Learned;*
- *Risk Analysis and Management;*
- *Root Cause Analysis.*

Reportez-vous au **BABOK Guide v3** pour la liste complète des techniques.



Partie prenante

Il s'agit généralement de promoteurs, de clients, d'utilisateurs finaux, de testeurs, d'experts en la matière et de toute autre partie prenante susceptible de fournir des informations sur les limites de la solution.



Description du changement

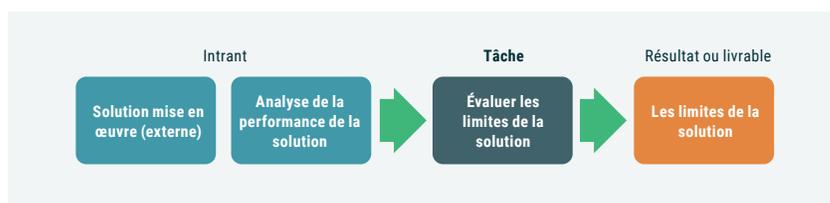
Évaluer les limitations de la solution étudie les problèmes liés à sa portée qui peuvent l'empêcher de répondre aux besoins d'affaires actuels et d'apporter une valeur ajoutée potentielle.

Référence (lignes directrices et outils)

Les ressources suivantes, si elles existent, peuvent être utilisées pour transformer les intrants en extrants :

- Stratégie de gestion du changement;
- Résultats de l'analyse des risques;
- Portée de la solution.

Intrants et extrants des tâches



À prendre en considération...

Bien que l'on pense généralement à évaluer les limites d'une solution existante en cours d'utilisation, cette évaluation peut également être effectuée à tout moment pendant l'élaboration de la solution.

Exemple : Prenons l'exemple de la création d'un nouveau produit par petits incréments et d'examiner chaque incrément du produit avec des clients potentiels. L'équipe cherche non seulement ce qui fonctionne bien, mais elle souhaite également éliminer les limites du produit afin de créer un produit plus performant.

Consultez le [Guide to Product Ownership Analysis – Sec 5.7 Obsess About Value](#)

Certifications : CCBA, CBAP – Consultez le **BABOK® Guide** à des fins d'étude

© 2022 International Institute of Business Analysis.

La norme de l'analyse d'affaires : Évaluation de la solution - Domaine de connaissance

Évaluer les limites de l'entreprise



Objectif ou besoin

Déterminer comment des facteurs externes à la solution limitent la création de valeur.



Valeur

Comprendre les limites au niveau de l'entreprise peut fournir des informations sur de multiples domaines de changement.



Solution

Une description des limites actuelles de l'entreprise, y compris la façon dont la performance de la solution affecte l'entreprise.



Techniques

Techniques fréquemment utilisées :

- [Benchmarking and Market Analysis](#);
- [Observation](#);
- [Process Analysis](#);
- [Risk Analysis and Management](#);
- [Root Cause Analysis](#).

Reportez-vous au **BABOK Guide v3** pour la liste complète des techniques.



Partie prenante

Il s'agit généralement de promoteurs, d'experts en la matière, de clients, d'utilisateurs finaux, de régulateurs et de toute autre partie prenante susceptible de fournir des informations sur les limites de l'entreprise.



Description du changement

Évaluer les limites de l'entreprise permet d'étudier les problèmes en dehors de la portée d'une solution et pouvant empêcher l'entreprise de tirer pleinement parti de la valeur qu'une solution peut apporter, comme la culture, les opérations, les composants techniques, les intérêts des parties prenantes ou les structures de génération de rapports.

Référence (lignes directrices et outils)

Les ressources suivantes, si elles existent, peuvent être utilisées pour transformer les intrants en extrants :

- Objectifs d'affaires;
- Stratégie de gestion du changement;
- Descriptions des états futurs;
- Les résultats de l'analyse des risques;
- Portée de la solution.

Intrants et extrants des tâches



À prendre en considération...

Le contexte de l'entreprise peut entraver tout type de solution, qu'il s'agisse de solutions à l'échelle de l'entreprise ou de solutions localisées plus petites. L'identification et la suppression des limites peuvent améliorer considérablement la valeur apportée.

Exemple : Prenons l'exemple d'une solution d'archivage de données récemment mise en œuvre qui est sous-utilisée. Cela peut être dû au fait que les parties prenantes ne comprennent pas les fonctionnalités de la solution, ne savent pas comment l'utiliser ou que les processus de soutien n'ont pas été suffisamment définis.

Consultez le [BABOK Guide – 11.2 The Business Intelligence Perspective](#)

Certifications : CCBA, CBAP – Consultez le **BABOK® Guide** à des fins d'étude

Recommander des actions pour augmenter la valeur de la solution



Objectif ou besoin

Comprendre les facteurs qui créent des disparités entre la valeur potentielle et la valeur réelle et recommander un plan d'action pour les aligner.



Valeur

Une compilation de recommandations pour optimiser les performances de la solution et la création de valeur.



Solution

Une recommandation sur les mesures à prendre pour améliorer la valeur de la solution au sein de l'entreprise.



Techniques

Techniques fréquemment utilisées :

- [Decision Analysis](#);
- [Financial Analysis](#);
- [Prioritization](#);
- [Process Analysis](#);
- [Risk Analysis and Management](#).

Reportez-vous au [BABOK Guide v3](#) pour la liste complète des techniques.



Partie prenante

Il s'agit généralement de promoteurs, d'experts en la matière, de clients, d'utilisateurs finaux et de toute autre partie prenante identifiée.



Description du changement

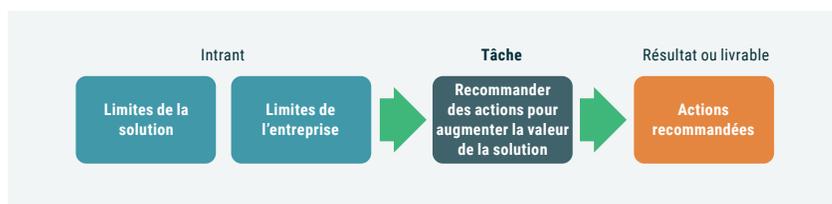
La recommandation d'actions pour augmenter la valeur de la solution identifie et définit les recommandations que l'entreprise peut suivre pour augmenter la valeur qu'une solution peut apporter. Cela peut inclure la suppression, l'amélioration, le remplacement ou le retrait d'éléments existants de la solution. Cela pourrait également consister à ne prendre aucune mesure.

Référence (lignes directrices et outils)

Les ressources suivantes, si elles existent, peuvent être utilisées pour transformer les intrants en extrants :

- Objectifs d'affaires;
- Description de l'état actuel;
- Portée de la solution.

Intrants et extrants des tâches



À prendre en considération...

Quelle que soit l'approche utilisée, une analyse d'affaires efficace peut contribuer à créer une plus grande valeur en recommandant des actions visant à remédier aux limitations de la solution et de l'entreprise.

Exemple : Prenons l'exemple d'une solution peu performante qui présente un important composant technologique. Des recommandations bien élaborées peuvent inclure la restructuration des processus, l'élaboration de modules de formation ou la création de matériel d'apprentissage, ainsi que la prise en compte d'exigences non fonctionnelles comme la latence et la qualité des données.

Consultez le [BABOK Guide – 11.3 The Information Technology Perspective](#)

Certifications : CCBA, CBAP – Consultez le [BABOK® Guide](#) à des fins d'étude

5. Résumé

La norme de l'analyse d'affaires est la base d'une analyse d'affaires efficace. Elle décrit la façon dont l'analyse d'affaires, en tant que discipline, :

- est utilisée dans de nombreux contextes industriels pour obtenir des résultats opérationnels exceptionnels;
- favorise l'application des bonnes pratiques, des processus, des méthodologies et des techniques;
- constitue un point de départ pour l'élaboration de normes organisationnelles.

Elle décrit la façon dont l'analyse d'affaires, en tant que pratique, :

- se concentre sur la création de valeur pour les organisations et les clients grâce à l'analyse et à l'application de compétences clés;
- peut être utilisée à différents niveaux, y compris au niveau stratégique, de l'initiative ou de la mise en œuvre, afin de produire les résultats souhaités;
- propose une variété de parcours de carrière aux professionnels de l'analyse d'affaires, qu'ils soient novices ou expérimentés.

Les personnes qui comprennent l'analyse d'affaires et qui possèdent un haut niveau de compétence peuvent tirer parti de ces compétences et de cette expérience dans diverses carrières.

La norme de l'analyse d'affaires :

- constitue une introduction rapide, concise et précieuse à la discipline de l'analyse d'affaires;
- définit les termes fondamentaux;
- montre la gamme d'initiatives qui tirent parti d'une bonne analyse d'affaires;
- souligne l'importance égale accordée aux exigences et aux conceptions;
- identifie la traçabilité comme un moyen de relier le travail d'une équipe à la stratégie globale;
- présente le BACCM™ en tant que structure pour une analyse d'affaires efficace;
- souligne l'importance de l'état d'esprit en tant que condition préalable à une bonne analyse d'affaires;
- illustre le fait que la création d'un état d'esprit requiert une démarche délibérée;
- identifie les compétences et techniques de base;
- présente les 30 tâches de l'analyse d'affaires au sein de six domaines de connaissances;
- fournit des exemples de la manière dont les 30 tâches s'appliquent à de nombreux contextes d'affaires et à tous les types d'initiatives.

La norme de l'analyse d'affaires utilise des exemples pour illustrer la façon dont les 30 tâches de l'analyse d'affaires sont applicables à l'ensemble de la propriété intellectuelle et des produits de l'IIBA, y compris :



IIBA Guide to the Business Analysis Body of Knowledge® (BABOK® Guide) v3 avec le Modèle des concepts de base de l'analyse d'affaires.



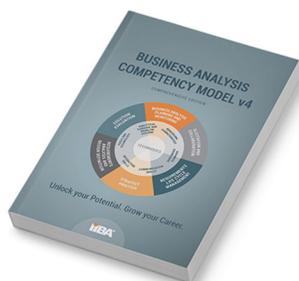
Agile Extension au BABOK® Guide



Guide to Business Data Analytics



Guide to Product Ownership Analysis



IIBA's Business Analysis Competency Model® v4



Strategy to Execution Framework



Cybersecurity Analysis



IIBA Membership

La norme de l'analyse d'affaires souligne l'importance croissante de l'analyse d'affaires dans le monde d'aujourd'hui. Elle doit être utilisée à tous les niveaux de l'organisation. Sa valeur va au-delà des rôles définis au niveau organisationnel. En mettant en application La norme de l'analyse d'affaires, chaque organisation peut obtenir de meilleurs résultats commerciaux en permettant à chaque personne d'en faire plus.

6. Glossaire et termes clés

Certains des termes clés mentionnés dans *La norme de l'analyse d'affaires* sont répertoriés ci-dessous.

Reportez-vous au *BABOK® Guide* et au *Glossary* pour obtenir une liste plus complète des termes clés et des définitions.

Analyse d'affaires en tant que service (BAaS)	La fourniture de travaux d'analyse d'affaires en tant que service, généralement à d'autres unités d'affaires ou initiatives par un ensemble centralisé de professionnels de l'analyse d'affaires.
Centre d'excellence (CoE)	Un centre d'excellence est une équipe qui assure le leadership, les meilleures pratiques, la recherche, le soutien et la formation pour l'analyse d'affaires. Peut également être appelé BaCoE, Business Analysis Competency Center, Business Analysis Solution Center.
Communauté de praticiens (CdP)	Une communauté de praticiens est un groupe de personnes qui partagent un intérêt ou une passion pour l'analyse d'affaires et qui apprennent à mieux la réaliser grâce à leurs interactions régulières.
Entreprise	Un système composé d'une ou plusieurs organisations qui utilisent des solutions pour poursuivre un ensemble d'objectifs communs.
Informations de l'analyse d'affaires	Tout type d'information, quel que soit son niveau de détail, qui est utilisé comme intrant ou comme extrant d'un travail d'analyse d'affaires.
La discipline	Un domaine d'études qui fait l'objet de recherches et évolue au fil du temps.
Professionnel de l'analyse d'affaires	Toute personne qui effectue une analyse d'affaires, quel que soit son titre, son rôle dans l'organisation, son niveau d'ancienneté ou la fréquence à laquelle elle effectue ce type d'analyse.
Organisation	Un groupe autonome de personnes sous la direction d'une seule personne ou d'un seul conseil d'administration travaillant à la réalisation d'objectifs communs.
Plan	Schéma détaillé pour faire ou accomplir quelque chose, qui contient habituellement un ensemble d'événements, des dépendances, une séquence attendue, un échéancier, des résultats, le matériel et les ressources requis et la façon dont les parties prenantes doivent participer.
Planification itérative	Une approche de la planification qui permet intentionnellement de répéter les activités de planification et, éventuellement, de revoir le même plan pour le mettre à jour à la lumière de nouvelles informations. Ces activités de planification sont répétées dans certaines approches agiles lors d'itérations ou de jalons fixes. Reportez-vous à <i>Agile Extension to the BABOK® Guide</i>
Planification adaptative	Une approche où les plans à long terme sont examinés et révisés pour tenir compte des nouvelles informations acquises au cours d'un projet. Reportez-vous à <i>Agile Extension to the BABOK® Guide</i>
Pratique	Un domaine de spécialisation dans lequel il est possible de s'engager professionnellement ou de travailler de façon régulière.
Propriétaire de produit	La fonction au sein de l'équipe qui représente les intérêts de toutes les parties prenantes, définit les caractéristiques du produit et fixe les priorités des arriérés de produits. Reportez-vous à <i>Agile Extension to the BABOK® Guide</i>
Risque	L'effet de l'incertitude sur la valeur d'un changement, d'une solution ou de l'entreprise.
Élicitation	L'obtention et la dérivation itératives d'informations auprès des parties prenantes ou d'autres sources.

7. Collaborateurs

Développement de produits IIBA

Les personnes suivantes ont collaboré avec les parties prenantes et les ont aidées à définir le cadre pour le développement et la diffusion du contenu :

- Jas Phul, CBAP, directeur, propriété intellectuelle et développement de produits
- Catherine Elder, stratège de contenu, propriété intellectuelle et développement de produits
- Patrick J. McNeill, PMP, CSM, CSPO, chef de projet
- Danie van den Berg, CBAP, chef de produit, propriété intellectuelle et développement de produits
- Maja Golubic Piric, CBAP, PMI-PBA, PSPO, chef de produit, propriété intellectuelle et développement de produits

La communauté mondiale de l'analyse d'affaires a contribué à *La norme de l'analyse d'affaires*. Nous remercions toutes les personnes qui ont participé à ce projet.

Participants à l'atelier

Les personnes suivantes et les entreprises membres de l'IIBA ont fourni des informations précieuses :

- Aaron Whittenberger
- Abhishek Srivastava
- Adetokunbo Kosile-Palmer
- Aimee Roberts
- Amen Ajakpovi
- Atul Kumar
- Beverley Harper
- Bindu Channaveerappa
- Bob Guarino
- Briana Ertanin
- Bryan Shalom Sison
- Catalin Sadagurschi
- Chale Dodge
- Christina Abbott
- Christina Tan
- Craig Leger
- Cristina Oprisa
- Dana Dietz
- Divna Simeunovic
- Edward Ngubane
- Fabricio Laguna
- Fathima Abdul Khadir Suhair
- Fernando Garcia de la Vega
- Hao (Lawrence) Dong
- Harpal Lidder
- Hong Ying Zhang
- Humayun Zafar
- Ian Richards
- Igor Arkhipov
- ilamathi Selvarajoo
- Imtiaz Kaderbhoy
- Jay Ashford
- Jean-François Pirus
- Jeffrey Hannan
- Julie Herring
- Kanchana Sridharan
- Karen Board
- Karen Diedericks
- Katherine Leigh
- Kaustav Das
- Kevin Bujarski
- Lisa Cuncic-Pegg
- Lalit Kathpalia
- LaTosha Johnson
- Laxminarayan Mishra
- Lucy Davies
- Mahmud DeWan
- Manjith Pillai
- Marlene Barker
- Mary Grace Centeno
- Meghana Ranadive
- Michael Muro
- Mihaela Popescu
- Mike Jones
- Mike Starrs
- Mirabela Bratu
- Mohamed Zahran
- Muthu Chella Bharathi Muthu Seenivasan
- Naveen Madhava
- Neevedita Panda
- Oana Larisa Roman
- Oliver Nicholson
- Oludayo Awe
- Oluwafemi Shawn Ogunseye
- Oluwakorede Asuni
- Ozgur Baris Hazir
- Pankaj Dongre
- Poorani Srinivasan
- Pramod Kumar
- Prasad Kamath
- Prasanthni Kalyansundaram
- Pritesh Kumar Khandelwal
- Ramaprasad Rampur
- Rahulkumar Panwar
- Rashmi Hassija
- Robin Wilson
- Ryan Folster

Participants à l'atelier (suite)

- Saka Saeger
- Sanjay Kumar
- Srividya Balachandar
- Stefan Bossuwé
- Susan Davis
- Swaminathan Balakrishnan
- Taras Zakharkiv
- Tom Tomasovic
- Toshihiro Shoji
- Trevor Joubert
- Venkadesh Narayanan
- Victoria Cupet
- Vitoryia Aleshko
- Vikas Mathad
- Walter Yu
- Yuriy Gaiduchok

Membres corporatifs

- Amanda Cole
- Anthony Effan
- Cheri Schettl
- David Dalrymple
- Dominic Prakash
- Elizabeth Moore
- Heather Humphreys
- Julie Hockey
- Kokulasingam Vijayasingam
- Laura Guy
- Matt Cloutier
- Mark Heap
- Romeo Keeleong
- Sally-Anne Mitchell
- Sherri Nowak
- Vaideeshwaran Srinivasan
- Vasantha Pakiarajah
- Vishal Hatmode
- Wes Harris
- Wilna Coetzee

Examen par des experts

Les experts suivants ont généreusement fourni des conseils et des directives à l'IIBA®.

- Ales Stempihar
- Ana Lucia Pegetti
- Andres Omar Portillo Dominguez
- Ghia Lagman
- Heber Ferraz-Leite
- Herman Soleminio
- Irena Jansone
- Jorge Blas
- Katrin Rosendahl
- King Man Wong
- Kristene Marie Layug
- Mirche Stefanoski
- Peter Wetzel
- Piers Bragg
- Shane Hastie
- Sharon Kong
- Sherri Nowak
- Tarig Khalid
- Thomas Barker

Évaluation par les membres du public

En tant qu'organisation, l'IIBA tient à remercier les membres de la communauté mondiale de l'analyse d'affaires dont la précieuse rétroaction a rendu possible la publication de *La norme de l'analyse d'affaires*. Lors de l'élaboration des normes de l'analyse d'affaires, il est essentiel de collaborer à la fois avec des experts de premier plan et des membres de la communauté des analystes d'affaires. L'IIBA apprécie sincèrement la participation de ses membres à cet examen public et tous les commentaires reçus ont été pris en compte tout au long du processus d'examen. En tant que participants à l'examen public de l'IIBA, vos contributions sont essentielles à notre important travail d'élaboration de normes et à l'obtention de meilleurs résultats opérationnels. Nous vous remercions de soutenir l'engagement continu de l'IIBA à répondre aux besoins d'une communauté de l'analyse d'affaires en pleine évolution.

Traduction

- Patrice Bourgeois, CBAP, CPOA
- Georges Bryson, CBAP, CPOA

LA NORME DE L'ANALYSE D'AFFAIRES

La norme de l'analyse d'affaires offre une vision d'ensemble simplifiée de l'analyse d'affaires et présente les concepts fondamentaux dans un format facile à utiliser. Cette publication fournit une vue d'ensemble des fondements d'une analyse d'affaires efficace et fournit des orientations pour le développement futur des normes et des ressources de l'analyse d'affaires.

À propos de l'International Institute of Business Analysis

L'International Institute of Business Analysis™ (IIBA®) est une association professionnelle dont la mission est d'aider les professionnels de l'analyse d'affaires à obtenir de meilleurs résultats d'affaires. L'IIBA regroupe près de 30 000 membres, plus de 100 sections régionales et plus de 500 partenaires de formation, académiques et institutionnels à travers le monde. En tant que porte-parole mondial de la communauté des analystes d'affaires, l'IIBA soutient la reconnaissance de la profession, le réseautage et l'engagement communautaire, l'élaboration de normes et de ressources, ainsi que des programmes de certification complets.

Pour obtenir de plus amples informations, rendez-vous sur iiba.org

À propos des publications de l'IIBA

Les publications de l'IIBA offrent un vaste éventail de connaissances et d'informations sur la profession et la pratique d'analyse d'affaires à l'intention de l'ensemble du monde des affaires. Des normes telles que le Guide du corpus de connaissances en analyse d'affaires, ***A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge® BABOK® Guide, Agile Extension to the BABOK® Guide*** et le ***Guide to Product Ownership Analysis*** représentent les pratiques d'analyse d'affaires les plus couramment acceptées dans le monde entier. Les rapports, recherches, livres blancs et études de l'IIBA fournissent des conseils et des informations sur les meilleures pratiques pour aborder la pratique d'analyse d'affaires au-delà des normes mondiales et explorer des domaines de pratique nouveaux et évolutifs afin d'obtenir de meilleurs résultats opérationnels.

Pour en savoir plus, consultez iiba.org.