

Maitrise d'Ouvrage du Système d'Information en pratique

Techniques et outils pour réussir les activités de Maitrise d'ouvrage* du Système d'Information

* ou *Business Analysis* ou Analyse d'Entreprise



Exigences, Spécifications,
Vision, **UML**, **storyboard**,
maquette, **user story**,
Behavior Driven Development,
Acceptance Tests Driven Development,
conduite du changement, **rétrospective**.

Aurélie Durand,
Olivier Durand

Maîtrise d'Ouvrage du Système d'Information en pratique

Techniques et outils pour réussir les activités de MOA du SI

Olivier Durand and Aurélie Durand

This book is for sale at <http://leanpub.com/moa-si-pratique>

This version was published on 2014-02-07



This is a [Leanpub](#) book. Leanpub empowers authors and publishers with the Lean Publishing process. [Lean Publishing](#) is the act of publishing an in-progress ebook using lightweight tools and many iterations to get reader feedback, pivot until you have the right book and build traction once you do.

©2013 - 2014 Olivier Durand et Aurélie Durand

Tweet This Book!

Please help Olivier Durand and Aurélie Durand by spreading the word about this book on [Twitter](#)!

The suggested tweet for this book is :

J'ai acheté le livre La MOA du SI en pratique <https://leanpub.com/moa-si-pratique> : gestion des exigences, spécifications, user stories, BDD... #MOAduSI

The suggested hashtag for this book is [#MOAduSI](#).

Find out what other people are saying about the book by clicking on this link to search for this hashtag on Twitter :

<https://twitter.com/search?q=#MOAduSI>

Table des matières

Préface	i
Que contient ce livre?	i
A qui s'adresse ce livre?	i
Pourquoi avoir écrit ce livre?	ii
1 Qu'est-ce que la MOA du SI?	1
1.1 Définition	1
1.1.1 Généralités	1
1.1.2 Profils des MOA	1
1.1.3 Activités exercées par la MOA	2
1.2 Compétences	2
1.2.1 Expertise fonctionnelle	2
1.2.2 Qualités requises	3
1.3 Certifications	4

Préface

Que contient ce livre ?

Cet ouvrage est un guide pratique des activités de la Maîtrise d’Ouvrage (MOA) du Système d’Information (SI). On présentera des techniques et outils pour réussir les activités de MOA du SI.

La MOA du SI regroupe les activités permettant à une organisation de faire évoluer son système d’information de manière optimale pour satisfaire à ses exigences. On parle aussi de business analysis ou analyse d’entreprise. Nous nous intéresserons ici aux projets à dominante Système d’Information, même si certaines techniques présentées fonctionnent pour tout type de projet.

Les auteurs présentent les meilleurs pratiques permettant de répondre à 5 questions principales :

- Comment préparer le projet ? (Étudier)
- Comment décrire le projet à réaliser ? (Spécifier)
- Comment valider le projet réalisé ? (Recetter)
- Comment suivre le projet en cours de réalisation ? (Piloter)
- Comment terminer un projet ? (Supporter)

Oublions les clivages : Méthode agile VS Cycle en V, Project Manager VS Business Analyst, MOE VS MOA. Ce livre présente un panorama des meilleures pratiques MOA issues de différentes méthodologies et démarches de développement de produits, systèmes ou logiciels (Cycle en V, Lean, Scrum, XP, CMMI-DEV). On parle notamment de : gestion des exigences, valeur métier, Minimum Viable Product, vision, business case, UML, storyboard, maquette, user story, Behavior Driven Development, Acceptance Tests Driven Development, conduite du changement, rétrospective.

A qui s’adresse ce livre ?

Cet ouvrage s’adresse aux personnes souhaitant évoluer vers le métier de Maîtrise d’Ouvrage du Système d’Information mais également aux personnes pratiquant déjà ces activités et souhaitant découvrir de nouvelles techniques :

- Chef de Projet MOA, Utilisateur ou Fonctionnel
- MOA, Business Analyst, Analyste d’entreprise
- Consultant AMOA

- Scrum Product Owner
- Architecte fonctionnel
- Testeur fonctionnel
- Expert métier

Pourquoi avoir écrit ce livre ?

Ce livre est écrit en suivant les principes de l'amélioration continue. La première version publiée correspond à une version minimum qui sera améliorée au fil des retours de nos lecteurs. Nous avons décidé de réaliser cet ouvrage afin de présenter notre vision du rôle de MOA et participer à l'amélioration des compétences de notre profession.

1 Qu'est-ce que la MOA du SI ?

Avant de décrire les activités réalisées par la MOA, nous devons essayer de la définir. Nous allons donc expliquer dans ce chapitre quels sont les caractéristiques communes des MOA du système d'information.

1.1 Définition

1.1.1 Généralités

La Maîtrise d'ouvrage (MOA) du Système d'Information (SI) regroupe les activités permettant à une organisation de faire évoluer son système d'information de manière optimale pour satisfaire à ses exigences. La MOA travaille donc sur les changements qui surviennent dans une organisation. On l'appelle aussi [business analysis](#)¹ ou [analyse d'entreprise](#)².

Il existe plusieurs débats organisationnels sur ce qu'on appelle MOA :

- Est-ce un rôle qu'une personne spécialisée doit endosser ou est-ce que ces activités peuvent être partagées par plusieurs personnes ayant d'autres rôles (chef de projet, développeur, utilisateur...) ?
- Est-ce un rôle IT ou business ?
- Peut-on parler de MOA lorsqu'on met en oeuvre une méthode agile ?

Nous avons choisi de ne pas traiter les problématiques d'organisation dans ce livre. Mais quelle que soit l'organisation choisie, il y a des activités à réaliser qui ne sont pas d'ordre technique mais fonctionnel ou métier. Ce sont ces activités que l'on regroupe sous le nom de MOA. Alors parfois, sur des projets simples, ces activités seront gérées par les développeurs directement ou par un chef de projet. Mais lorsque le projet prend une autre dimension de part sa taille ou sa complexité, ces rôles demandant des expertises spécifiques, ils sont incarnés par des experts de ces activités : les Maîtrises d'ouvrages (ou Business Analysts).

1.1.2 Profils des MOA

En fonction des organisations, les MOA vont avoir des profils très différents.

¹http://www.iiba.org/IIBA_Website/Professional_Development/What_is_Business_Analysis/What_is_Business_Analysis.aspx

²<http://parisfr.iiba.org/index.php/ressources/glossaire>

Certains arrivent à la MOA en tant qu'experts du domaine fonctionnel. Cela peut être d'anciens utilisateurs ou des experts ayant exercé des métiers connexes à la maîtrise d'ouvrage (Chef de projets d'implémentation d'un progiciel, Responsable de tests, Responsable Avant-Vente, Développeurs expérimentés, Chefs de projets, etc.). D'autres seront des experts de la fonction de MOA et auront pratiqué leur expertise dans des domaines fonctionnels variés.

1.1.3 Activités exercées par la MOA

Quelle que soit l'organisation mise en oeuvre, cette fonction MOA fait le lien entre les acteurs "métiers" d'un système et l'IT qui doit gérer et développer le système d'information. La MOA travaille le plus souvent dans le cadre de projets. Et quelque soit la méthodologie utilisée, la MOA a des activités très concrètes à réaliser, avec des livrables clairement identifiables. Ces activités sont :

- Etudier ;
- Spécifier ;
- Piloter ;
- Recetter ;
- Supporter.

Nous présenterons dans les chapitres suivants quelles sont les meilleures pratiques pour réussir ces activités.

1.2 Compétences

1.2.1 Expertise fonctionnelle

La MOA doit-elle être un expert fonctionnel ? Est-il bon d'être spécialisé sur un seul domaine ?

Oui, la MOA peut être un expert fonctionnel...

Les MOA peuvent être au départ un expert fonctionnel qui est monté en compétences sur les aspects projet et les techniques de la maîtrise d'ouvrage. Par exemple, en finance de marché, un ancien opérateur Front ou Middle Office peut devenir maîtrise d'ouvrage sur un projet SI (comme [Jérôme Kerviel : "consultant informatique" au revenu de "2.300 euros"](http://www.lepoint.fr/societe/jerome-kerviel-consultant-informatique-au-revenu-de-2-300-euros-08-06-2010-464186_23.php)³). Dans ce cas c'est un expert fonctionnel et métier qui est monté en compétences pour apprendre ce qu'était un projet SI et quelles étaient les activités d'une MOA et les livrables à fournir dans le cadre d'un projet SI. Plus souvent les MOA acquièrent l'expertise fonctionnelle avec le temps, en restant plusieurs années dans le même domaine fonctionnel. Elle devient alors un expert fonctionnel.

... mais être un expert fonctionnel ne signifie pas qu'on est une bonne MOA...

³http://www.lepoint.fr/societe/jerome-kerviel-consultant-informatique-au-revenu-de-2-300-euros-08-06-2010-464186_23.php

Être un expert fonctionnel ne signifie pas que l'on est une bonne MOA. La maîtrise d'ouvrage est un domaine fonctionnel à part entière. Il y a énormément de compétences à acquérir propres à ce domaine. De plus, les processus de développement informatiques sont spécifiques à cette industrie. Quand on est MOA sur des projets SI, il faut avoir une culture informatique importante pour pouvoir comprendre les enjeux IT.

... alors finalement faut-il changer de domaine fonctionnel ?

Recrutez des gens d'autres industries ! Lisez cet article [Why Innovation Is Beginner's Luck](#)⁴ qui parle des défauts que l'on peut avoir lorsqu'on est depuis trop longtemps dans une même industrie (The Myopia of Experts). Il est vrai qu'un regard neuf amène toujours des solutions qu'on n'arrive pas à faire émerger quand on est depuis trop longtemps sur le même sujet. Mais si vous choisissez de recruter une MOA qui n'est pas un expert du domaine, il vous faudra quelqu'un d'autre pour remplir ce rôle ! Donc cela ne fonctionnera que si vous avez des utilisateurs expérimentés et disponibles avec qui travailler ou alors si votre organisation a la maturité nécessaire pour formaliser ce type de rôle.

Finalement, en tant que MOA, il vaut mieux être spécialisé dans un domaine plutôt que d'être complètement généraliste. Il est important d'être passionné par le domaine dans lequel on travaille et d'essayer d'en apprendre un maximum afin d'être critique vis à vis des demandes des sponsors et des utilisateurs. Mais pourquoi ne pas construire sa carrière sur deux ou trois domaines de prédilection ? Cela permet de garder de la fraîcheur et de rester innovant. L'inconvénient c'est que cela demande de se remettre en cause et de prendre des risques...

1.2.2 Qualités requises

Afin de réaliser toutes les tâches qui lui incombe, une MOA doit avoir beaucoup de compétences générales (*soft skills*) :

- Communicant ;
- Curieux ;
- Facilitateur ;
- Bon rédacteur ;
- Esprit de synthèse.

Ces qualités sont requises mais pas suffisantes. Une MOA compétente se doit d'avoir ce savoir-être, mais elle doit aussi connaître les techniques et outils propres à la MOA, avoir des connaissances en SI et souvent être un expert d'un domaine fonctionnel. Malheureusement, certaines organisations pensent encore que pour recruter une bonne MOA il suffit de prendre la première personne croisée dans la rue qui s'exprime bien. Le rôle de MOA (*Business Analyst*) s'est professionnalisé depuis longtemps et il existe de vrais experts de la MOA.

⁴http://www.businessweek.com/managing/content/aug2010/ca20100819_086258.htm

1.3 Certifications

Les certifications pour la MOA ne sont pas très nombreuses. Et il y en a encore moins si on parle des certifications francophones. Mais de plus en plus de formations et de certifications se développent autour de la Business Analysis. Par exemple, le célèbre PMI (*Project Management Institute*, responsable des certifications PMP) met en place sa propre certification en MOA (*Business Analysis*) : PBA (*Professional in Business Analysis*). Il faudra attendre un peu pour voir ce que cela vaut. Alors, indépendamment du débat “Êtes vous pour ou contre les certifications ?”, voici quelques idées de certifications utiles pour une MOA.

Les certifications en Business Analysis

Le International Institute of Business Analysis (IIBA) propose deux certifications portant clairement sur le métier de maîtrise d'ouvrage :

- La certification CBAP® (Certified Business Analyst Professional®) pour les “Business Analyst” expérimentés.
- La certification CCBA™ (Certification of Competency in Business Analyst™) pour les profils intermédiaires.

Ces certifications sont sérieuses, elles demandent à la fois des connaissances sur le Business Analysis Body of Knowledge (BABOK) et également une quantité importante d'expérience sur des activités de la Business Analysis. La certification CBAP n'est sûrement pas encore très connue en France, mais c'est certainement la certification qui semble la plus intéressante et la plus valable pour une MOA.

Les certifications associées à des méthodologies

En tant que MOA on peut être amené à travailler en suivant différentes méthodologies. Il peut donc être intéressant d'obtenir une certification sur une ou plusieurs méthodologies en vogue. Par exemple, si vous travaillez en tant que Product Owner sur un projet en mode Scrum, pourquoi ne pas passer une certification sur ce thème proposée par la Scrum Alliance ?

- Certified Scrum Product Owner

On est sur un type de certification plus “light” que celles proposées par l'IIBA, mais cela permet de prendre un peu de recul sur sa compréhension de Scrum, et cela donne accès à une communauté qui saura vous aider sur certains aspects de Scrum si vous en avez besoin.

Les certifications plus ciblées sur des outils, des langages, des progiciels

Ensuite, en fonction d'éléments plus spécifiques à votre profil et domaine d'expertise, vous pouvez opter pour des certifications sur un langage de modélisation ou un progiciel.

- OMG Certified UML Professional

- Certification SAP

Là on est sur des certifications d'expert. On s'éloigne un peu de la MOA, mais il est vrai qu'une MOA est souvent également un expert sur un domaine en particulier. Il peut donc être intéressant de valider cette expertise via une certification.

Il existe donc un choix intéressant de certifications pour la MOA, même si les certifications purement MOA sont encore limitées en nombre. Ensuite, chacun doit faire en fonction de son profil, de ses souhaits d'évolution et du temps qu'il souhaite et peut y passer. Finalement reste l'éternel débat, comme pour toutes les professions du système d'information, la certification est-elle valorisée dans l'entreprise ?