

Eliciter les parties prenantes

Business Analyse

Analyse Compétences : 3

L'élicitation est la tâche principale du BA. Elle permet de récolter toutes les informations nécessaires à la réalisation d'un projet. Néanmoins, une bonne connaissance du milieu dans lequel on se trouve permet de faciliter le travail.

Publié mardi 31 août 2021, 16h41
Modifié lundi 26 août 2024, 10h04



By Olivier Paudex

Introduction

La chasse aux informations demande une bonne collaboration avec les différentes parties prenantes dont on a fait une liste lors de la planification à l'aide de l'outil de rôles**RACI**. L'élicitation des parties prenantes est présente tout au long du projet, lors de la planification, pendant l'analyse des besoins, pendant l'écriture des exigences, jusqu'à la validation du projet.

L'EC (Elicitation and communication)

L' **EC** est la section concernant la récupération des informations auprès des parties prenantes comme vue par le **BABOK**.

Il permet de pouvoir comprendre, analyser, priorisé les besoins de l'entreprise et ses collaborateurs.

Un **PDF** joint à cette publication, sous forme de flux de données, résume toutes les tâches, leurs

descriptions, les outils, les parties prenantes impliquées, ainsi que des techniques mnémoniques. Il a été réalisé dans un but pédagogique.

Les bonnes pratiques d'élicitation

Pour comprendre les besoins d'une entreprise, il ne suffit pas de demander aux utilisateurs. Il va falloir investiguer et diagnostiquer. Il arrive souvent lors d'un entretien où les avis diverges et que tout n'est pas vérité absolue. Pour bien se préparer à interviewer les différentes parties, un brin de préparation s'impose.

- Commencez par investiguer le problème de votre côté.
- Préparez vos questions en prenant en compte votre investigation et votre avis personnel.
- Ne prenez pas pour argent comptant ce que l'on vous dit, la vérité est ailleurs, les propos sont enjolivés.
- Notez ce qui vous paraît cohérent. Un peu de jugeote n'a jamais fait de mal à personne.
- Ne vous contentez pas de rassembler les informations, mais analysez-les. Ça demande de la compétences et de l'intelligence.

Posez les bonnes questions

Quoi ?

Essayez de poser des questions commençant par "**Quoi ?**" permet d'évaluer la situation et d'avoir une vue d'ensemble.

- Quel est le problème que vous essayez de résoudre ?
- Quel est l'opportunité à laquelle vous essayez de tirer avantage ?
- Quel est l'impact sur le futur si l'on ne fait rien ?
- Quel et l'objectif, à votre avis, du projet ?
- Que pensez-vous gagner de modifier l'existant ?
- Quelle est la marge bénéficiaire actuelle ? Pensez-vous qu'en modifiant le processus, la marge sera meilleure ?

Qui ?

Essayez de poser des questions commençant par "**Qui ?**" permet de savoir quelles personnes sont impliquées ou de comprendre un processus. Cela permet aussi d'allonger la liste des collaborateurs à interviewer.

- Qui est impliqué ?
- Qui utilise cette information ?
- Qui va créer l'information nécessaire ?

Pourquoi ?

Essayez de poser des questions commençant par "**Pourquoi ?**" permet de connaître la raison derrière la requête.

- Pourquoi l'entreprise poursuit-elle cette opportunité plutôt qu'une autre ?
- Pourquoi l'entreprise a-t-elle décidé de choisir ce logiciel plutôt que d'autres options.
- Pourquoi est-ce un problème pour l'entreprise, à votre avis ?
- Pourquoi vouloir remplacer l'ERP ? Et pourquoi maintenant ?
- Pourquoi le ROI n'est que de 2% sur 10 ans pour ce projet ?
- Pourquoi licencie-t-on les collaborateurs avec le plus haut potentiel intellectuel ?
- Pourquoi l'entreprise s'obstine à ne pas vouloir s'adapter à son époque ?

Où ?

Essayez de poser des questions commençant par "**Où ?**" permet de connaître la source des données.

- D'où viennent les données ?
- A partir de quel point commence l'inefficacité du processus ?
- A partir de quel instant commence l'inefficacité du processus ?
- Où sont situés les collaborateurs ?

Quand ?

Essayez de poser des questions commençant par "**Quand ?**" permet de maîtriser l'aspect du temps et la priorité d'un processus.

- Quand le problème est-t-il apparu ?
- Quand avez-vous expérimenté le problème pour la première fois ?
- Quand rencontrez-vous ce problème ? Seulement à un moment déterminé ou tout le temps ?
- Quand réalisez-vous cette tâche ?
- A quel moment le processus débute-t-il ?

Comment ?

Essayez de poser des questions commençant par "**Comment ?**" permet de définir le procédé de réalisation d'un processus.

- Comment ce problème affecte votre façon de travailler ?
- Comment ces changements vont affecter votre secteur d'activités ?

Quelques réponses piégeuses et comment y répondre

- "**Parce que l'on a toujours fait comme ça**", peut se contrer avec la question "**Pourquoi le faîtes-vous ainsi ?**" ou "**Qui a été le premier à le faire ainsi ?** ou encore "**Est-ce que personne n'a envisager de modifier le processus ?**"
- Une question "**sans réponse**" peut être perçu comme un malaise. Posez la question "**Quelles sont les raisons derrière cette manière de faire ?**" permet d'enlever l'ambiguïté d'être impliquer à titre personnel.

Choisir une approche

Il existe plusieurs techniques d'élicitation. L'interview en face-à-face n'est pas le seul outil, et heureusement. On peut citer entre autres :

- La documentation existante.
- L'observation d'un collaborateur. D'ailleurs l'observation peut être passive ou active. Essayez vous-même met toujours les gens à l'aise.
- L'interview et les questions. Un interview peut se faire en petit groupe.
- Les **"surveys"**, réservé au grand groupe.
- Le **"workshop"**, technique utilisé pour rassembler les gens et les faire participer sur un sujet défini à l'avance
- Le **"brainstorming"**, au contraire, permet à tout un chacun de s'exprimer sans cadre.
- Le **"focus group"** permet à l'instar du **"workshop"**, de travailler sur un sujet très précis avec un petit nombre de personne.
- L'analyse d'interface concerne surtout les collaborateurs techniques.
- Le prototype permet aux collaborateurs d'avoir une vision de ce que l'on aborde.
- Le **"reverse engineering"** permet de maîtriser l'envers du décor. Par exemple, de connaître la formule d'une feuille de calcul **"Excel"**.
- L'analyse compétitive permet de jeter un coup d'œil aux produits concurrents et de pouvoir en débattre.

Les techniques d'élicitation

- Analyser l'entreprise comme si vous étiez à un entretien d'embauche.
- Apprenez à connaître l'environnement de travail, les différents secteurs d'activités, les filiales.
- Lisez la documentation sur les processus. Une entreprise que n'a pas de processus sur papier est une entreprise dont les processus sont très simple à comprendre.
- Existe-t-il des statistiques ?
- Vérifiez que la documentation est à jour. Une documentation obsolète peut démontrer que l'entreprise ne porte pas beaucoup d'intérêts à un secteur d'activité ou que les employés connaissent par habitude un savoir qui se transmet par voie orale.
- Consultez le journal d'entreprise est une source d'informations non négligeables.
- Le site web peut également être une source d'informations et de statistiques. Il peut donner des informations sur le personnel et les services offerts.
- Analysez les écrans, les logiciels et les processus.

- Comprendre les règles commerciales peut donner des informations sur les coûts, les frais de livraisons.
- S'approprier l'architecture informatique, les plans du réseau est une bonne source d'information pour anticiper les processus.

S'approprier une profession que l'on ne connaît pas

Il est toujours séduisant et passionnant de pouvoir apprendre un métier que l'on ne connaît pas. Cependant, vous ne serez jamais un expert aux yeux de ceux à qui c'est justement le pain quotidien. Restez humble et n'essayez pas de savoir celui qui sait, c'est contre-productif !

- Observer un maximum lors d'une visite par exemple.
- Analysez les processus et tentez d'en faire ressortir les lacunes. Si un process vous semble incorrect, approfondissez la question.
- Mesurez le temps d'un processus pour en retirer de conséquentes informations sur les statistiques ou pour l'utiliser comme levier de comparaison.
- Essayez d'identifier les contraintes de travail.
- Essayez de faire le job d'un employé (avec son accord, bien entendu).
- Observez les processus à différentes heures de la journée.
- Observez les outils, la sécurité mise en place.
- Enfin, observez le résultat obtenu.

Se préparer à une interview

- Pensez à l'objectif.
- Préparez vos questions.
- Apprenez à connaître le collaborateur en questionnant ses collègues.
- Résumé l'objectif en début d'interview permet de rendre l'atmosphère décontractée.
- Toujours paraphraser les réponses en vous les faisant confirmer.
- Posez des questions courtes.
- Prenez des notes pendant l'interview, de manière électronique. Vous gagnerez du temps à l'écriture de vos livrables.

Le workshop

Le Workshop est certainement l'approche la plus utilisée hormis l'élicitation en face-à-face.

- Il sert à développer des exigences de qualités.
- Les séances sont souvent intensives.
- Les exigences sont formulées en synergie à plusieurs. Ce qui permet de gagner un énorme temps lors de leurs vérifications et validations.
- Il faut noter toutes les idées, même celles qui ne seront pas retenues.
- Pensez à recadrer la discussion si la conversation s'éloigne de l'objectif initial.
- Pensez à donner la parole à chacun, que tout le monde puisse partager ses connaissances et ses expériences.
- Essayez de trouver une solution à chaque point du débat.
- Si un travail doit être fourni par l'un des participants, pensez à y mettre un délai.

> Le workshop n'est pas une conférence. On y participe, c'est pro-actif ! On y partage ses expériences et ses connaissances.

Conclusion

A chaque situation son lot de questions. On ne devient pas un bon éliciteur du jour au lendemain. On peut mettre les meilleurs atouts dans sa main en préparant ces questions à l'avance, au vue de la situation et de sa propre investigation. Laissez libre cours à votre improvisation. Ne soyez pas attaché à votre feuille de question. Et n'oubliez-pas, **c'est en forgeant que l'on devient forgeron !**