

# A-t-on besoin de business analystes ?

## *Les enjeux dans l'industrie pharmaceutique*

**Rapporté par Véronique Pelletier  
vice-présidente ADELI**

*Le 3 décembre 2013, Magalie Thuault, présidente d'IIBA France et Senior Business Analyste chez Sanofi, animait une Rencontre ADELI sur le thème de la Business Analyse.*

*Mais d'abord, de quoi s'agit-il ? La Business Analyse est une notion émergente qui tend à professionnaliser l'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage (AMOA). On s'est beaucoup penché sur ceux qui réalisaient les projets, mais les donneurs d'ordre, les gens du métier qui expriment leurs besoins, comment les faire communiquer avec les informaticiens ? Il est nécessaire de les comprendre, de traduire leurs besoins en exigences fonctionnelles ou non fonctionnelles. Ceux qui sont capables de les comprendre et d'explicitier les besoins aux techniciens, aux informaticiens, d'élucider les besoins, ce sont les Business Analystes. Avant de réaliser un projet, il faut le cadrer, utiliser des mots compréhensibles par tous. Faut-il modéliser ? Un modèle est un « dessin » sur lequel communiquer pour se comprendre. Bien des projets ont sans doute échoué par manque de compréhension de l'écart entre ce que l'on voulait, ce que l'on pouvait faire et ce que l'on avait obtenu pour un coût et une qualité donnés.*

## La conférencière



Magalie Thuault est Présidente d'IIBA France. Elle est microbiologiste en recherche clinique. Elle a fait des études sur des médicaments avant leur mise sur le marché, en étudiant les effets secondaires chez les patients (après les études chez l'animal). L'AMM est l'Autorisation de Mise sur le Marché d'un médicament avant d'avoir le droit d'être commercialisé.

Magalie Thuault s'occupe de la mise en place des outils de collecte de données. Elle travaille avec treize chefs de projet en recherche clinique.

Ils sont soumis à une réorganisation dans les métiers pour promouvoir l'innovation.

## Qu'est-ce qu'un Business Analyste (BA) ?

La Business Analyse existe depuis longtemps. Elle se structure aujourd'hui autour d'une association, l'IIBA – International Institute of Business Analysis, qui promeut des bonnes pratiques et un modèle de compétences.

Le rôle du Business Analyste (BA) c'est l'élucitation ou obtention des éléments d'information qui constituent l'expression des besoins. L'expert métier détient en effet des connaissances qu'il faut traduire de façon intelligible. Il est lui-même souvent incapable d'explicitier sa connaissance.

Être Business Analyste, c'est être capable de mettre en place le changement avec les parties prenantes pour définir les besoins, recommander une solution qui va apporter de la valeur dans un contexte donné.

Beaucoup de projets échouent. La plupart sont hors budget, hors délai ou inappropriés pour les utilisateurs (qualité, budget, ressources, exigences). S'il existe une différence entre le besoin métier et ce que l'on produit, on peut faire appel à l'AMOA comme support du projet, en externe.

On ne parle pas nécessairement d'informatique. Le BA se situe en amont de la maîtrise d'œuvre. Il peut ne pas être nécessaire d'informatiser.

Le BA doit être capable de recueillir les besoins d'un manager pour le transformer en exigences. L'activité de l'analyste est transversale à l'organisation. Il va devoir communiquer là où les spécifications sont insuffisantes.

Chez Sanofi, il n'y a pas d'assistance à maîtrise d'ouvrage, mais des Managers de projet (PM), des « user leaders » (pour un projet de 3 ans à 1M €). Tout le monde ne peut pas devenir BA. Il existe un centre de compétences BA. Les BA sont l'interface entre les gens du métier et les personnes extérieures.

Ces derniers temps, on a observé un engouement pour ce métier : 24 personnes ont suivi une formation de 5 jours ou 60 heures, finalisée par un examen.

### Le terme BA ou Business Analyste

La traduction de « Business Analyst » de l'anglais au français a été difficile. Le Babok V2 a été traduit en français. Le terme analyste d'affaire a été retenu. En France c'est un terme difficile à comprendre. On parle d'analyste d'entreprise, d'analyste métier ou de BA.

Quel que soit le nom qu'on lui donne, il doit mener des diagnostics de processus, suivre les évolutions, apporter des solutions. Le travail de l'analyste est de délivrer la solution. En fonction du périmètre du projet, celle-ci sera configurée, adaptée, testée, validée.

On peut remarquer une analogie avec l'analyste financier qui a un horizon de trois ans et fait des projections à plus ou moins long terme.

Il doit être capable d'être multitâches, multifonctions.

La solution avec les processus s'intègre dans une organisation. Il est possible d'utiliser Lean Six Sigma pour améliorer la qualité. Le BA est un acteur de la transformation.

La solution peut être une application, un processus. En cas de conflit c'est le « métier » qui tranche.

Le BA apprécie les avantages et les inconvénients de chaque solution.

Le Big data fait partie de la business analyse, ainsi que l'analyse de processus et le décisionnel. Il est possible de mettre en place des outils d'aide à la décision.

### Évaluation de la stratégie

Dans les projets, on observe la mouvance du périmètre du projet à prendre en compte. Le BA doit surveiller son périmètre métier qui bouge et voir quels sont les impacts prévisibles en termes de calendrier, coût, qualité.

Les exigences réglementaires bougent aussi beaucoup. Un formulaire change, on doit changer, tous les projets bougent.

Les périmètres extérieurs sont des boîtes noires.

On établit une grille de risques, dès le début du projet. S'il dérape, on est responsable du contrôle et de l'impact sur tout le planning du projet. La mission peut aller jusqu'à la recommandation d'expertise eSCM.

### Babok®

Babok® est l'acronyme de Business Analysis Body Of Knowledge. Sa version V3 est en cours de formalisation. Il s'agit d'un corpus de connaissances qui sert de référentiel à la certification des Business Analystes.

Il existe deux types de certification :

- CBAP® (Certified Business Analysis Professional™) requiert 7 500 heures de pratique ;
- CCBA® (Certified of Competency in Business Analysis™) requiert 3 700 heures de pratique.

Comme pour le PMI, il faut soumettre un dossier. Le QCM est en anglais : des groupes d'études d'autoformation de 20 heures (study group) permettent d'étudier le Babok et les nombreuses questions du QCM. Chaque participant doit présenter un chapitre ainsi qu'un certain nombre de techniques utiles au BA.

Il s'agit d'une certification de personne et pas d'organisation.

On pourrait mesurer la maturité d'une organisation en matière de BA, mais ce type d'évaluation n'existe pas actuellement.

Magali indique que chez Sanofi, les équipes BA souhaitent monter en compétences. S'agit-il d'un vrai métier ? Doit-on former les Business Analystes comme les Project Manager ?

Question aux Adéliens : l'assistance à maîtrise d'ouvrage est-elle un métier ?

On trouve de l'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage dans la banque, l'assurance, les médias, les administrations publiques. C'est structuré de la même façon. Il faut organiser les exigences (« requirements »), choisir la bonne méthode, rendre l'entreprise plus compétitive.

IIBA (International Institute of Business Analysis) a pour but de promouvoir les bonnes pratiques pour faire reconnaître le métier de Business Analyste, mais n'est pas un organisme de formation. Il existe une offre de formation sur le marché : Global Knowledge,...IIBA France collabore avec diverses associations : ADELI, AFITEP, Analyse de la valeur, Pilotes de Processus...

Un groupe de travail existe entre IIBA et AFITEP sur le thème : « Comment faire travailler ensemble un BA et un PM ? ».

## REX – Retours d'expériences

---

### BIC

Chez BIC, leader de la papeterie, l'informatique est centralisée et emploie 40 personnes, pour une centaine d'applications. L'entreprise compte 1 000 employés. Depuis 2007, ils utilisent le référentiel ITIL.

Ils ont décidé d'internaliser la part externe de BA et créé une petite équipe interne, afin d'améliorer les relations entre le BA et le PM. Les « métiers » n'avaient plus qu'un seul interlocuteur. Ils ont mis en place le « reporting » de projet et constaté une amélioration de la satisfaction des « métiers ».

Le BA a été reconnu comme apporteur de valeur. Son intérêt est grandissant.

Le défi d'internaliser la BA est de trouver les bonnes compétences chez les bonnes personnes. Il est nécessaire de mesurer. C'est une démarche progressive sur quatre ans.

### SANOFI

Sanofi est un laboratoire pharmaceutique franco-allemand qui fait de la recherche clinique sur les médicaments. Il est présent dans 150 pays.

Le défi permanent de l'industrie pharmaceutique, c'est le respect incontournable d'une réglementation très forte à caractère éthique : le patient doit donner son consentement éclairé, il n'est pas rémunéré. Il convient également d'obéir aux exigences de la CNIL (en Allemagne, les données personnelles sont stockées !).

Il y a eu 300 fusions d'entreprises en 40 ans, chacune porteuse de solutions applicatives, de cultures procédurales avec des manières de faire différentes. C'est le multiculturalisme.

Le second défi, c'est l'externalisation. Avec des partenaires privilégiés, les projets doivent évoluer.

Les périmètres bougent. Les BA viennent de projets très différents. Il est nécessaire d'interviewer deux ou trois personnes pour recouper l'information. Une méthodologie de gestion de projet est mise en œuvre. Tout peut être audité. Quarante documents doivent être complétés. Les BA sont pilotés. Ils utilisent des méthodes itératives. La « business value » ou « valeur métier » des experts est prise en compte ; ils doivent faire de la veille, de l'accompagnement managérial.

Les BA ne sont pas vraiment reconnus par la Direction des ressources humaines, bien qu'il existe une « job description » internationale pour ce métier. En revanche, le CIGREF, dont Sanofi est membre, défend le métier de Business Analyste et anime des groupes de travail sur l'analyse d'entreprise.

## Conclusion

---

L'informatique a obligé, au cours du temps, la maîtrise d'œuvre (MOE) à se professionnaliser. De nombreuses bonnes pratiques ont été développées.

Au début de l'informatique, on établissait des spécifications, puis il suffisait de les développer dans les applications.

Aujourd'hui, la réflexion porte également sur la maîtrise d'ouvrage (MOA), car un projet pour bien fonctionner doit faire intervenir des représentants du donneur d'ordre, cette fameuse Maîtrise d'Ouvrage à la française (MOA avec du personnel interne ou AMOA avec du personnel externe), qui doit être capable d'interviewer les experts du métier (quelque soit le métier - y compris la DG ou la DSI) et de créer une modélisation partagée entre MOA et MOE. Le périmètre étant évolutif, ce modèle est plus facile à maintenir. ▲

*veronique.pelletier@adeli.org*