



UNIVERSITÉ
LAVAL

Faculté des sciences
de l'administration

Démystifier l'analyse d'affaires pour aider son évolution: pistes de réflexion

Patrick Tavera, conseiller en architecture d'affaires & analyste d'affaires sénior
Josianne Marsan, Professeure titulaire
Mathieu Templier, Professeur adjoint

Présenté par **Patrick Tavera**



L'ANALYSTE D'AFFAIRES AU CŒUR DE LA
TRANSFORMATION DES ENTREPRISES

Demi journée conférence 27 septembre 2018

Saviez vous que ...

- Peu de consensus sur les compétences du praticien⁽¹⁾
- Discours confus au sein de la pratique⁽²⁾
- Perception différente de la pratique selon les organisations⁽³⁾
- **Absence de définitions communes de la pratique⁽⁴⁾**

(1) Poirier & Lehoux, 2010

(2) Barrett, 2014; Blais, 2014; Brandenburg, 2015; McDonald, 2014; Poirier & Lehoux, 2010

(3) Constat personnel !

(4) Blais, 2011; Darwish, 2015; Hass, 2008; Paul et al., 2010

... engendrent quelques problématiques pour ...

le praticien⁽¹⁾

- Positionnement superficiel dans l'organisation
- Pas toujours légitimé
- Profil trop affaires ou trop TI

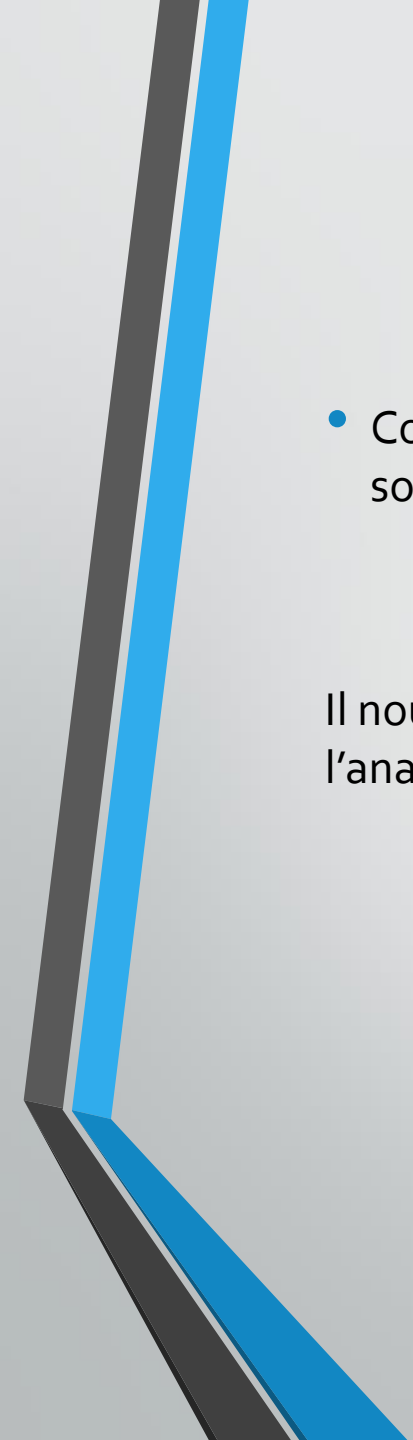
les institutions

- Offre d'emploi ⁽²⁾
- Offre de formations ⁽³⁾
- Définition des programmes universitaires ⁽⁴⁾

la pratique elle-même

- Frein à l'adoption et à son développement ⁽⁵⁾

(1) Paul et al., 2010
(2) Sidorova, 2013
(3) Poirier & Lehoux, 2010
(4) Sidorova, 2013
(5) Latreille, 1980



Objectifs de l'étude

- Construire une définition de *l'analyse d'affaires* en déterminant quelles sont ses principales dimensions dans la littérature académique.

Il nous semble important de développer une compréhension commune de l'analyse d'affaires.

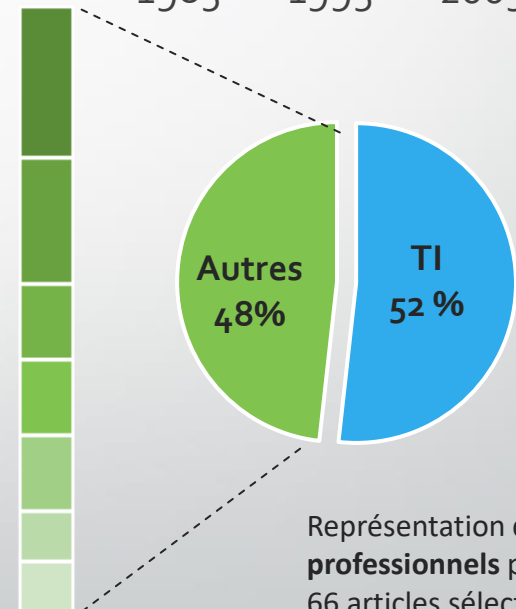
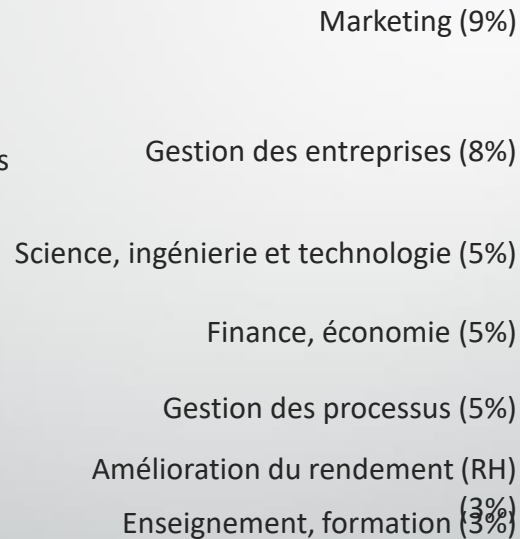
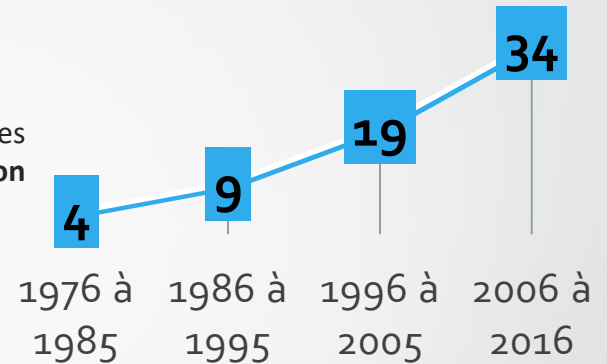
L'étude > chiffres clés

560
articles
identifiés



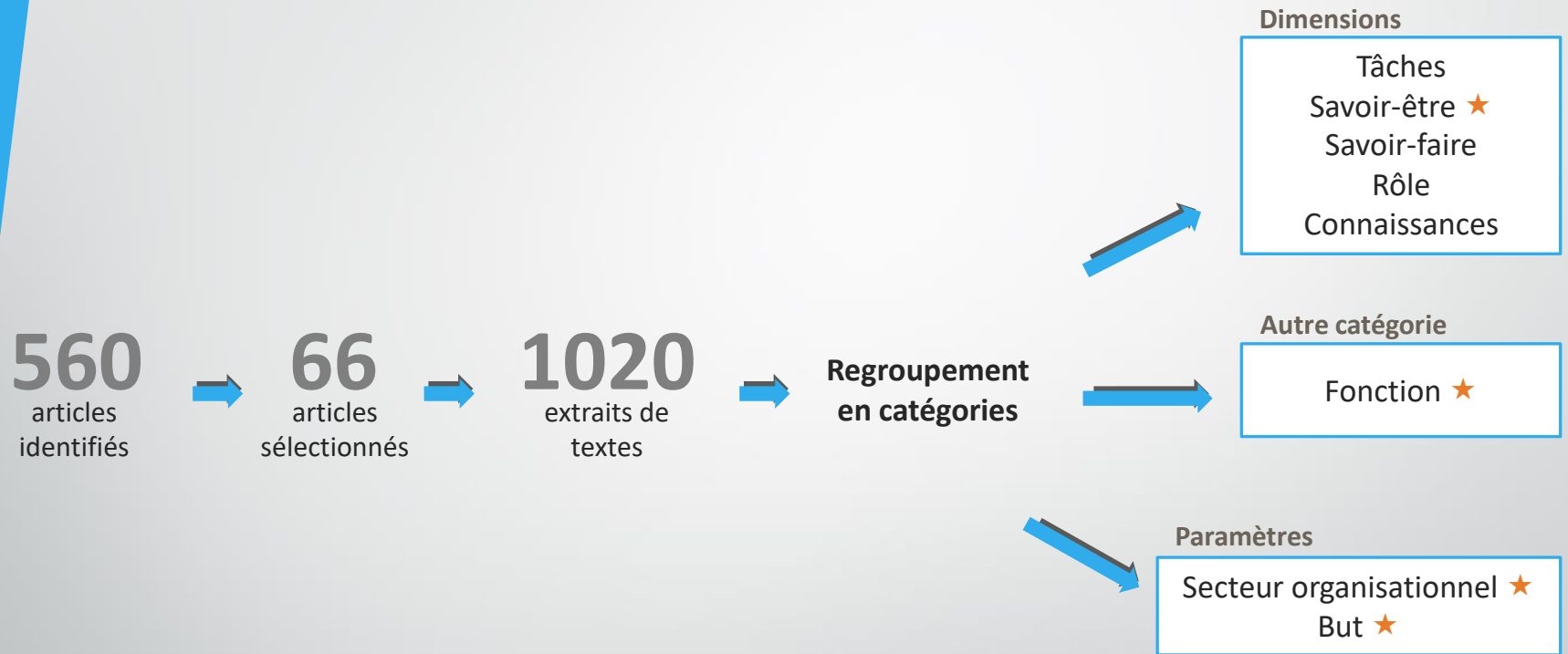
66
articles
sélectionnés

Répartition des 66 articles
sélectionnés par **dates de publication**



Représentation des **secteurs professionnels** pour les 66 articles sélectionnés

L'étude > chiffres clés



★ Catégorie émergente

Dimensions

Tâches
Savoir-être ★
Savoir-faire
Rôle
Connaissances

L'étude > Résultats > Dimensions

Savoir-être (27%)

Principaux savoir-être:

- ☐ Communication
- ☐ Pensée analytique et critique
- ☐ Gestion de la relation client
- ☐ Leadership
- ☐ Écoute active

Rôles (23%)

Principaux rôles:

- ☐ Liaison entre les parties prenantes
- ☐ Facilitateur

Tâches (85%)

Principales tâches:

- ☐ Analyser
- ☐ Collecter
- ☐ Identifier
- ☐ Évaluer
- ☐ Documenter

Savoir-faire (62%)

Principaux savoir-faire:

- ☐ Techniques d'analyse
- ☐ Gestion des exigences
- ☐ Techniques de modélisation
- ☐ Réingénierie des processus d'affaires
- ☐ Gestion de projet

Dimensions

Tâches

Savoir-faire

Savoir-
être

Rôles

Connaissances

Connaissances (15%)

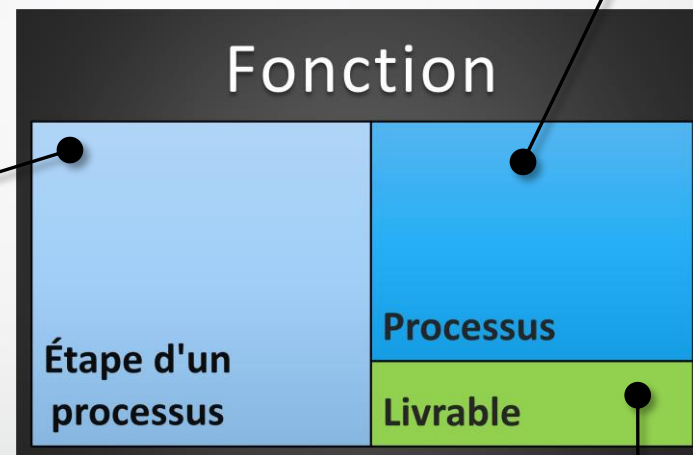
Principales connaissances:

- ☐ Gestion des technologies d'affaires
- ☐ Analyse et conception des systèmes

L'étude > Résultats > Autre catégorie

Processus ou ensemble d'activités réalisées principalement pour déterminer et recommander des solutions répondant aux besoins de l'organisation

Une **étape du processus d'innovation*** qui examine les requis du produit/service et de son environnement pour s'assurer que le produit/service réponde aux besoins de l'organisation autant que du marché.



Livrable ou étude approfondie et spécialisée sur une thématique particulière pour aider à la prise de décision

* L'innovation est l'implantation d'un nouveau produit ou service, d'un nouveau processus, d'une nouvelle démarche mercatique, ou d'une nouvelle approche organisationnelle (OECD & Eurostat, 2005).

L'étude > Résultats > Paramètres

Principaux secteurs:

- Systemes d'information
- Ingénierie des processus d'affaires
- Développement de nouveaux produits
- Analyse de données / Intelligence d'affaires

Secteurs moins représentés:

- Marketing
- Finance
- Architecture d'entreprise
- Gestion des entreprises
- Comptabilité
- Service de santé

Paramètres

Secteur
organisationnel

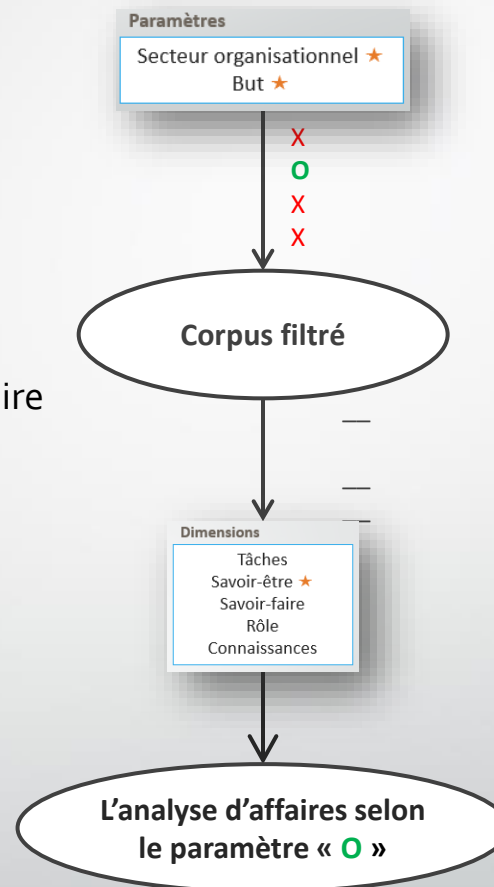
But

Principaux buts:

- Amélioration de l'efficacité
- Analyse et conception de SI
- Aide à la décision
- Gestion des exigences d'affaires

L'étude > Résultats > Paramètres > Principe

- Les paramètres ne contribuent pas à définir l'analyse d'affaires
- Les paramètres permettent de réduire le corpus (ensemble des articles)
- Le corpus réduit « remodèle » les dimensions



- 1 Choix d'une valeur pour un des 2 paramètres
- 2 Certains articles du corpus sont filtrés
- 3 Réduction du nombre d'extraits de texte
- 4 Les dimensions sont « remodelées »
- 5 Nouvelle définition de la pratique

L'étude > Résultats > Paramètres > Exemple

- 3 valeurs choisies pour le paramètre "secteur organisationnel"

Savoir-faire	Analyse de données Intelligence d'affaires	Ingénierie des processus d'affaires	Systèmes d'information
Techniques d'analyses	34%	55%	26%
Réingénierie des processus d'affaires	12%	46%	23%
Gestion des exigences	12%	28%	34%
Intelligence d'affaires	56%	0%	12%
Techniques de modélisation	0%	37%	23%
Gestion de projet	12%	10%	30%
Évaluation et validation de la solution	12%	10%	26%
Analyse d'entreprise	12%	10%	26%
Connaissance spécifique de l'organisation	12%	10%	26%
Administration des affaires	12%	10%	23%
Conception / administration de base de données	0%	19%	23%
Conception d'interface utilisateur	12%	0%	15%
Résolution de problème	0%	10%	15%
Gestion des ressources de l'entreprise	0%	10%	15%

L'étude > Résultats > Synthèse

La pratique



Phase du processus permettant l'implantation d'une innovation



Ensemble d'activités pour déterminer et recommander des solutions répondant aux besoins de l'organisation



Étude approfondie et spécialisée sur une thématique particulière pour aider à la prise de décision

Le praticien



Gestion des technologies d'affaires
Analyse et conception des systèmes



Techniques d'analyse
Gestion des exigences
Techniques de modélisation
Réingénierie des processus d'affaires
Gestion de projet



Communication
Pensée analytique et critique
Gestion de la relation client
Leadership
Écoute active



Collecter; Analyser
Identifier; Évaluer
Documenter

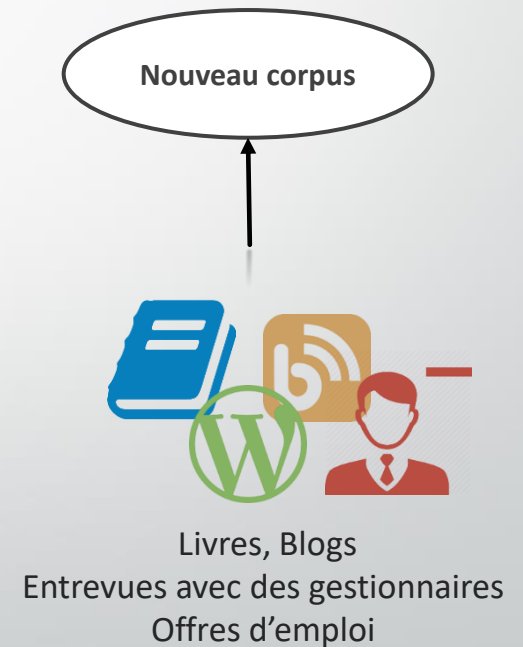


Liaison entre les parties prenantes
Facilitateur

Piste de réflexion > Pour l'étude

1. Obtenir de nouvelles données à partir d'autres sources.

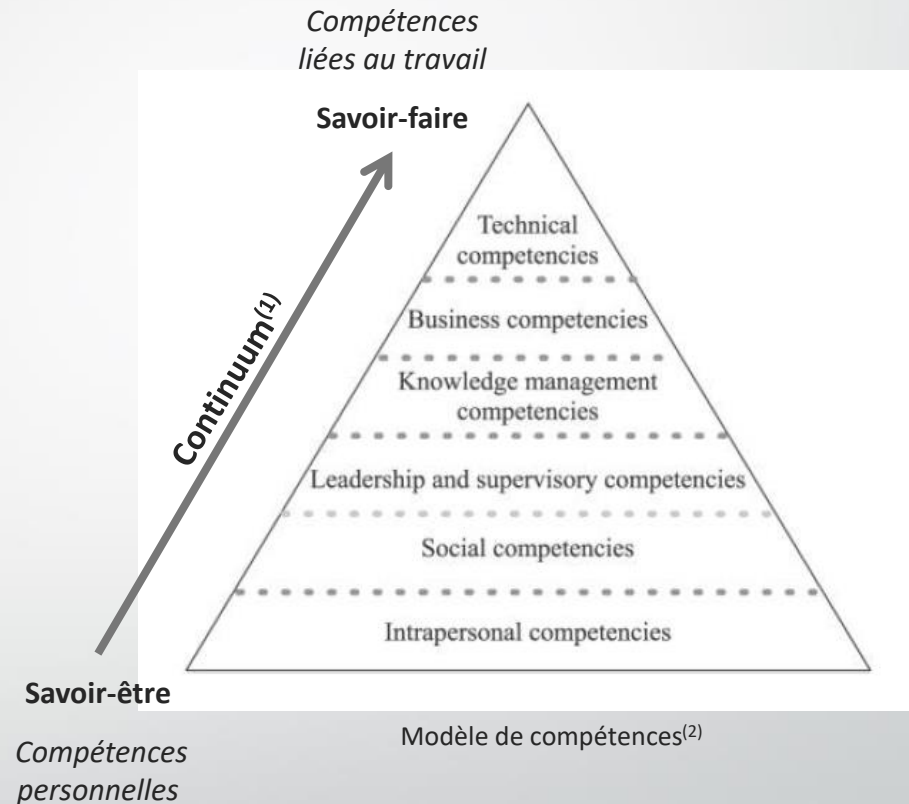
Permettre de construire un point de vue de l'intérieur et non de l'extérieur du milieu de pratique.



Piste de réflexion > Pour les institutions (recrutement)

2. Utiliser un modèle de compétences pour explorer les dimensions *savoir-faire* et *savoir-être*

Offrir un point de vue plutôt orienté pour le recrutement



(1) Rifkin et al., 1999

(2) Viitala, 2015

Compétences techniques (55%)

- ☐ Techniques d'analyse (ex.: balisage, document, statistique)
- ☐ Gestion des exigences (ex.: élicitation, spécification, communication)
- ☐ Techniques de modélisation (ex.: processus, chaîne de valeur)

Compétences affaires (20%)

- ☐ Administration des affaires
- ☐ Connaissances de l'organisation
- ☐ Finance
- ☐ Comptabilité

Gestion de ses connaissances (17%)

- ☐ Pensée critique/analytique
- ☐ Résolution de problèmes
- ☐ Capacité d'apprentissage

Leadership (8%)

- ☐ Acteur du changement
- ☐ Promoteur-vendeur

Compétences sociales (23%)

- ☐ Communication oral et écrite
- ☐ Gestion des parties prenantes
- ☐ Écoute active
- ☐ Travail d'équipe

Compétences interpersonnelles (12%)

- ☐ Négociation
- ☐ Résolution de conflit
- ☐ Intégrité

Compétences techniques

Compétences affaires

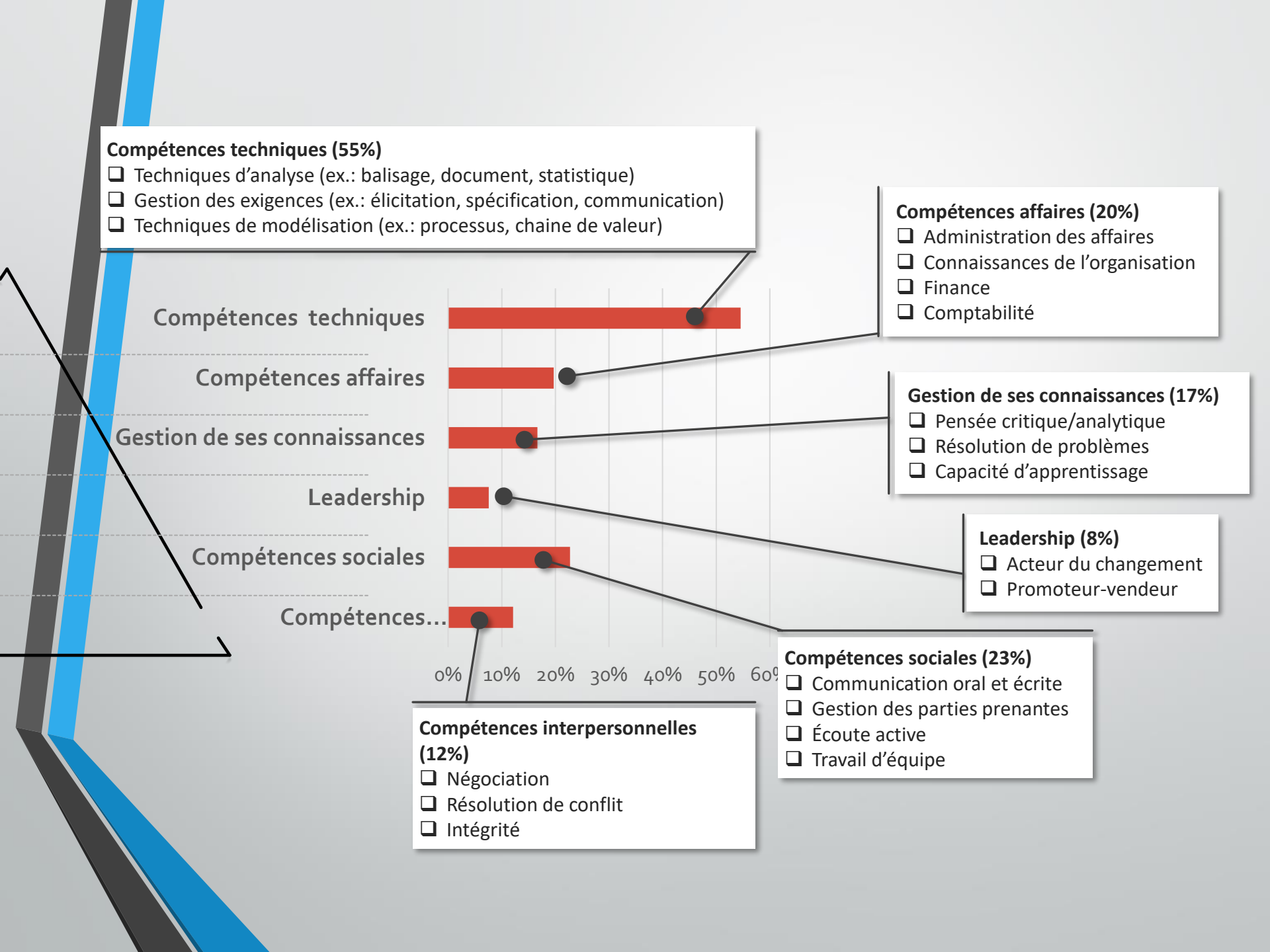
Gestion de ses connaissances

Leadership

Compétences sociales

Compétences...

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60%



Piste de réflexion > Pour les institutions (formation / université)

3. Utiliser la taxonomie de Bloom pour explorer la dimension *tâches*

Offrir un point de vue plutôt orienté pour la formation et le milieu académique

Objectif d'apprentissage:

- Un verbe (aspect cognitif) = niveau de complexité
- Un nom (aspect connaissance) = niveau d'abstraction

Niveau d'abstraction

Niveau de complexité

3.1 THE TAXONOMY TABLE						
THE KNOWLEDGE DIMENSION	THE COGNITIVE PROCESS DIMENSION					
	1. REMEMBER	2. UNDERSTAND	3. APPLY	4. ANALYZE	5. EVALUATE	6. CREATE
A. FACTUAL KNOWLEDGE						
B. CONCEPTUAL KNOWLEDGE						
C. PROCEDURAL KNOWLEDGE						
D. META-COGNITIVE KNOWLEDGE						

Table de la taxonomie révisée de Bloom⁽¹⁾

(1) Anderson et al. 2001

Piste de réflexion > Pour le praticien

4. Évaluer quel type d'analyste d'affaires vous êtes

Axer votre formation selon les dimensions et les compétences requises et développer ses compétences en continu



Piste de réflexion > Pour la pratique

5. Mettre en œuvre des communautés de pratique dans votre organisation

Endosser la définition de ce qu'est la pratique, communiquer la fonction de l'analyse d'affaires dans l'organisation, fédérer les compétences par le partage d'expertise et finalement, aider au développement de la pratique.





UNIVERSITÉ
LAVAL

Faculté des sciences
de l'administration

Démystifier l'analyse d'affaires pour aider son évolution: pistes de réflexion

Patrick Tavera, conseiller en architecture d'affaires & analyste d'affaires sénior
Josianne Marsan, Professeure titulaire
Mathieu Templier, Professeur adjoint

Présenté par **Patrick Tavera**



L'ANALYSTE D'AFFAIRES AU CŒUR DE LA
TRANSFORMATION DES ENTREPRISES

Demi journée conférence 27 septembre 2018