Évaluation des compétences en analyse d'affaires

Retour d'expérience et opportunités

Objectif

- Appuyés sur le BABOK, mesurer le niveau de compétence des analystes d'affaires chez nos clients pour orienter les plans de développement et pour assurer une montée en compétence du métier

Métho

Méthodologie et approche

3 tests

- Une auto-évaluation
  - par le participant lui-même
- Un test de connaissance
  - 124 questions à choix multiple
- Un test psychométrique

Mise en situation

- Panier de gestion adapté à l'analyse d'affaires
- Suivi d'une entrevue téléphonique

Métho

Mise en situation (En salle - surveillé - chronométré)

- Sous forme d'un panier de gestion, le participant doit :
  - Lire la mise en situation
  - Prioriser et analyser les documents
  - Indiquer les actions à prendre
  - Produire des documents
  - Analyser sa propre performance
- Suivi d'une entrevue téléphonique d'une heure
  - 30 minutes - psychométrique
  - 30 minutes - analyse d'affaires

Métho

Mesure des connaissances et compétences

Les connaissances sont organisées comme suit :

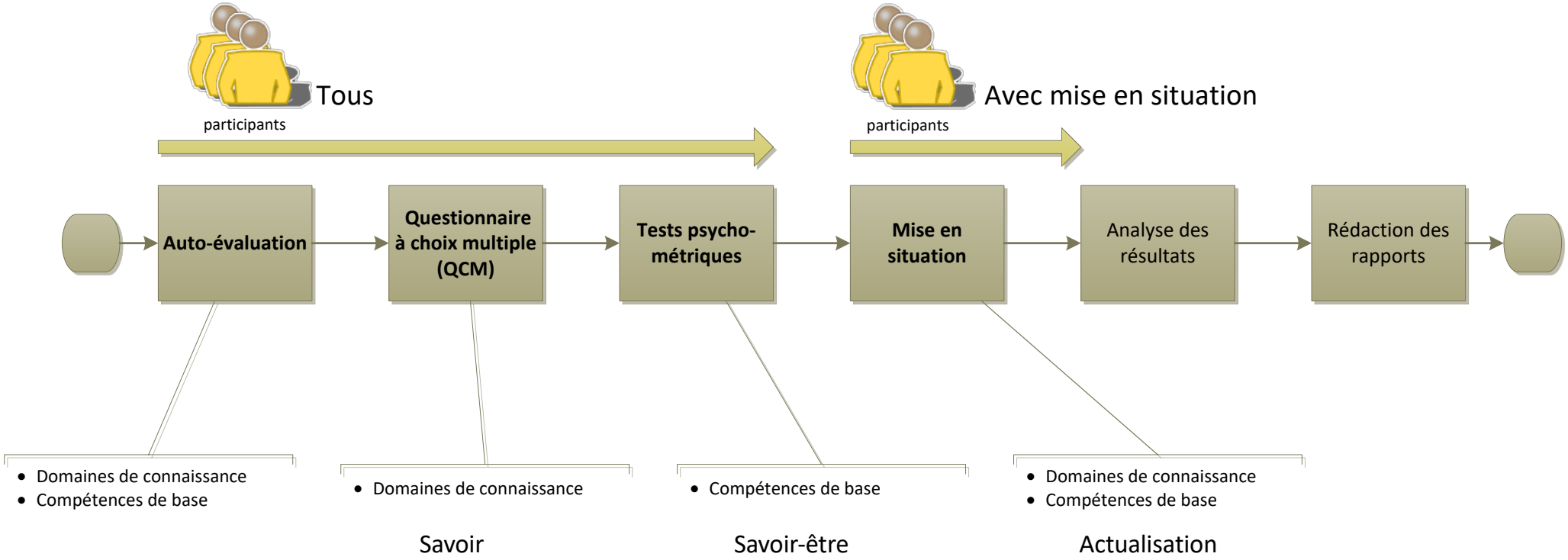
- Planification et surveillance de l'analyse d'affaires
- Élicitation
- Gestion et communication des exigences
- Analyse d'entreprise
- Analyse des exigences
- Évaluation et validation de la solution

Le modèle évalue également :

- 49 techniques qui viennent appuyer les domaines de connaissance
- Les compétences transversales suivantes (Babok) :
  - Raisonnement analytique et résolution de problèmes
  - Caractéristiques comportementales
  - Connaissance des affaires
  - Aptitudes à communiquer
  - Compétences relationnelles
  - Aptitudes informatiques

Métho

Éléments mesurés par les tests



Métho

Niveaux de connaissances

- Les niveaux de connaissances suivent le modèle de Dreyfus. Ce modèle est utilisé pour classer les résultats des connaissances et des techniques. Les niveaux sont divisés comme suit :

	%	Définition	Description
1	0+	Pas évalué ou non applicable	Pas au courant ou non-applicable.
2	20+	Débutant	Connaît les concepts, mais le candidat requiert de la supervision pour les mettre en pratique.
3	40+	Intermédiaire (en progression)	Peut expliquer les concepts à ses collègues et connaît le moment et comment les utiliser avec un minimum de supervision.
4	60+	Avancé	Connaît et comprend les concepts associés aux tâches et est en mesure de réaliser les tâches associées sans supervision.
5	75+	Expert	Connaît, comprend et maîtrise les concepts associés aux tâches. Le candidat peut accompagner ses collègues et les superviser lors de la réalisation des activités.

Méthо

Niveaux de compétences transversales

- Les niveaux de compétences transversales sont évalués par nos partenaires Atmanco et Ngenio.
- Les résultats en analyse d'affaires ont été essentiellement évalués par AtmanCo.
- Ils sont ramenés à une échelle en pourcentage. Les niveaux sont divisés comme suit :

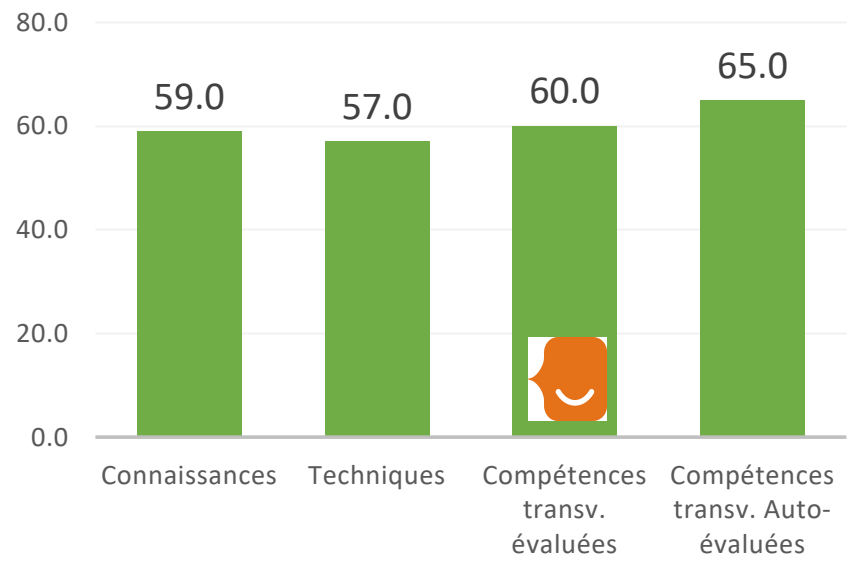
	%	Définition	Description
1	0+	Amélioration	La compétence pourrait être améliorée
2	35+	Adéquat	Le niveau de compétence répond aux critères d'efficacité requis par le modèle
3	70+	Supérieur	Le niveau de compétence dépasse les critères d'efficacité requis par le modèle

Global

Performance générale

- Les connaissances en analyse d'affaires juste sous le niveau avancé
- Les connaissances des techniques à peu près au même niveau

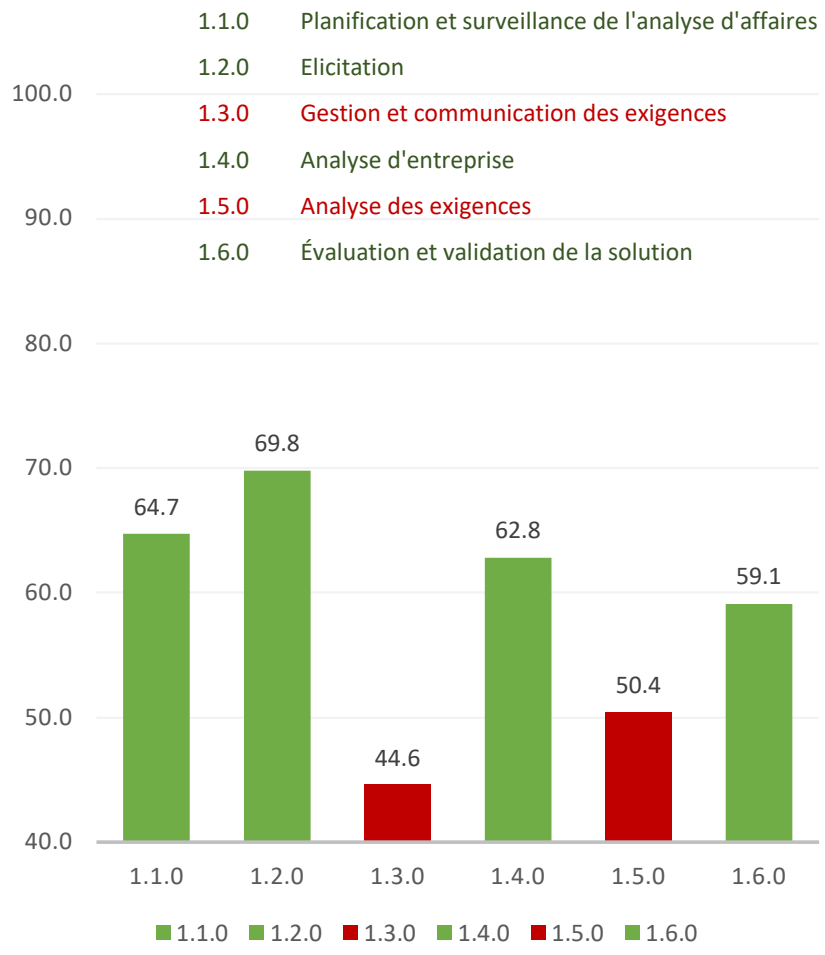
Niveau d'expertise	%
Expert	8%
Avancé	37%
En progression	55%



Global

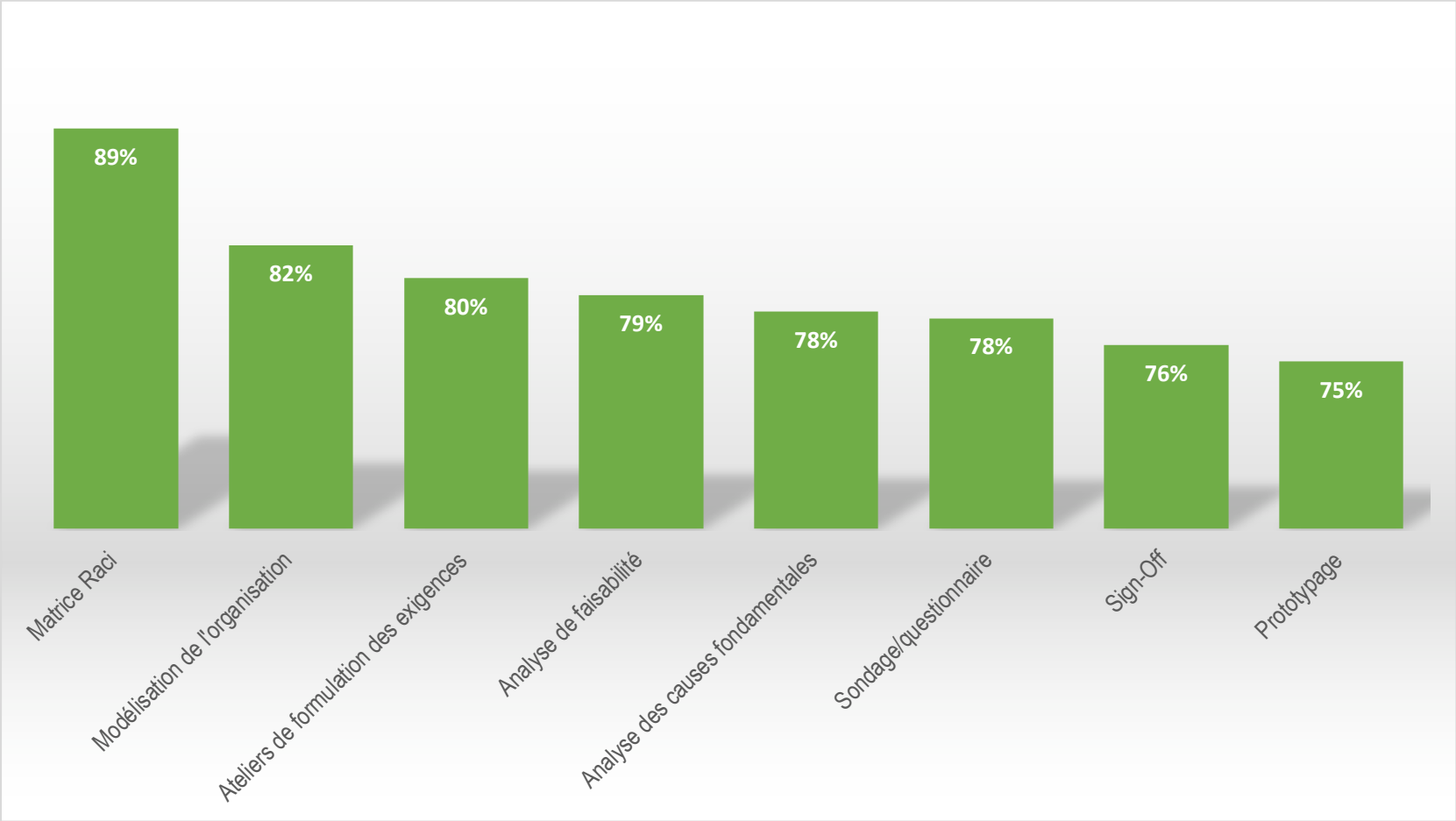
Domaines de connaissance

- Deux domaines de connaissance à améliorer :
  - Gestion et communication des exigences
  - Analyse des exigences



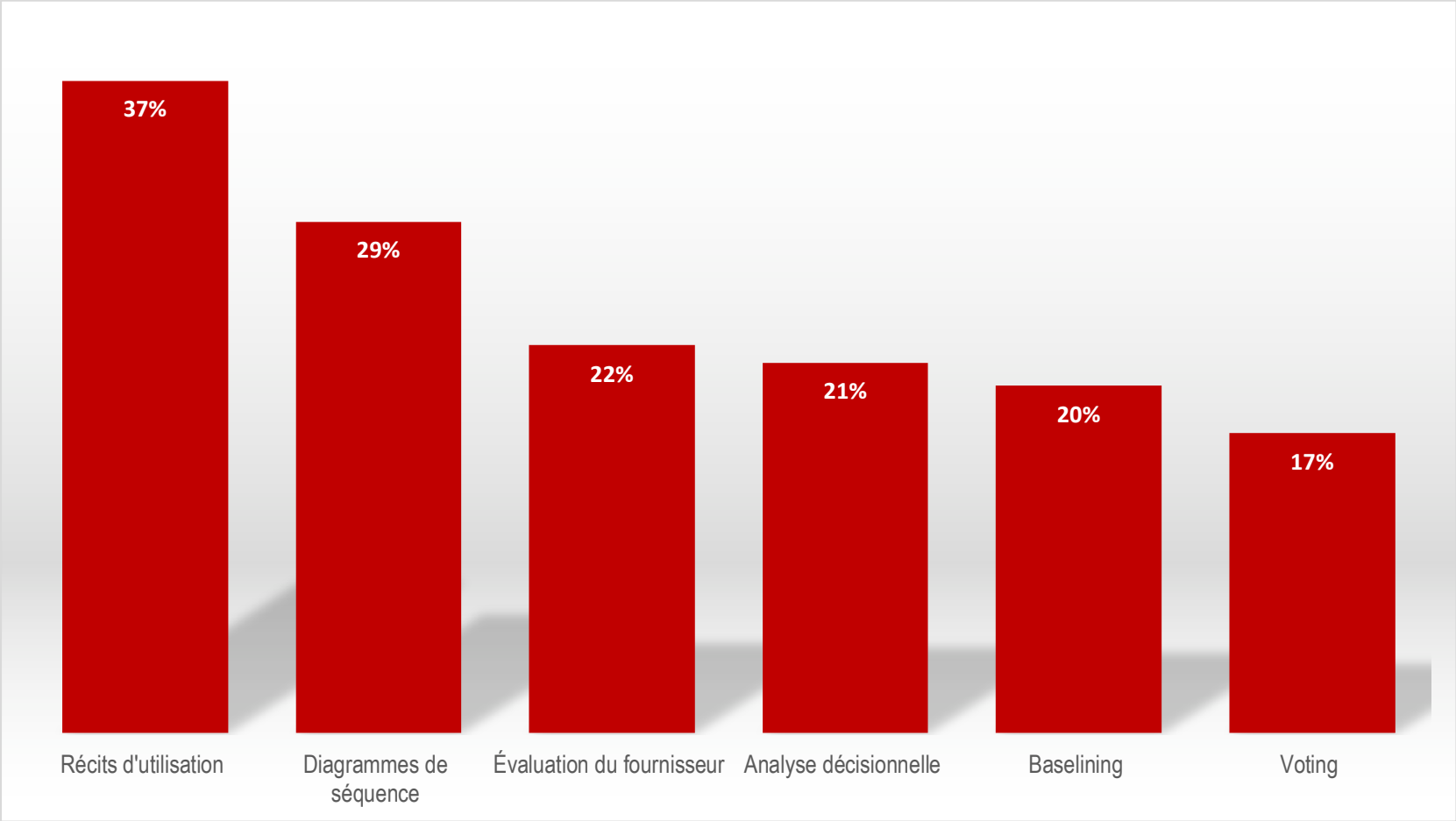
Global

Meilleures techniques - Palmarès



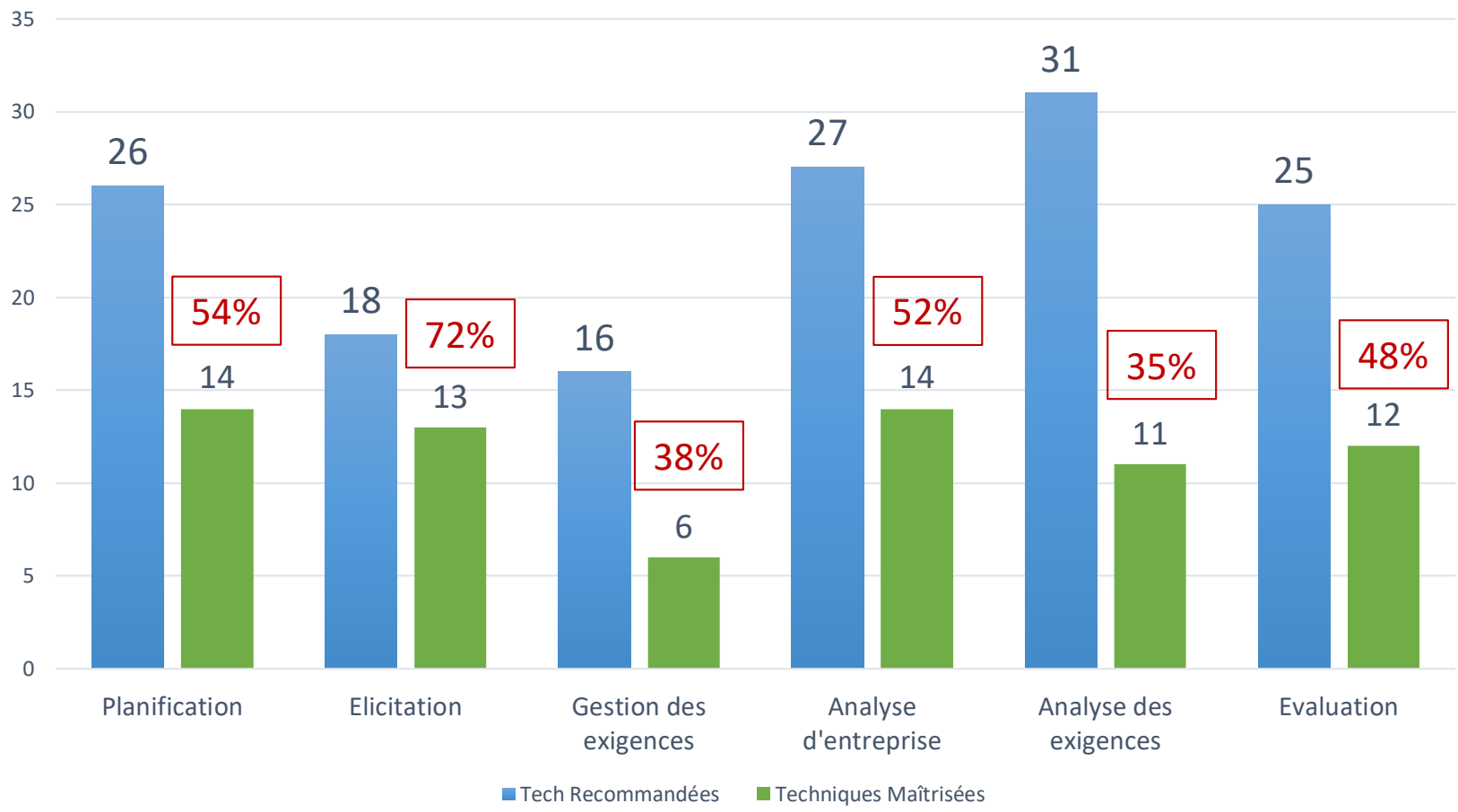
Global

Techniques à améliorer - Palmarès



Global

Techniques maîtrisées par domaine



Global

Conclusions générales sur les techniques

Forces

- Les techniques liées à l'élicitation sont généralement bien maîtrisées.

À travailler

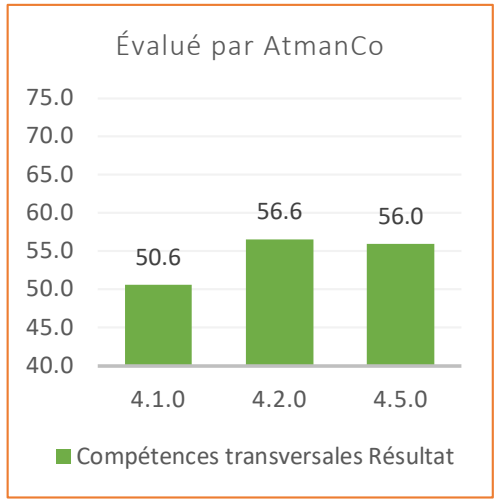
- Les techniques de modélisation en général sont à travailler
  - Nombreux sont ceux qui sont sous l'impression qu'ils n'ont pas à maîtriser ces outils
- Les techniques liées à la gestion des exigences sont à travailler
  - Les outils de modélisation servent à catégoriser les exigences
- Les techniques liées à l'analyse des exigences sont à travailler
- La « palette » des techniques est un peu trop étroite.
  - Il faut connaître plus de techniques

Global

4.0.0 - Compétences Transversales

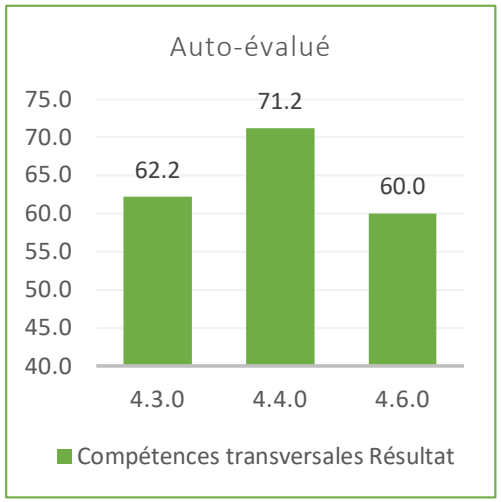
- Évaluation du potentiel

- 4.1.0 - Raisonnement analytique et résolution de problèmes
- 4.2.0 - Caractéristiques comportementales
- 4.5.0 - Compétences relationnelles
- Attention : le potentiel seulement a été évalué



- Auto-évaluation
- Lors de l'auto-évaluation, les participants ont généralement surestimé leurs compétences transversales

- 4.3.0 - Aptitudes à communiquer
- 4.4.0 - Connaissance des affaires
- 4.6.0 - Aptitudes informatiques

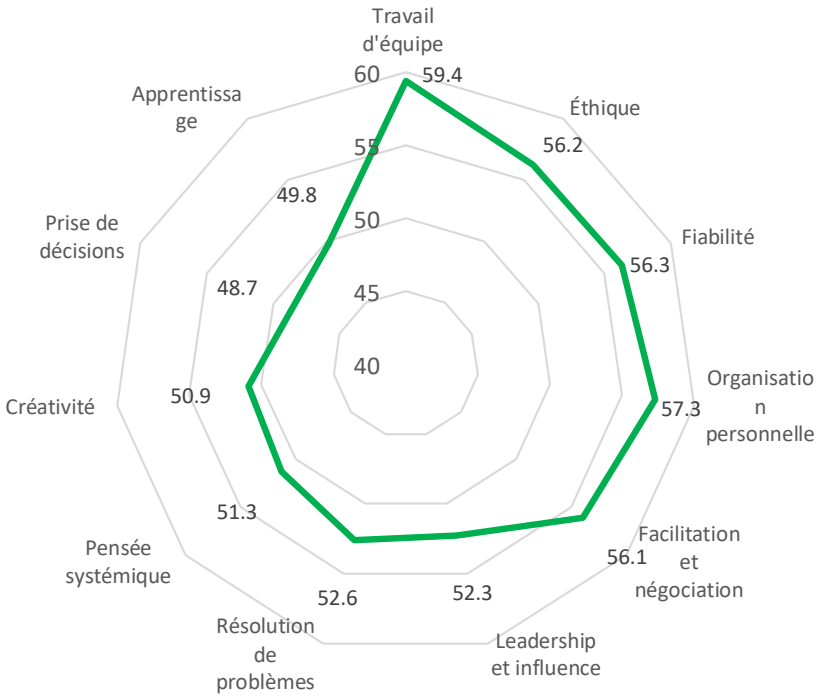


Global

Moyennes des compétences transversales évaluées

CONSTATS :

- Les compétences transversales des analystes d'affaires sont relativement dans la moyenne des individus.
- La seule compétence naturelle qui se démarque plus significativement est le travail d'équipe.
- Les forces à consolider :
  - Les caractéristiques comportementales :
    - Éthique
    - Fiabilité
    - Organisation personnelle
    - Facilitation et négociation
- Les 3 compétences de la catégorie raisonnement analytique et résolution de problèmes à surveiller :
  - Apprentissage
  - Prise de décisions
  - Créativité



Pistes de développement pour les analystes

Connaissance

- Gestion et communication des exigences
- Analyse des exigences

Techniques

- de modélisation
- d'analyse des exigences
- « Baselining »

Compétences de base

- Apprentissage
- Prise de décisions
- Créativité

Univers connexes

- Gestion de projet
- Agile
- ITIL
- Lean/Six Sigma
- Architecture d'affaires

Réflexion sur l'exercice

- Babok 2 vs Babok 3
- Babok vs Réalité
- Postes définis de manière très variée
  - La nécessité de préciser un « Profil » pour différents types d'analystes d'affaires.
- L'expérience est l'un des meilleurs facteurs pour prédire le résultat
- L'influence des formations n'est pas assez marquée.
  - Probablement à cause du manque d'occasions d'intégrer les techniques

L'aspect des compétences de base

- La liste du Babok est trop longue :
  - Être tout et son opposé
- Non corrélation des résultats avec les ressources les plus performantes
- Trop de profils différents, ce qui aplati les différences
- Les compétences ne semblent pas liées aux aspects les plus « critiques » des profils « types » spécifiques

Rétroactions

Sentiments des analystes

Réserve vis-à-vis l'agile

La réaction des participants

- Avide de savoir ce qu'ils avaient à apprendre
- Surpris de voir tout ce que nous avions détecté

- Crainte que les résultats soient utilisés pour évaluer leur rendement
- Stress de l'examen
- Beaucoup de questions sur comment être un analyste d'affaires « agile »

L'impact de l'environnement organisationnel

- Peu de chance de suivre les bonnes pratiques
- Le regard se tourne vers les gestionnaires de projet
- Formation des gestionnaires
- Pas de plan de carrière

Quoi faire pour faire mieux ?

Intégration des compétences transversales

- Délaisser les compétences proposées par les « guides »
- Avec nos partenaires spécialisés en psychométrie
  - Profils de postes arrimés aux modèles utilisés pour identifier les compétences transversales ou les aptitudes

Étapes d'élaboration d'une "norme" d'évaluation

Cadrage

Processus encadrant le métier

Rôles et responsabilités

Savoir faire

Connaissances et compétences

Savoir

Savoir être

Protocole d'évaluation

Élaboration des profils

Évaluation

Ajustements

Rétroactions

Le cas du recrutement

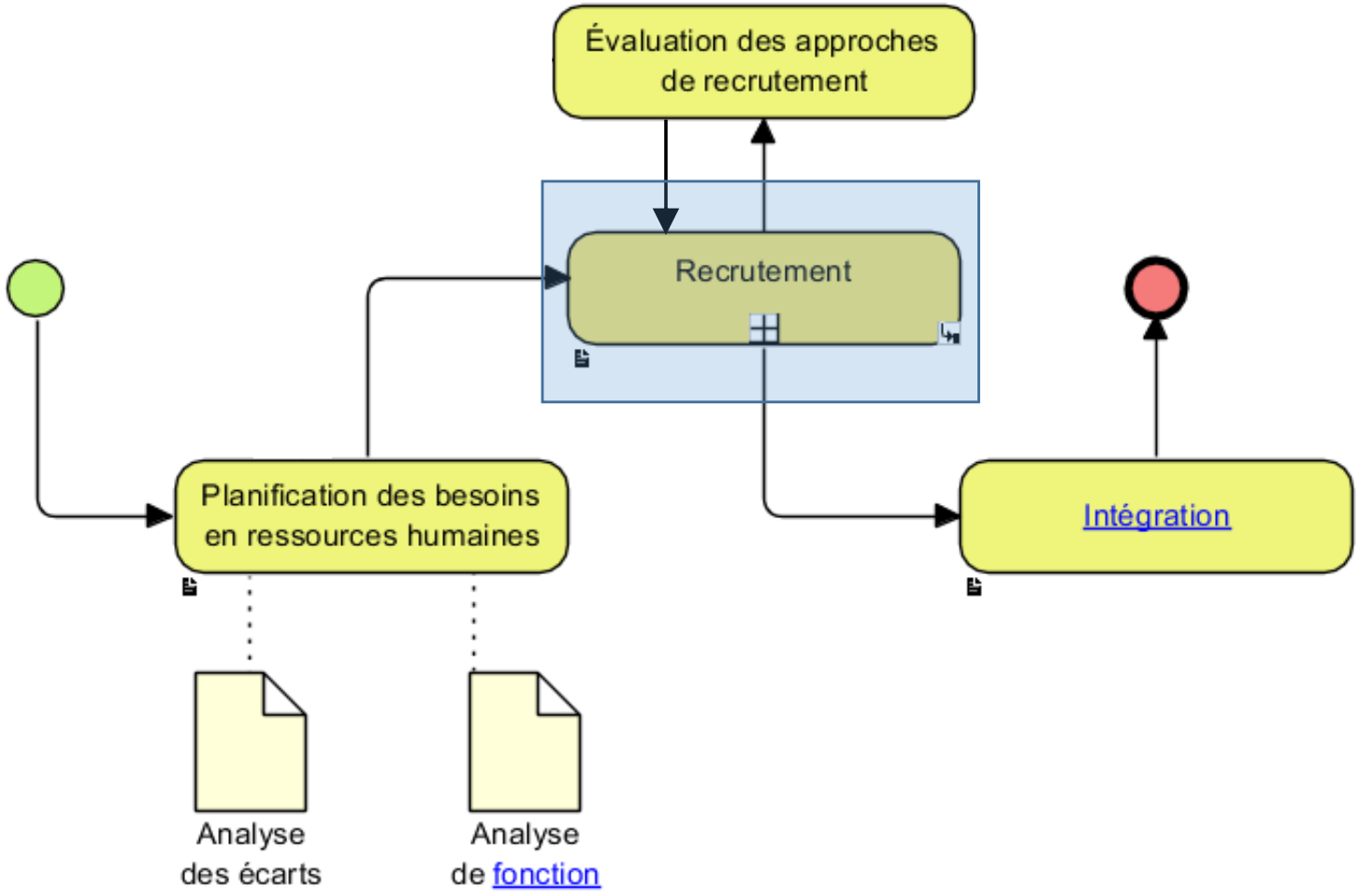
Mise en abîme

- Bien que l'outil soit (entre autres) un outil d'appui au recrutement
- Nous avons appliqué notre technique d'élaboration d'une norme d'évaluation **au métier de recruteur**

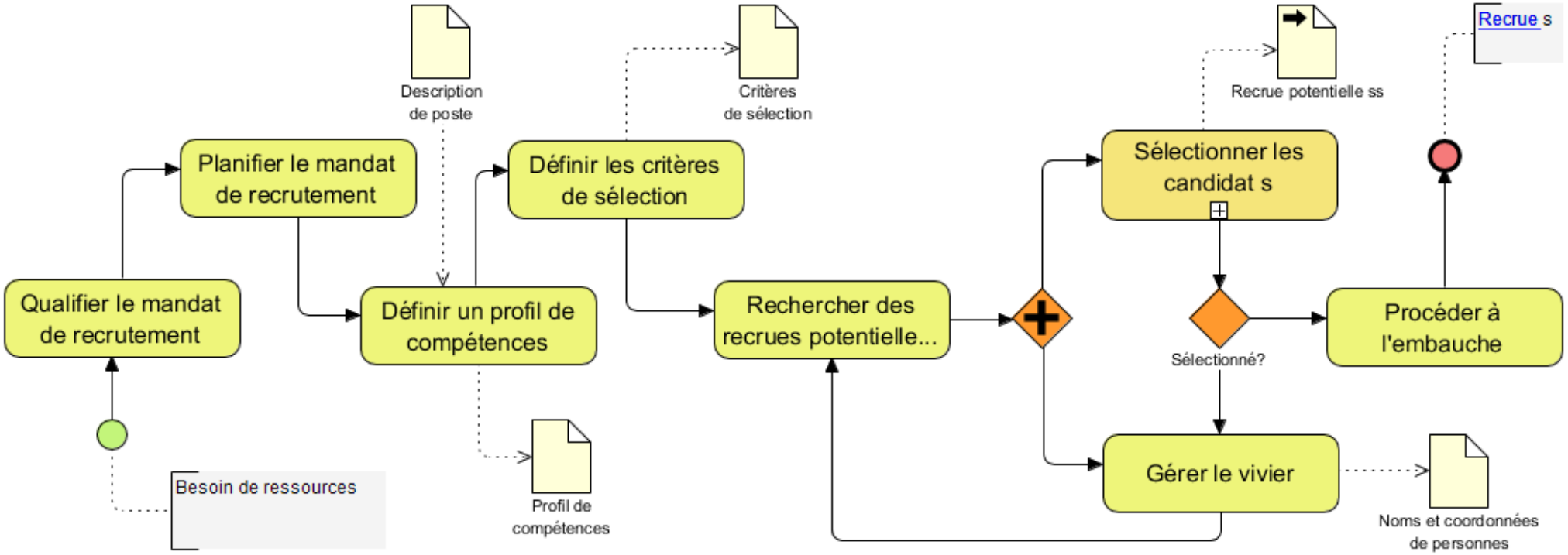
Recrutement

- Spécialement créée pour l'événement
  - #truMontreal 2018
- Restreint au concept strict de recrutement

Cadrage

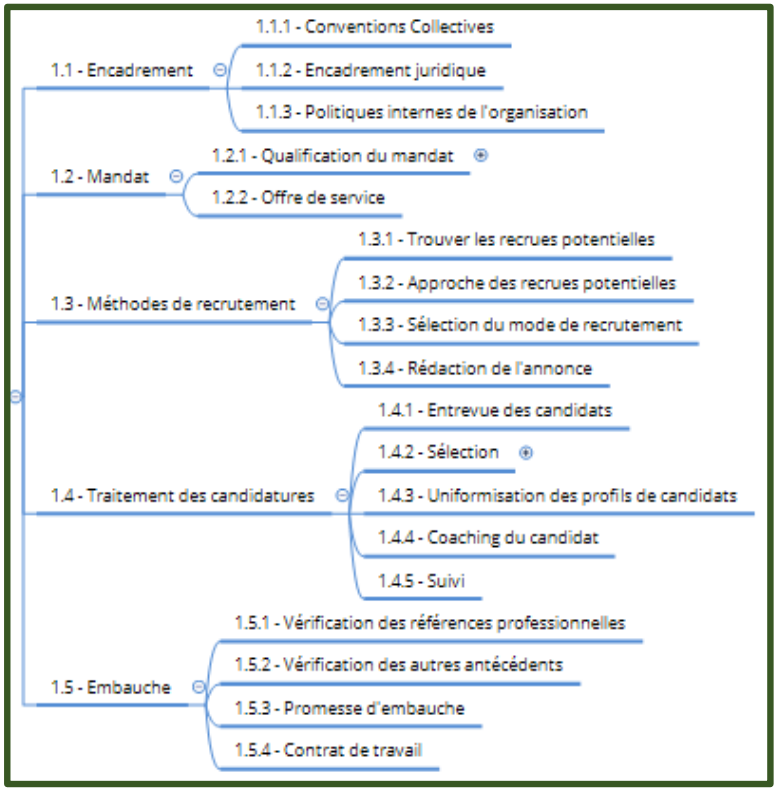

Évaluation des approches de recrutement
Recrutement
Planification des besoins en ressources humaines
Intégration
Analyse des écarts
Analyse de fonction

Rôles et responsabilités



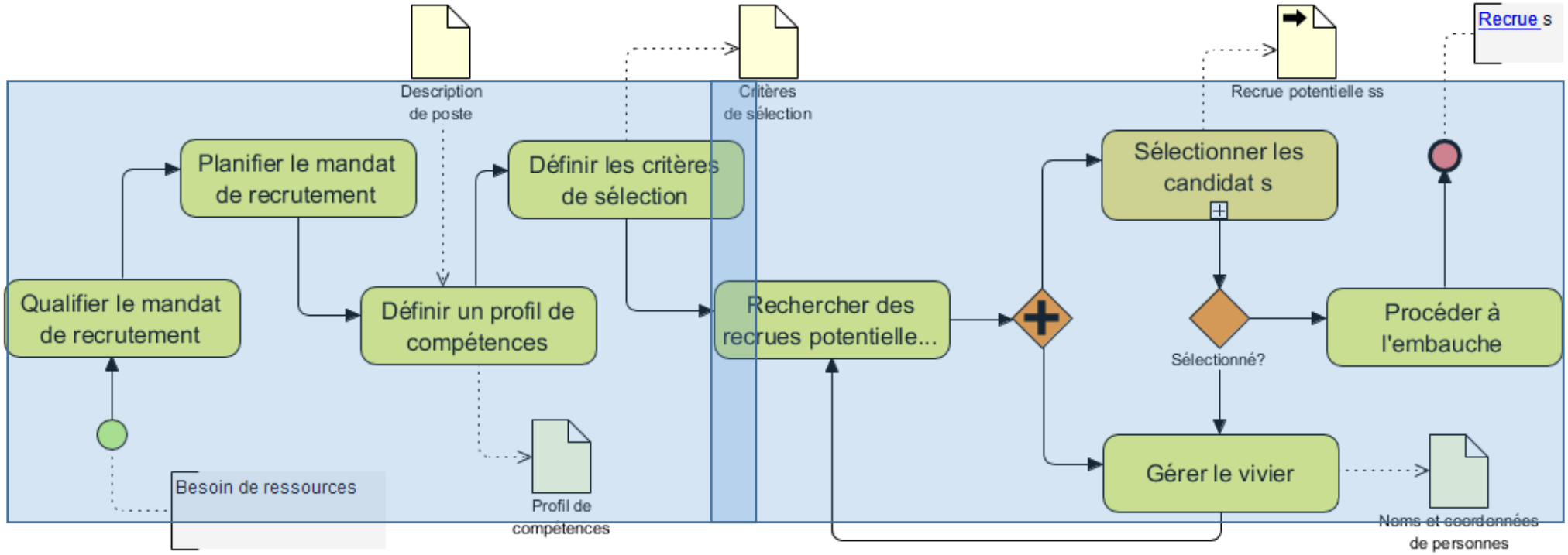
Connaissances et compétences

Connaissances



Compétences de base

Identification des profils en fonction des tâches



Chaque entreprise peut ainsi être différente

La suite pour UpSkills!

Nouveaux tests

- Gestionnaire de projet
- Recruteur
- Mise à jour de AA
  - Nouvelle liste de compétences de base

Nouvelles fonctionnalités

- Profils par type de poste pour découper plus finement les métiers comme :
  - Analyste d'affaires
  - Gestionnaire de projet
  - Recruteur
  - Autres...