



La mise en place d'un centre d'excellence en analyse d'affaires: les secrets du succès et les pièges à éviter

Benoît Piché-Richard
Xuan-Hoa Tran

30 Septembre 2014

Qui sommes-nous?



Benoit Piché-Richard, PMP, MBA
Directeur principal
Développement des solutions d'affaires,
Services de cartes, Réseau des caisses et
Services aux particuliers

Chez Desjardins depuis:
Mars 2003



Xuan-Hoa Tran, PMP, MSc
Directeur Analyste d'affaires
Développement des solutions
d'affaires, Services de cartes,
Réseau des caisses et Services aux
particuliers

Chez Desjardins depuis:
Janvier 2014



Regard sur l'organisation

MOUVEMENT DESJARDINS

- + de **6M** de membres et clients
- **45 219** employés
- **376** caisses & **864** points de services
- **4^e** institution financière la plus sûre en Amérique du Nord
- Parmi les **100** meilleurs employeurs du Canada

Source: Rapport annuel 2013 du Mouvement Desjardins

Regard sur l'organisation

MOUVEMENT DESJARDINS

SERVICE DE CARTES DESJARDINS

Mission: Assurer le développement rentable des solutions de financement, de cartes et de paiement.

- +/- 1200 Employés
- Chiffres d'affaires: 74,6G\$
- 3 dimensions d'affaires:



Émission de cartes
débit/crédit



Solutions de
paiement



Financement au point
de vente

Regard sur l'organisation

MOUVEMENT DESJARDINS

SERVICE DE CARTES DESJARDINS

DÉVELOPPEMENT DES SOLUTIONS D'AFFAIRES

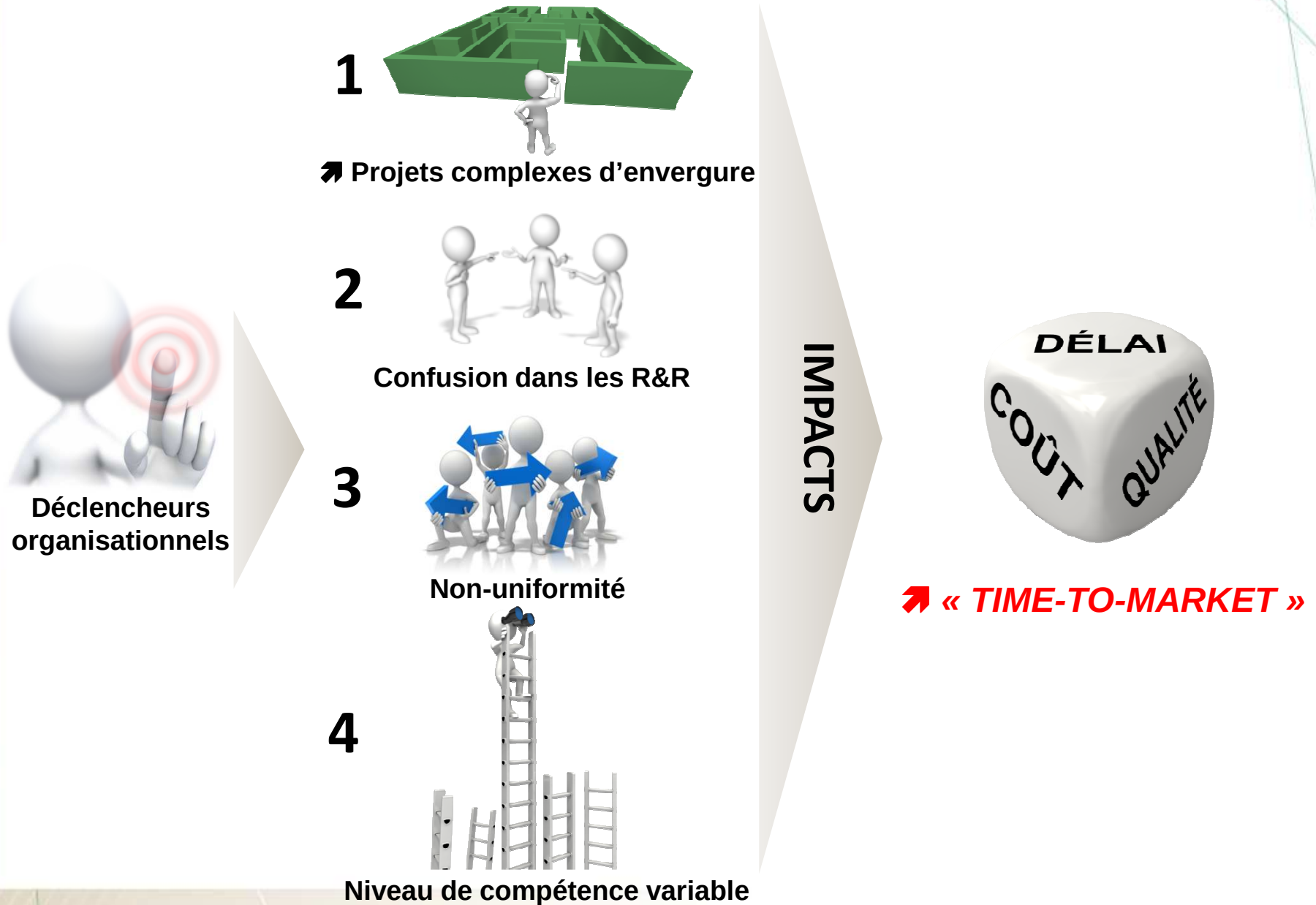
Équipe en mode matriciel dédiée au secteur SCD*:

- **Direction de gestion de projets**
 - Chefs de projet (PM)
 - Contrôleur de projet (PCO)
 - Chef de portefeuille
- **Direction en analyse d'affaires (Janvier 2014)**
 - Analystes d'affaires

DÉFI

➔ le niveau de maturité en analyse d'affaires et devenir la référence pour l'organisation

➤ la maturité en analyse d'affaires chez Desjardins



« J'ai besoin de ma solution pour hier, la survie de l'organisation en dépend... »

Client (lignes d'affaires)

« La solution qui a été déployée n'est pas du tout alignée avec ce que j'avais demandé au départ »

Client (ligne d'affaires)

« Je veux avoir un analyste d'affaires qui connaît son métier et les bonnes pratiques de l'industrie sur mon projet? »

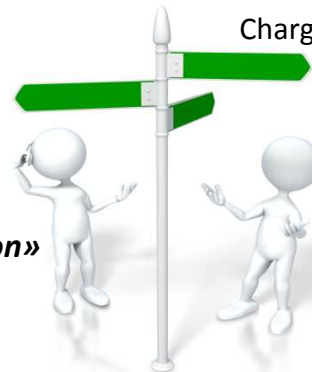
Chargé de projet

« Ce serait beaucoup plus efficace si je pouvais accompagner mon client plus tôt dans sa réflexion »

Analyste d'affaires

« Je ne comprends pas ce que fait un analyste d'affaires. »

Promoteur du projet



**Comment mettre en place
un centre d'excellence en
analyse d'affaires?**

« J'ai besoin d'analystes d'affaires qui connaissent ma Business pour bien représenter mes besoins. »

Client (ligne d'affaires)

« D'un analyste d'affaires à un autre, les besoins sont documentés de façons différentes »

Analyste développeur

« J'aimerais beaucoup augmenter mon niveau de compétences en analyse d'affaires. Que dois-je faire? »

Analyste d'affaires

Réflexion



Direction principale multidisciplinaire avec des spécialistes en gestion de projet et en analyse d'affaires travaillant ensemble de façon intégrée.

Stratégies



Scinder la direction principale par expertise métier.

Recruter un directeur qui connaît son domaine et lui confier le mandat de créer un centre d'excellence en analyse d'affaires et de produire une feuille de route.

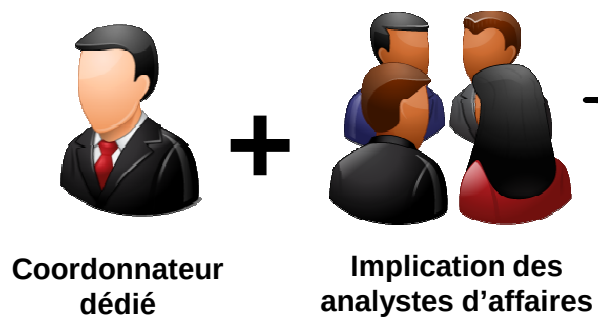


Un centre d'excellence en analyse d'affaires...



....par où commencer?

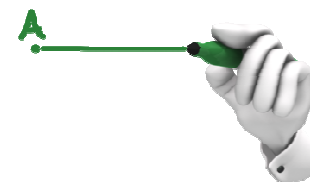
L'approche proposée



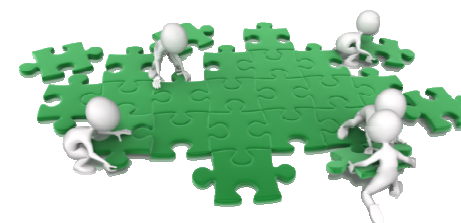
1
COMPRENDRE



2
DÉFINIR



3
RÉALISER



4
DÉPLOYER



5
MESURER



Description des étapes

1
COMPRENDRE

2
DÉFINIR

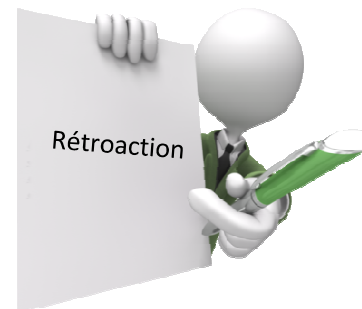
3
RÉALISER

4
DÉPLOYER

5
MESURER



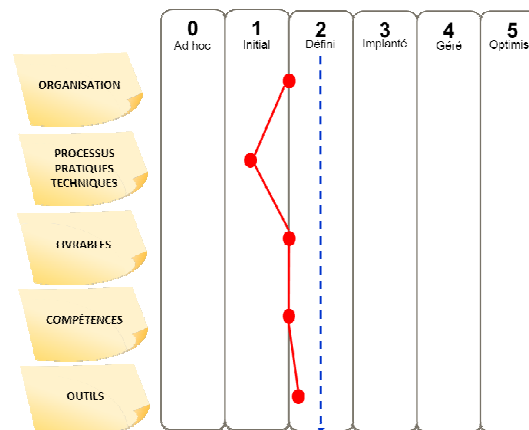
**Rencontres
formelles et informelles**



Sondages



**Analyse des livrables d'analyse
d'affaires de 2 projets bout en bout**



Niveau de maturité

Description des étapes

1

COMPRENDRE

2

DÉFINIR

3

RÉALISER

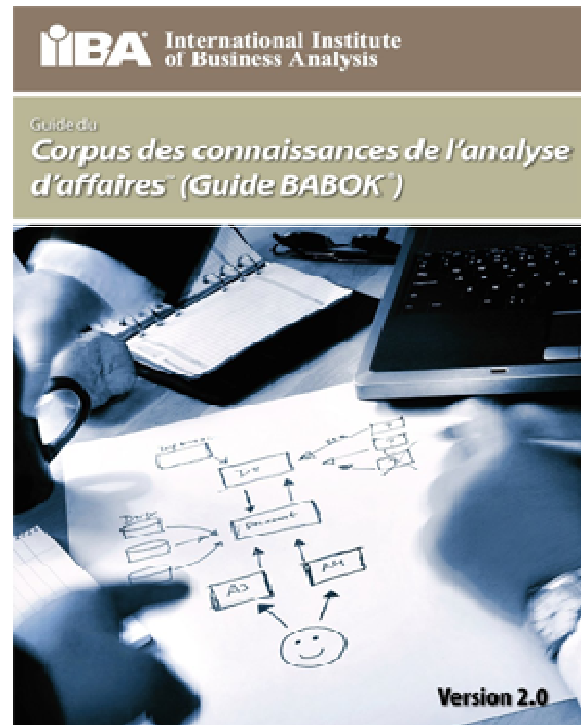
4

DÉPLOYER

5

MESURER

- ✓ Un cadre de référence: s'aligner aux meilleures pratiques de l'industrie



Description des étapes

1
COMPRENDRE

2
DÉFINIR

3
RÉALISER

4
DÉPLOYER

5
MESURER

✓ Les 5 dimensions (Capabilities) *

Définition

ORGANISATION

- Niveau de connaissances et encadrement de la pratique en analyse d'affaires à travers l'organisation

PROCESSUS PRATIQUES TECHNIQUES

- Niveau d'uniformité dans la réalisation des activités et d'application des meilleures pratiques et techniques.

LIVRABLES

- Niveau d'uniformité dans les livrables d'analyse d'affaires en projet.

COMPÉTENCES

- Niveau de connaissances et compétences clés en analyse d'affaires

OUTILS

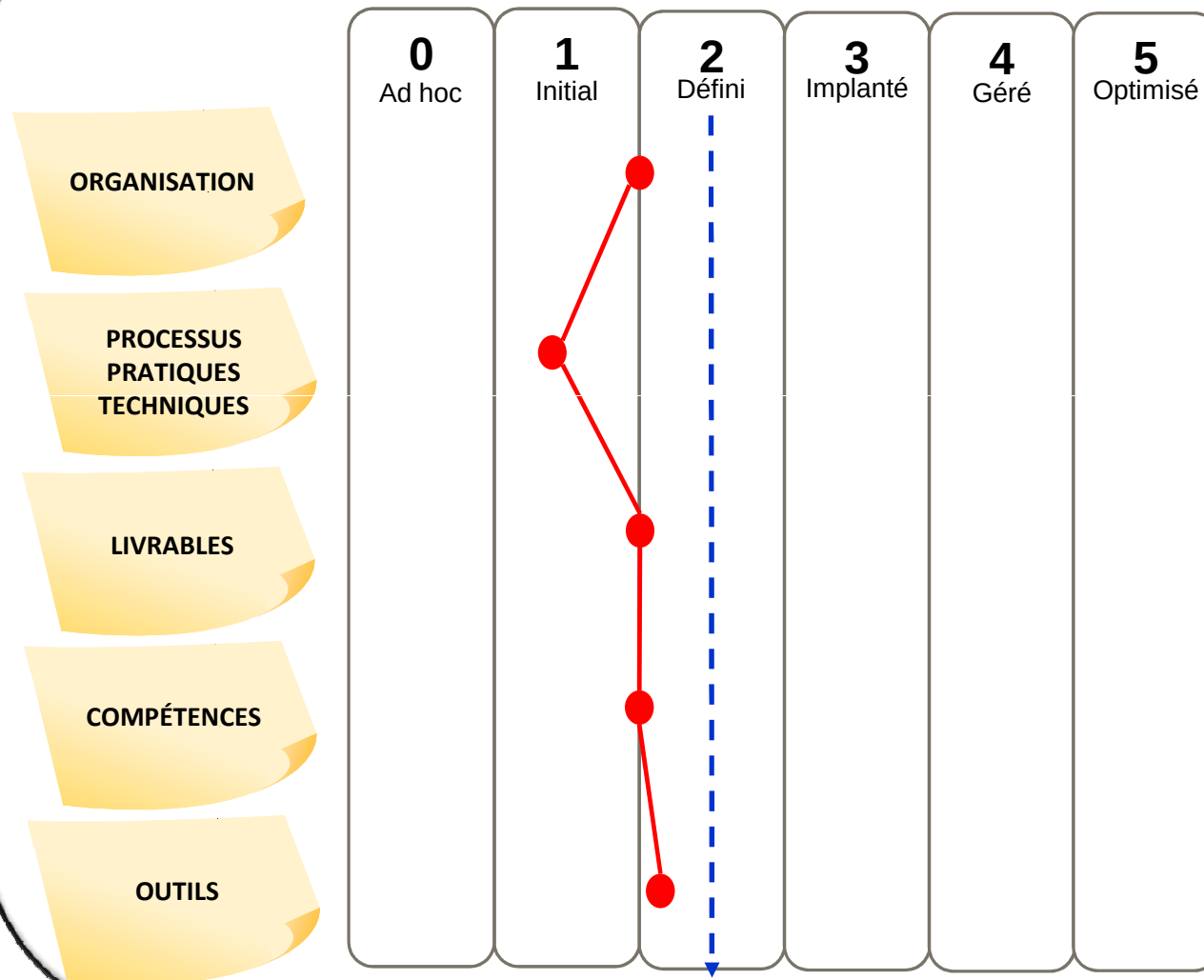
- Niveau d'intégration de la technologie pour gérer les besoins et exigences.

* Adaptation du modèle Seilevel

Description des étapes



✓ Évaluer la maturité*



CIBLE 12 MOIS

* Adaptation du modèle Seilevel

Description des étapes

1
COMPRENDRE

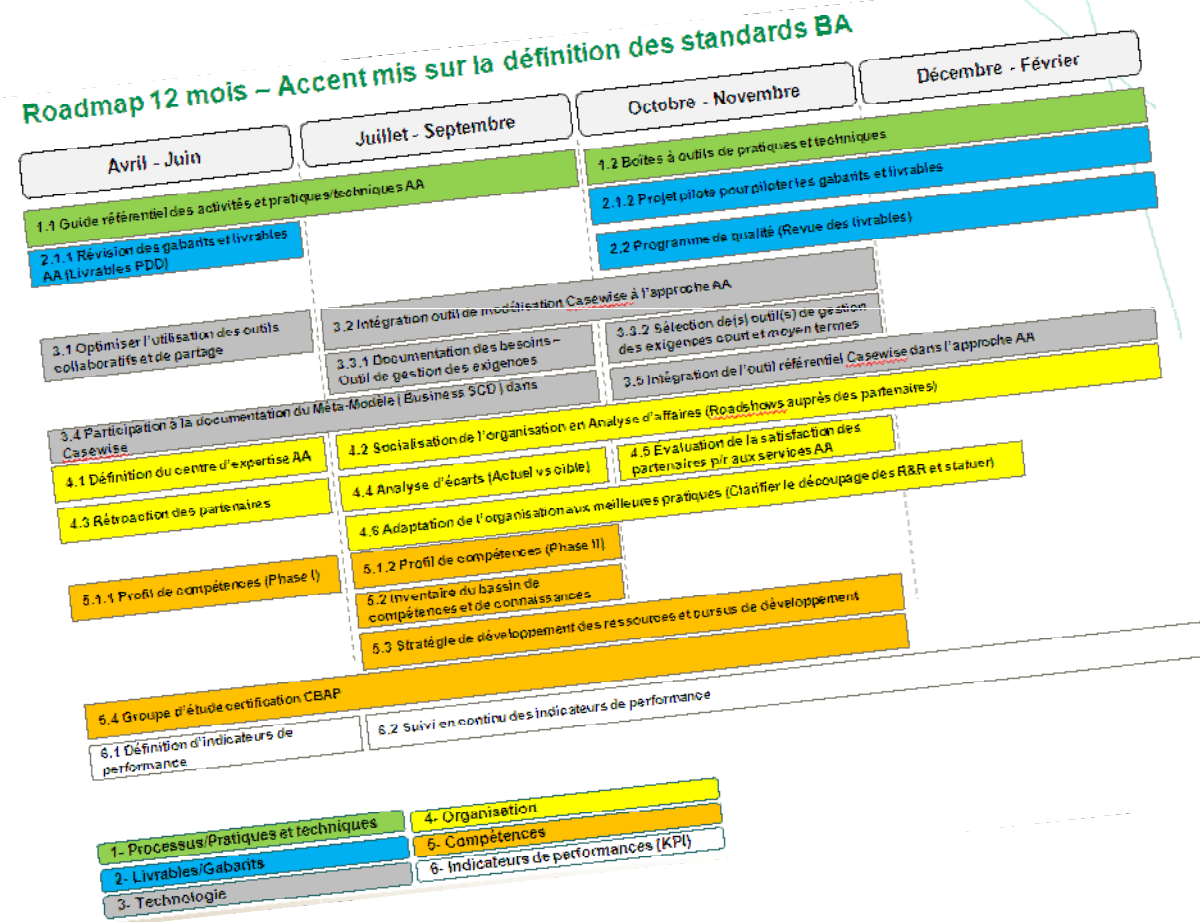
2
DÉFINIR

3
RÉALISER

4
DÉPLOYER

5
MESURER

- ✓ **Feuille de route de 12 mois**
- Des initiatives pour chacune des capacités



Description des étapes

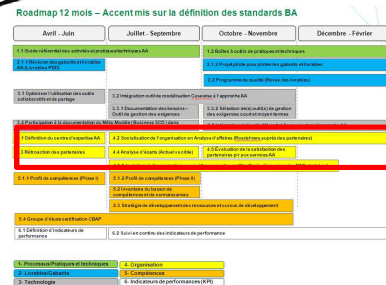
1
COMPRENDRE

2
DÉFINIR

3
RÉALISER

4
DÉPLOYER

5
MESURER



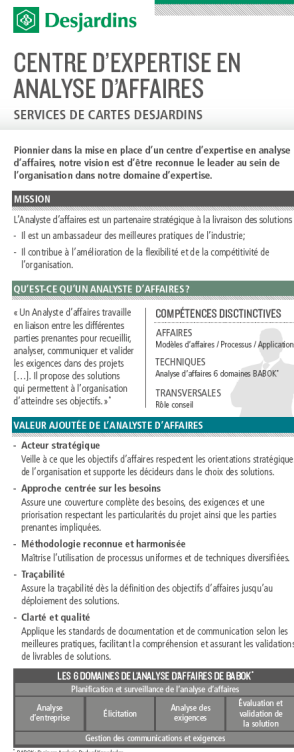
Organisation

- Définition du centre d'expertise
- Rétroaction des partenaires
- Analyse d'écarts organisationnels
- Socialisation de l'organisation

Exemple: Définition du centre d'expertise (Signet promotionnel)

Recto

Verso



LES ACTIVITÉS ET LES LIVRABLES D'ANALYSE D'AFFAIRES
Processus Projet Mouvement (PPM)



Description des étapes

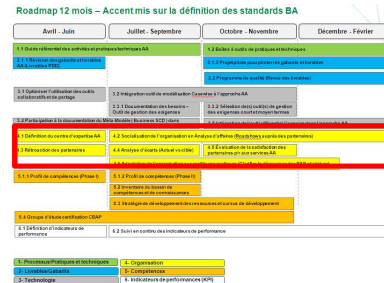
1
COMPRENDRE

2
DÉFINIR

3
RÉALISER

4
DÉPLOYER

5
MESURER



Organisation

- Définition du centre d'expertise
- Rétroaction des partenaires
- Analyse d'écarts organisationnels
- Socialisation de l'organisation

Exemple: Rétroaction des partenaires

Direction en analyse d'affaires
Desjardins

FORMULAIRE D'APPRÉCIATION DE LA PRESTATION DE SERVICES EN ANALYSE D'AFFAIRES

Le centre d'expertise en analyse d'affaires est un partenaire stratégique qui agit comme gardien des besoins d'affaires dans la livraison des solutions. Afin d'assurer un suivi de la qualité des services et des livrables en analyse d'affaires, nous vous invitons à compléter ce formulaire d'appréciation. Votre rétroaction est un intrant clé dans le processus d'amélioration continu de nos interventions en projet. Nous vous remercions à l'avance pour le temps que vous y consacrerez!

Nom de l'analyste d'affaires :	[Inscrire le nom et le prénom de l'analyste d'affaires]
Nom et prénom du répondant :	[Inscrire le nom et le prénom du répondant]
Rôle du répondant dans le projet :	[Inscrire le rôle du répondant]
Date début du projet :	[Date]
Formulaire complété le :	[Date]
Nom du projet :	[Inscrire le nom du projet]

Phase(s) du projet évaluée(s): ☐ Identification ☐ Faisabilité ☐ Conception ☐ Réalisation ☐ Implantation/Déploiement

DESCRIPTION DE LA DIMENSION À ÉVALUER	Pas satisfait	Peu satisfait	Assez satisfait	Très satisfait	N/A
QUEL EST VOTRE NIVEAU DE SATISFACTION PAR RAPPORT À L'APPROCHE DE L'ANALYSTE D'AFFAIRES POUR...					
...planifier les activités de l'analyse d'affaires?	☐	☐	☐	☐	☐
...recueillir et analyser les besoins, les exigences et les impacts?	☐	☐	☐	☐	☐
...déterminer la portée de la solution et élaborer le dossier de décision pour le choix d'une solution?	☐	☐	☐	☐	☐
...assurer que les parties prenantes comprennent bien les besoins/exigences et la nature de la solution?	☐	☐	☐	☐	☐
...modéliser, prioriser et organiser les exigences?	☐	☐	☐	☐	☐
...valider et évaluer si les solutions réalisées répondent aux besoins/exigences d'affaires.	☐	☐	☐	☐	☐
...faciliter la mise en œuvre et supporter le déploiement des solutions.	☐	☐	☐	☐	☐

Description des étapes

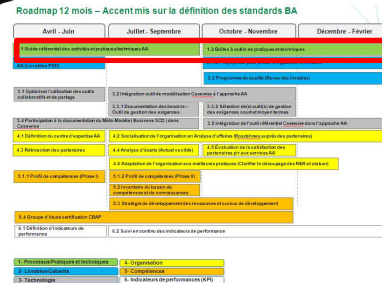
1
COMPRENDRE

2
DÉFINIR

3
RÉALISER

4
DÉPLOYER

5
MESURER



Processus/Pratiques et techniques

- Guide référentiel en analyse d'affaires
- Boîtes à outils de pratique et techniques

Exemple: Guide référentiel en analyse d'affaires

2- Comprendre les activités de l'analyse d'affaires et les livrables attendus en projet



2.1 - ANALYSER LES PARTIES PRENANTES

DESCRIPTION	INTRANTS	EXTRANTS
Identifier les parties prenantes du projet qui ont une influence ou un intérêt sur les exigences, degré d'influence, pertinence, secteur d'Affaires, etc...	Problème/opportunité; Objectifs et besoins d'affaires; Avantages; Caractéristiques recherchées; Contraintes globales; Hypothèses; Pistes de solutions; Compréhension de la situation actuelle; Identification des parties prenantes; Portée du projet	Grille des parties prenantes (matrice d'influence et plan de communication de l'AA)
QUI DOIT ÊTRE IMPLIQUÉ	LIENS AVEC LES LIVRABLES	CRITÈRES DE RÉUSSITE DE L'ACTIVITÉ
Spécialiste amélioration processus; Expert métier; Conseiller architecture solutions; Conseiller architecture d'entreprise	Avoir listé les parties prenantes dans le gabarit xxx section 22.1	Obtenir la validation que toutes les parties prenantes sont identifiées Avoir identifié les risques liés aux parties prenantes.
COMMENT RÉALISER CETTE ACTIVITÉ?		
Sous-activités	Outils et techniques	Trucs et astuces
Identifier toutes les parties prenantes Définir l'influence des parties prenantes et les besoins relationnels construire et diriger les relations entre les parties prenantes	Brainstorming	

Description des étapes

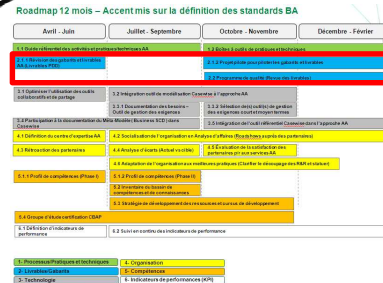
1
COMPRENDRE

2
DÉFINIR

3
RÉALISER

4
DÉPLOYER

5
MESURER



Livrables/Gabarits

- Révision des livrables en analyse d'affaires
- Programme de qualité des livrables

Exemple: Révision des livrables en analyse d'affaires



Description des étapes

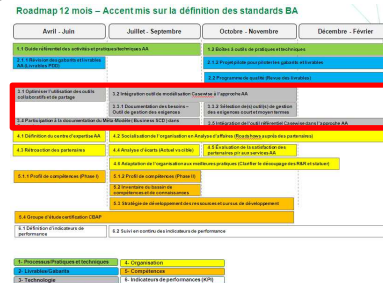
1
COMPRENDRE

2
DÉFINIR

3
RÉALISER

4
DÉPLOYER

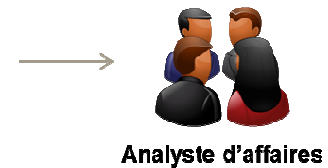
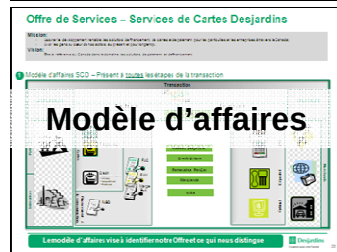
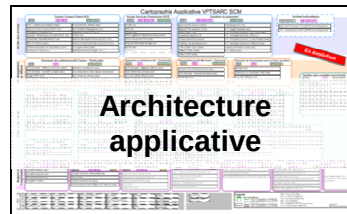
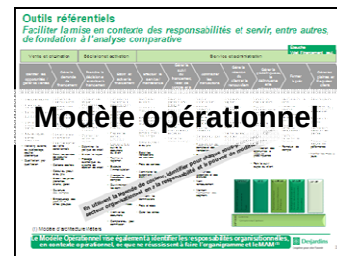
5
MESURER



Technologie

- Outils collaboratifs et de partage
- Modélisation des dimensions d'affaires (Casewise)
- Besoins pour la gestion des besoins et exigences

Exemple: Modélisation des dimensions d'affaires



Description des étapes

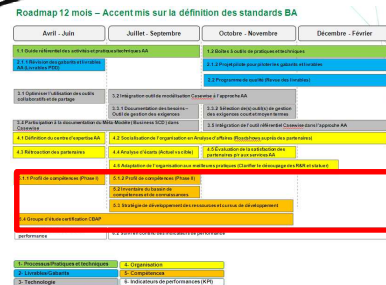
1
COMPRENDRE

2
DÉFINIR

3
RÉALISER

4
DÉPLOYER

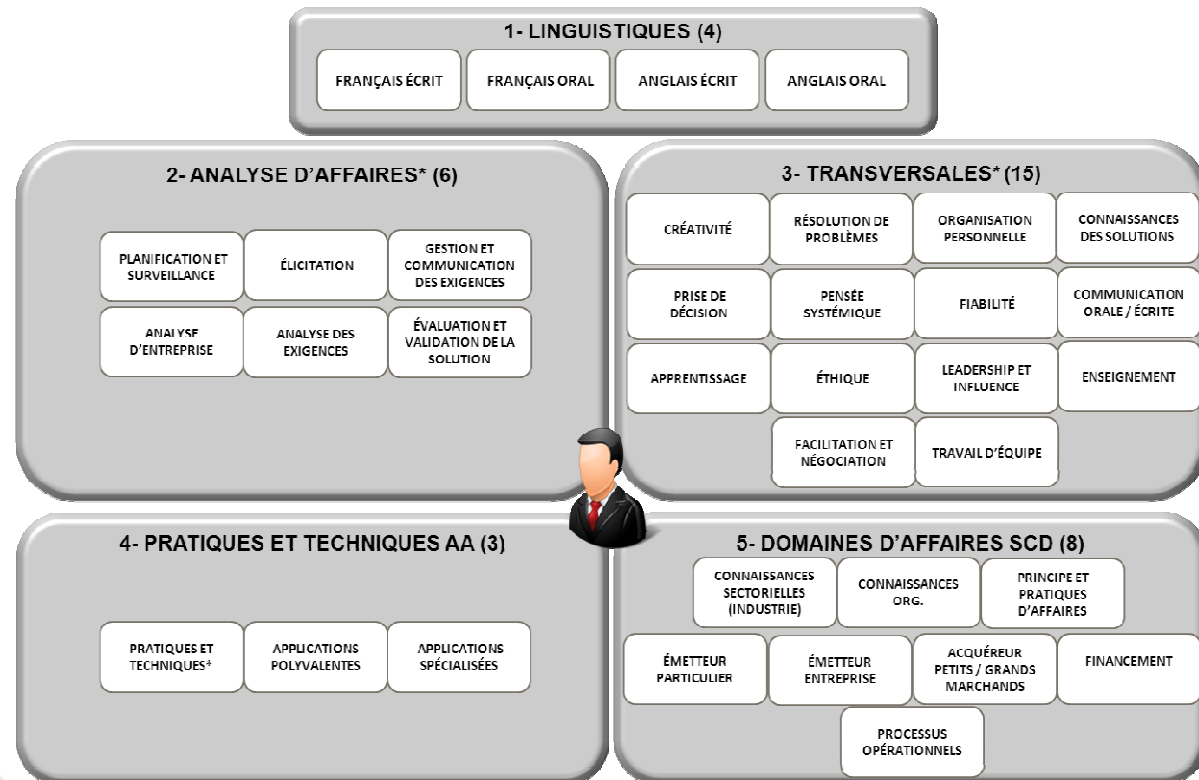
5
MESURER



Compétences

- Profil de compétences
- Inventaire du bassin d'expertise
- Définir des stratégies de développement
- Groupe d'étude certification CBAP

Exemple: Profil de compétences



* Référence: IIBA – Business Analysts Competency Model Version 3.0

Description des étapes

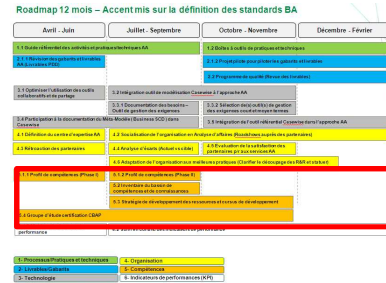
1
COMPRENDRE

2
DÉFINIR

3
RÉALISER

4
DÉPLOYER

5
MESURER



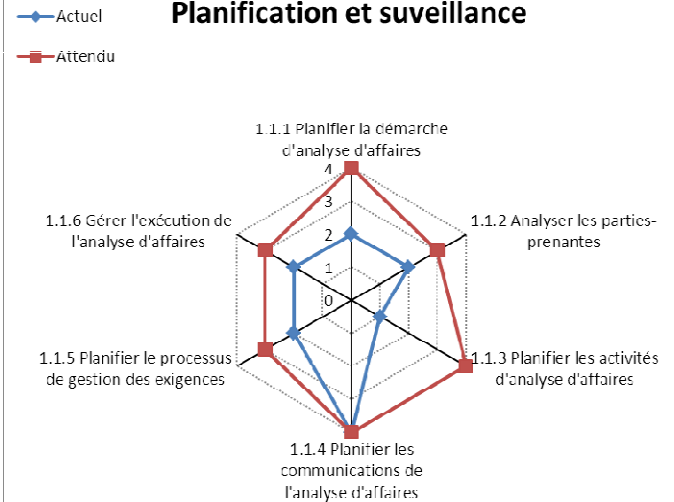
Compétences

- Profil de compétences
- Inventaire du bassin d'expertise
- Définir des stratégies de développement
- Groupe d'étude certification CBAP

Exemple: Profil de compétences

AUTO-ÉVALUATION DU NIVEAU DE COMPÉTENCE				
✓ COMPÉTENCES EN ANALYSE D'AFFAIRES				
CONSIGNES: Pour chacune des compétences, veuillez cocher votre niveau de maîtrise actuel.				
DESCRIPTION DES NIVEAUX DE MAÎTRISE (A) Aucune: Possède peu ou aucune connaissance sur le sujet ou requiert de l'assistance afin de démontrer cette compétence dans la pratique. (MP) Maîtrise partielle: Démonstre une maîtrise partielle de la compétence, peut avoir besoin d'assistance pour les situations les plus courantes. (M) Maîtrise: Démonstre généralement la compétence dans les situations les plus courantes, peut avoir besoin d'orientation pour les situations plus complexes ou plus exceptionnelles. (MA) Maîtrise avancée: Démonstre cette compétence avec un haut niveau d'autonomie, dans des situations courantes et parfois complexes ou exceptionnelles. Vous pouvez coacher et soutenir les autres membres de l'équipe grâce à votre expertise et votre expérience.				
Planification et surveillance	A	MP	M	MA
1.1.1 Planifier la démarche d'analyse d'affaires	☒	☐	☐	☐
1.1.2 Analyser les parties-prenantes	☐	☒	☐	☐
1.1.3 Planifier les activités d'analyse d'affaires	☒	☐	☐	☐
1.1.4 Planifier les communications de l'analyse d'affaires	☐	☐	☐	☒
1.1.5 Planifier le processus de gestion des exigences	☐	☐	☐	☐
1.1.6 Gérer l'exécution de l'analyse d'affaires	☐	☒	☐	☐
Élicitation	A	MP	M	MA
1.2.1 Se préparer à l'élicitation	☒	☐	☐	☐
1.2.2 Effectuer l'élicitation	☒	☐	☐	☐

Planification et surveillance



Description des étapes

1
COMPRENDRE

2
DÉFINIR

3
RÉALISER

4
DÉPLOYER

5
MESURER

✓ Structure pour déployer les initiatives

Promoteurs:



- Faire la promotion du projet auprès de la haute direction
- Effectuer le suivi et les communications auprès des partenaires
- Adresser les écarts organisationnels

Coordonnateur
de livraison



- Suivre le déploiement de chacune des initiatives
- Suivre et remonter les enjeux aux promoteurs
- Assurer l'arrimage entre les initiatives corporatives
- Définir la stratégie et le plan global de gestion du changement

Communauté AA



- Planifier les activités de réalisation
- Participer activement au déploiement des initiatives
- Agir comme ambassadeur au sein de l'organisation
- Présenter l'état d'avancement à la communauté de pratique

Description des étapes

1
COMPRENDRE

2
DÉFINIR

3
RÉALISER

4
DÉPLOYER

5
MESURER

✓ Mesurer des bénéfices escomptés

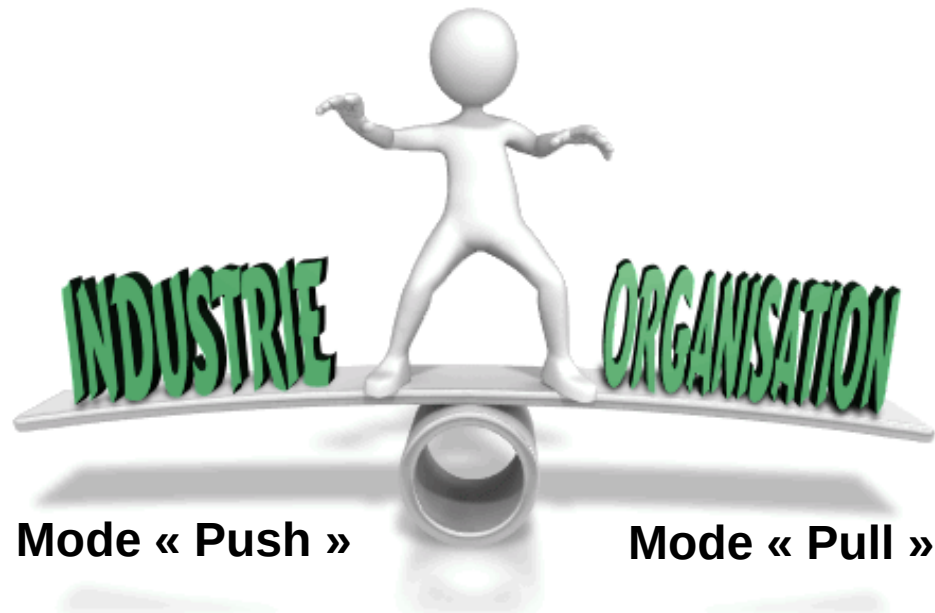


Les pièges à éviter



Se précipiter vers des solutions

Les pièges à éviter



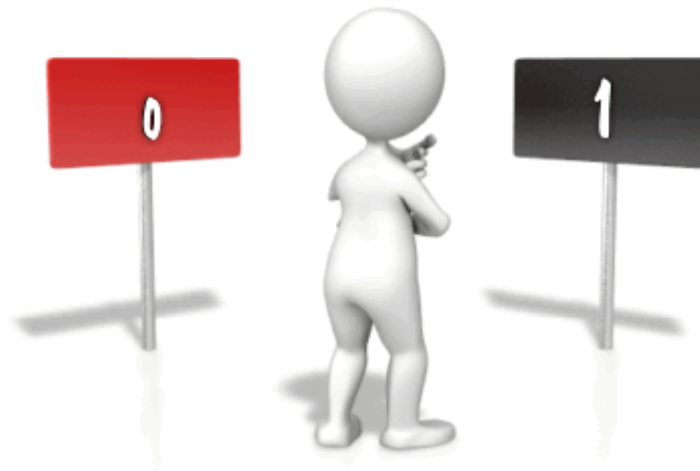
Être ambivalent

Les pièges à éviter



Tout faire seul

Les pièges à éviter



Rigidité

Les pièges à éviter



Rapide et gratuit

Les conditions de succès



Mettre en place un centre d'excellence, vous avez le choix...

La méthode classique



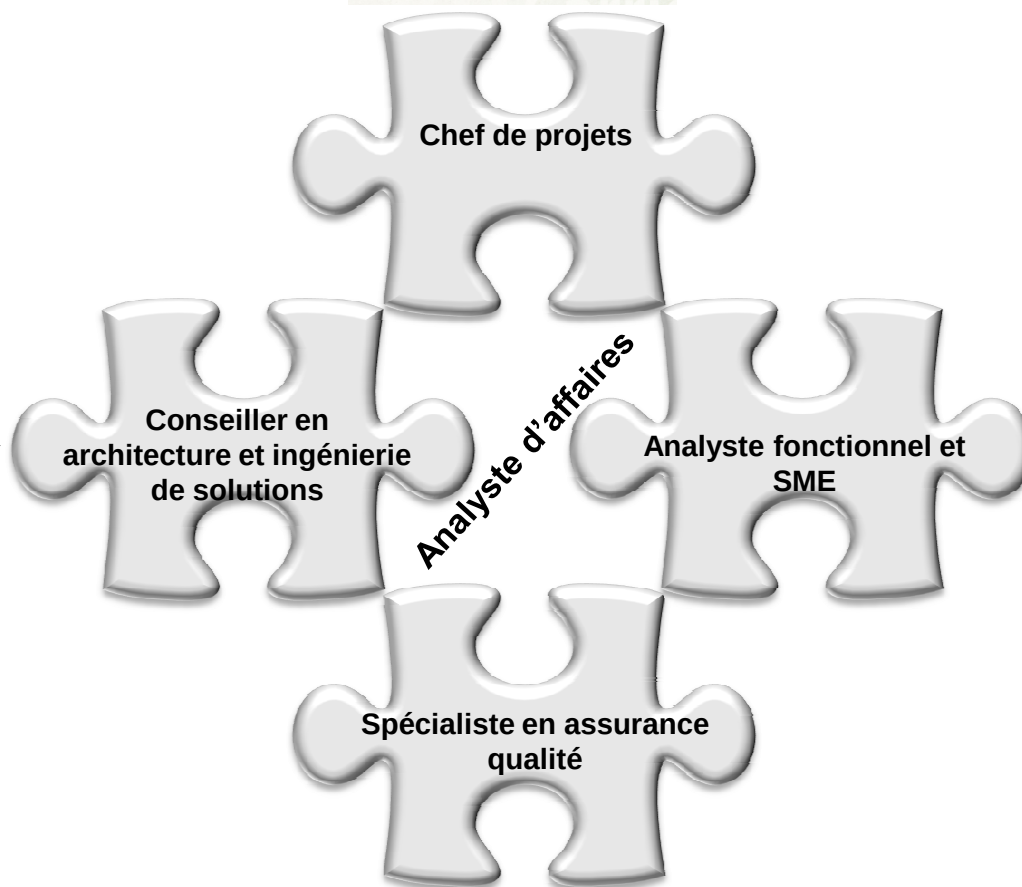
La méthode éprouvée



Les prochaines étapes...

Extrants des initiatives
Centre d'excellence en
analyse d'affaires

Processus de développement harmonisé du
métier analyste d'affaires au sein du Mouvement





Des tonnes de copies

Pour avoir une copie de la présentation, vous pouvez envoyer un courriel à:

Benoit.piche-richard@desjardins.com

Hoa.tran@scd.desjardins.com