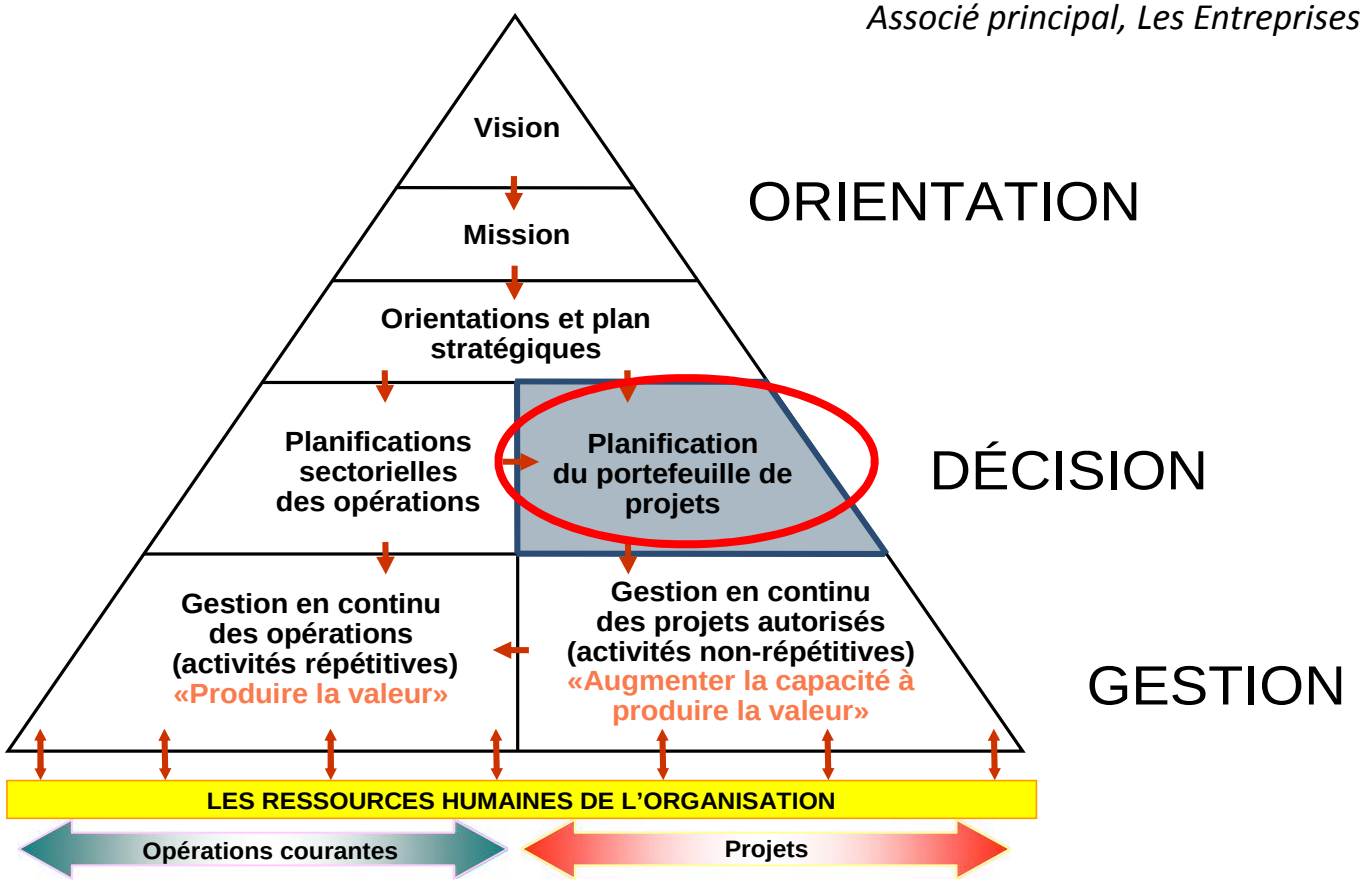
# *«Il n'y a pas de projets de construction, il n'y a pas de projets TI, il n'y a que des projets d'affaires»*

*Claude Emond, BEng, MEng, MBA, rmc, CD, PMP*
*Associé principal, Les Entreprises Quali-Scope Inc.*



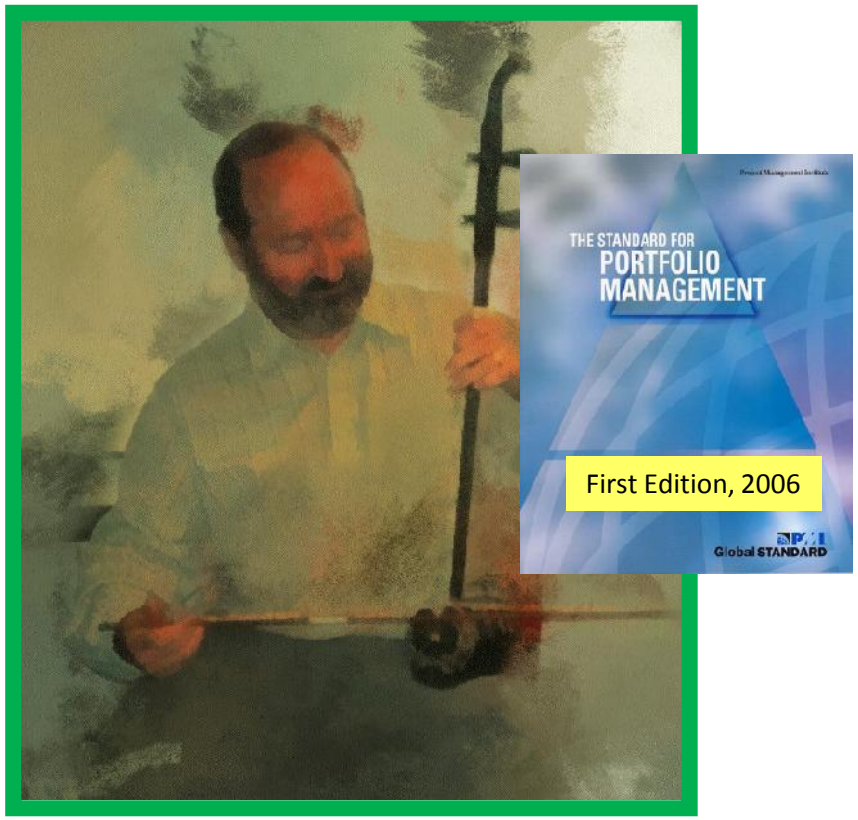

Quali•Scope
Agilité organisationnelle

AgiLean™

IIBA Montréal Section

*5 mai 2014*

# Claude Émond, BEng, MEng, MBA, rmc, CD, PMP




McGill

Queen's University

uOttawa
L'Université canadienne
Canada's university

**Éducation**

35 ANS
EXPERIENCE CERTIFIÉE

**Expérience**

UNIVERSITÉ LAVAL

YORK UNIVERSITY

ÉTS
Le génie pour l'industrie

CESI
ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET FORMATION PROFESSIONNELLE

HEC MONTRÉAL

PMI
Project Management Institute

Institut de développement de produits

**Expérience de formateur en GP**


BY NC SA

# AGENDA

- État global des bénéfices résultant des projets
- Buts, nature et fonctionnement de la gestion de portefeuille de projets (GPP)
- Nouveaux rôles et responsabilités face à la réalisation et à la maximisation des bénéfices de projets
- Les analystes d'affaires: un rôle crucial au bon fonctionnement de la GPP
- La nouvelle certification PMI-PBA … pourquoi?
- Conclusions et discussions

# AGENDA

- **État global des bénéfices résultant des projets**
- Buts, nature et fonctionnement de la gestion de portefeuille de projets (GPP)
- Nouveaux rôles et responsabilités face à la réalisation et à la maximisation des bénéfices de projets
- Les analystes d'affaires: un rôle crucial au bon fonctionnement de la GPP
- La nouvelle certification PMI-PBA … pourquoi?
- Conclusions et discussions

# Le «Pourquoi» des projets



# Lorsque le «Quoi», le «Quand» et le «Combien» prennent la préséance sur le «Pourquoi» des projets

1. Environ 40% des projets ne livrent aucun résultat mesurable
2. Des 60% qui restent:
   - Plus de la moitié (55%) ne réussissent pas à livrer complètement les bénéfices d'affaires disponibles….manquant souvent la cible de plus de 50%

http://productivity.businessspectator.com.au/sites/productivity.businessspectator.com.au/files/THE%20PRODUCTIVITY%20IMPLEMENTATION%20CHALLENGE_0.pdf

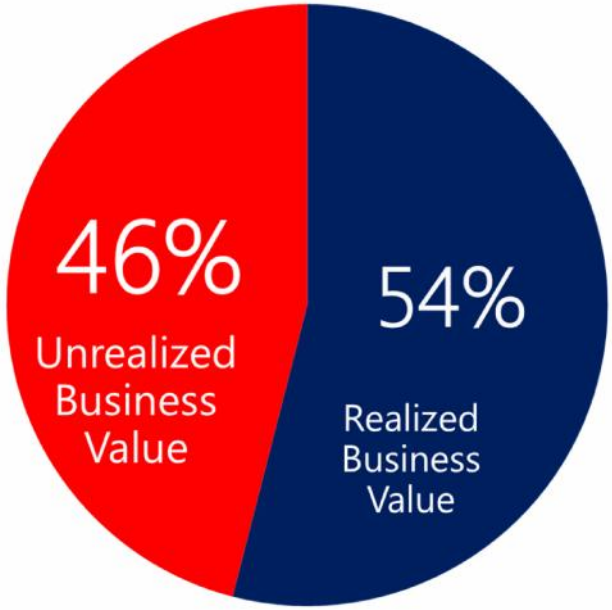

BY NC SA

# Lorsque le «Quoi», le «Quand» et le «Combien» prennent la préséance sur le «Pourquoi» des projets

## The Statistics Are Alarming!

### Traditional PPM is Failing to Deliver Anticipated Results



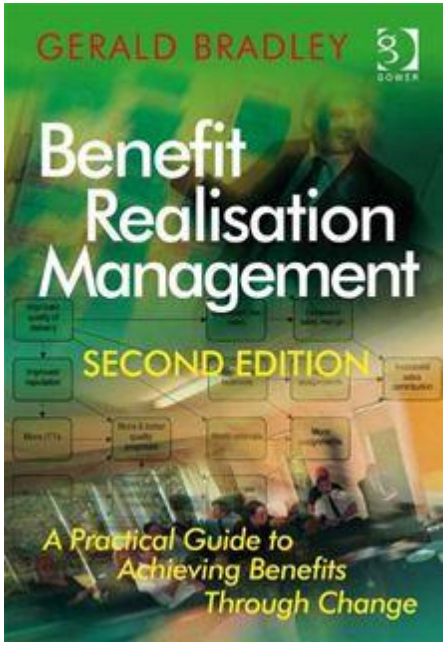

Project | 2014 Conference

Anaheim, CA | February 2-5, 2014

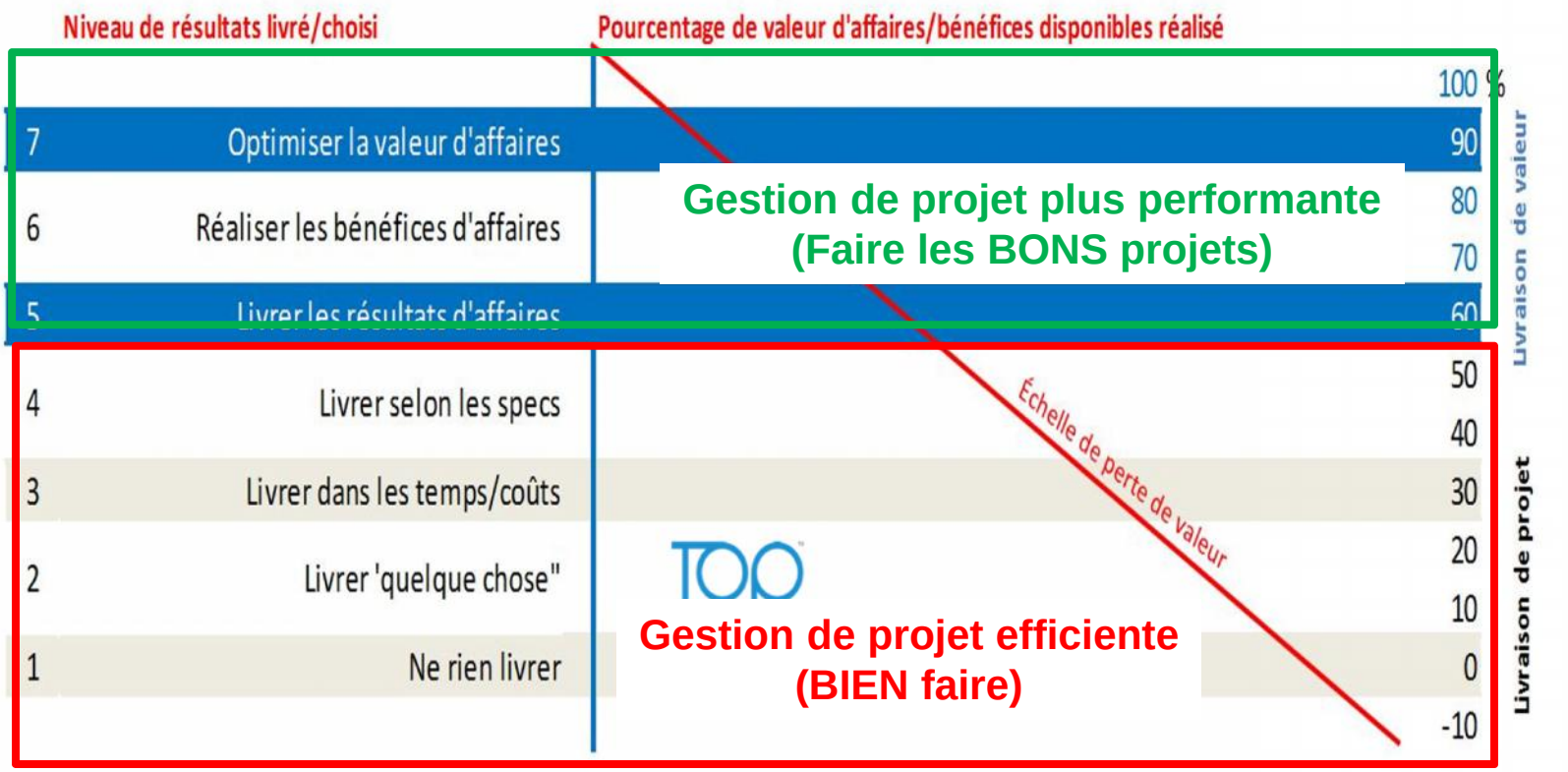
# Lorsque le «Quoi», le «Quand» et le «Combien» prennent la préséance sur le «Pourquoi» des projets

«Sans une approche structurée, comme la gestion de la réalisation des bénéfices de projets, la plupart des organisations ne réalisent probablement qu'entre 10% et 25% des bénéfices potentiels»

*SOURCE: Gerald Bradley, «Benefits Realisation Management», 2nd edition, Gower, 2010*



# Lorsque le «Quoi», le «Quand» et le «Combien» prennent la préséance sur le «Pourquoi» des projets




**La GP traditionnelle atteint AU MIEUX le niveau 4, soit 50 % de la valeur possible**



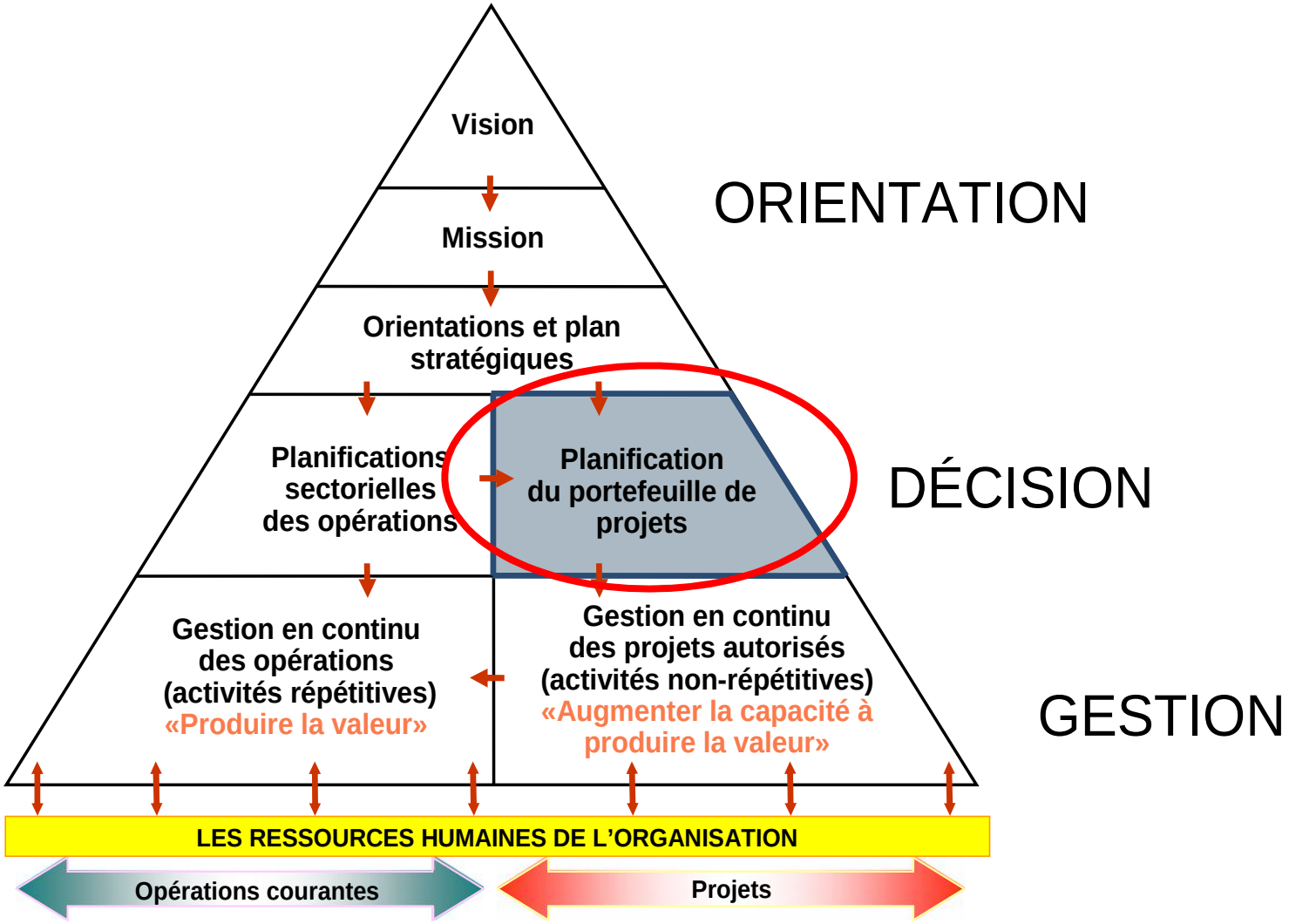
BY NC SA

# AGENDA

- État global des bénéfices résultant des projets
- **Buts, nature et fonctionnement de la gestion de portefeuille de projets (GPP)**
- Nouveaux rôles et responsabilités face à la réalisation et à la maximisation des bénéfices de projets
- Les analystes d'affaires: un rôle crucial au bon fonctionnement de la GPP
- La nouvelle certification PMI-PBA … pourquoi?
- Conclusions et discussions


BY NC SA

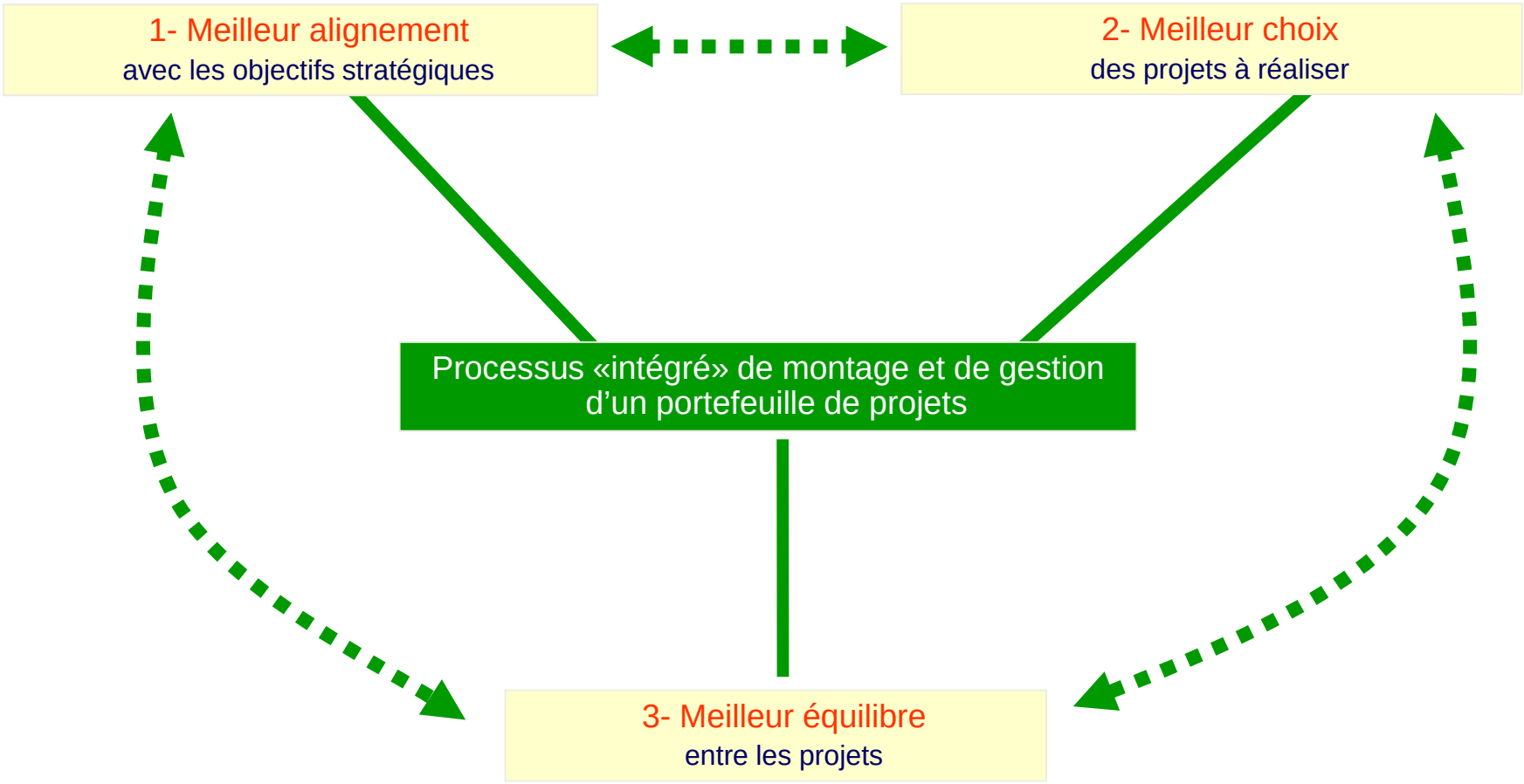
# La gestion de portefeuille de projets



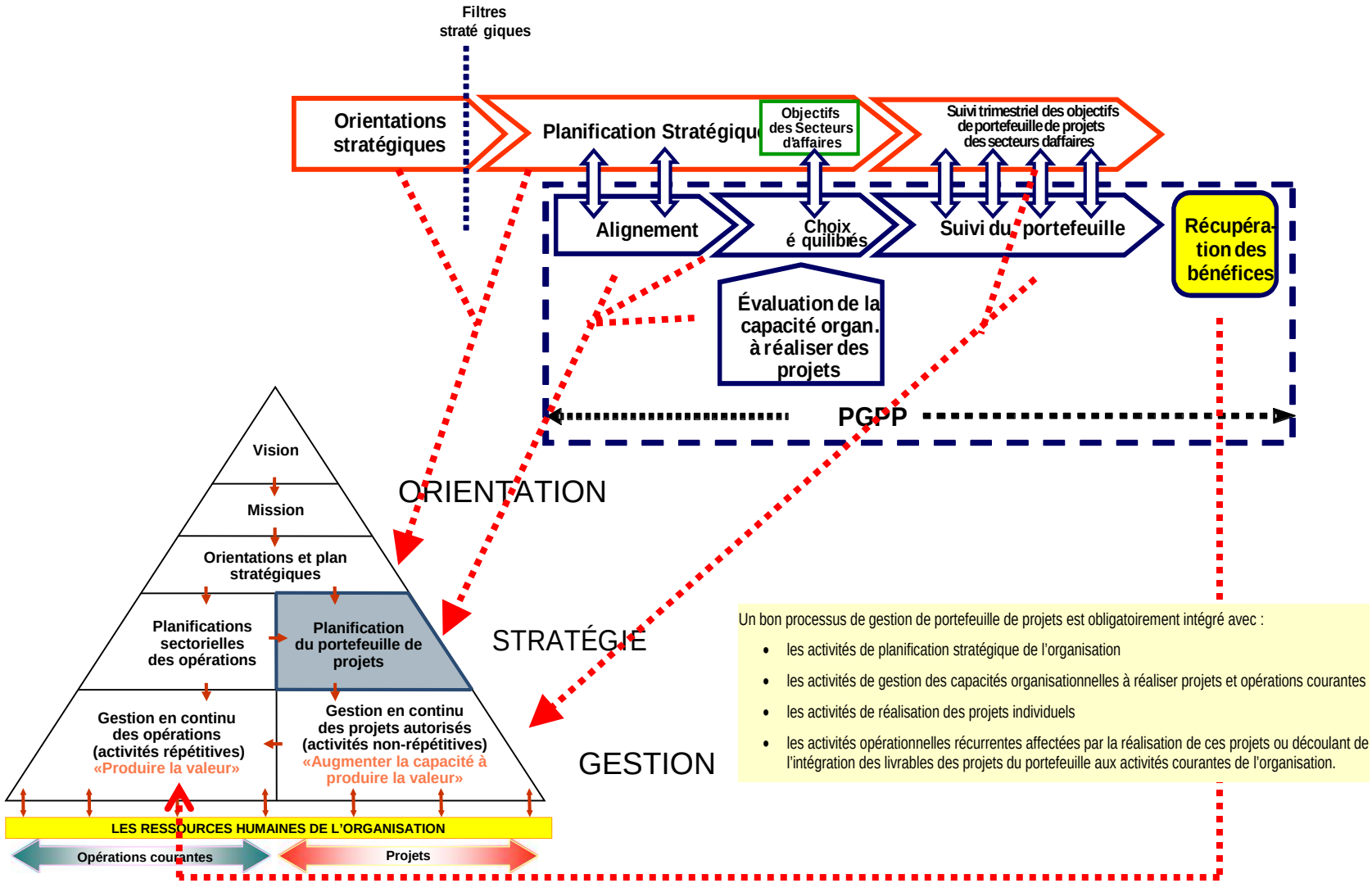



BY NC SA

# La gestion de portefeuille de projets



# La gestion de portefeuille de projets



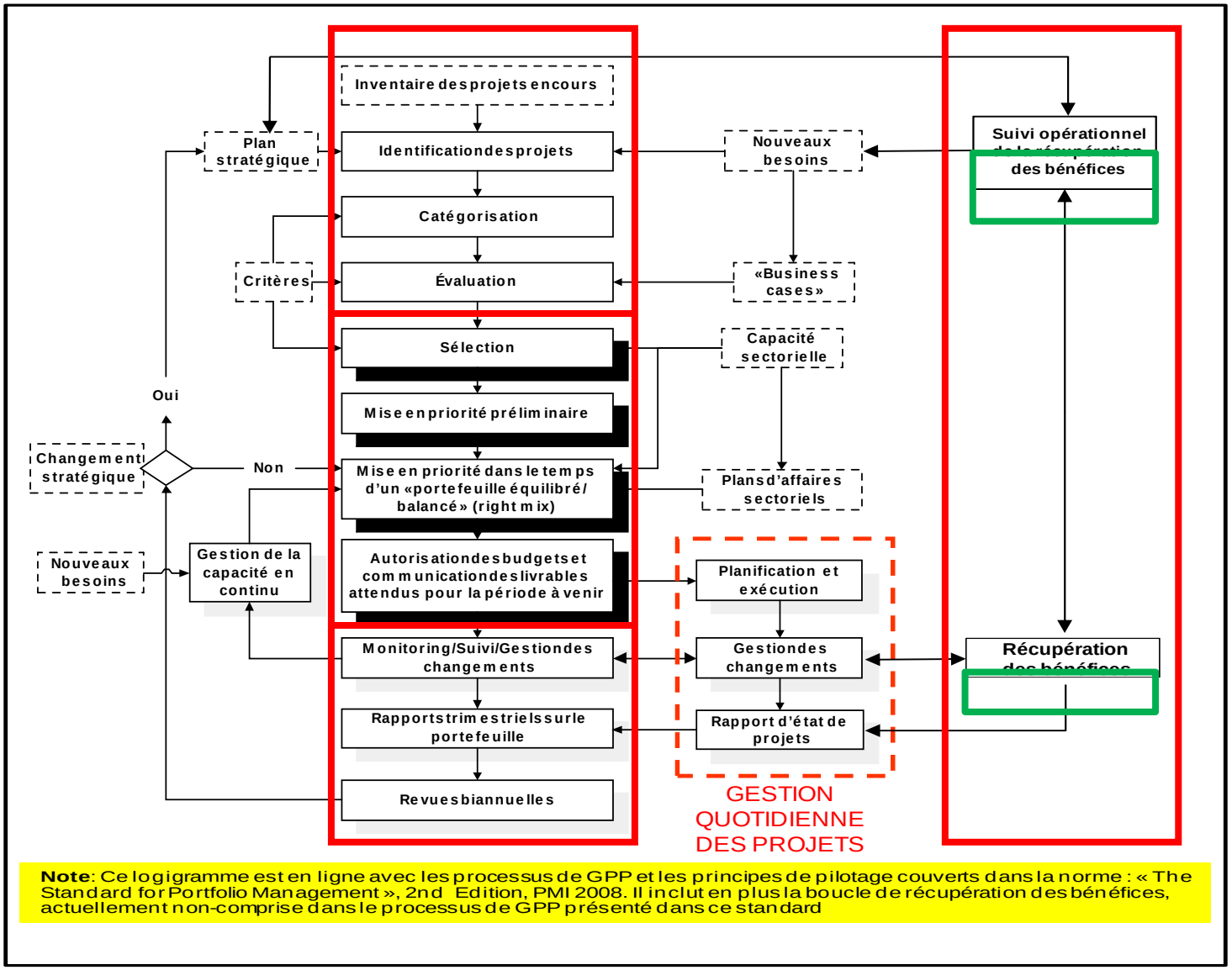

Un bon processus de gestion de portefeuille de projets est obligatoirement intégré avec :

- les activités de planification stratégique de l'organisation
- les activités de gestion des capacités organisationnelles à réaliser projets et opérations courantes
- les activités de réalisation des projets individuels
- les activités opérationnelles récurrentes affectées par la réalisation de ces projets ou découlant de l'intégration des livrables des projets du portefeuille aux activités courantes de l'organisation.



BY NC SA

# La gestion de portefeuille de projets

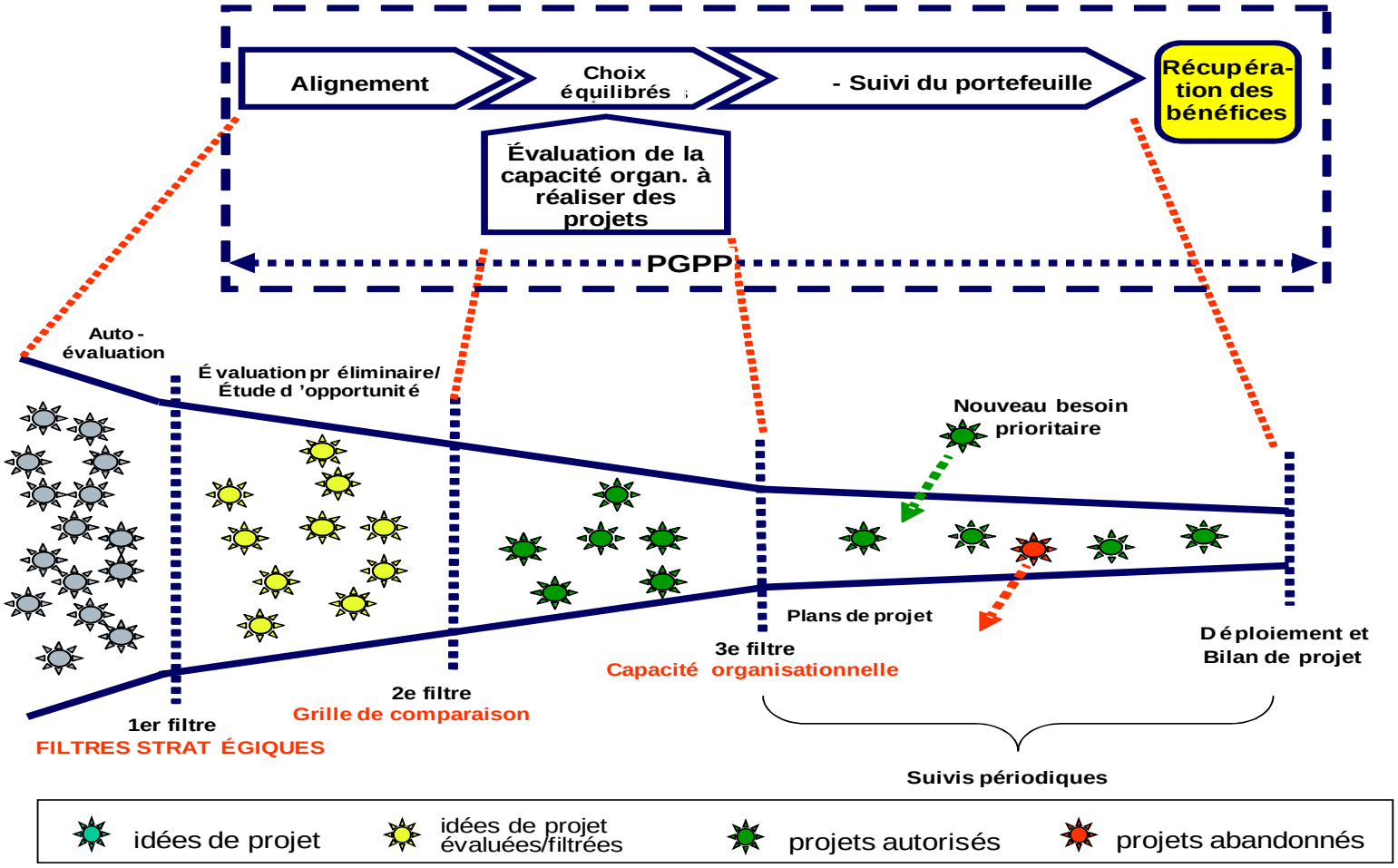



**Note**: Ce logigramme est en ligne avec les processus de GPP et les principes de pilotage couverts dans la norme : « The Standard for Portfolio Management », 2nd Edition, PMI 2008. Il inclut en plus la boucle de récupération des bénéfices, actuellement non-comprise dans le processus de GPP présenté dans ce standard



BY NC SA

# La gestion de portefeuille de projets




**Effet entonnoir recherché dans un processus de gestion de portefeuille**

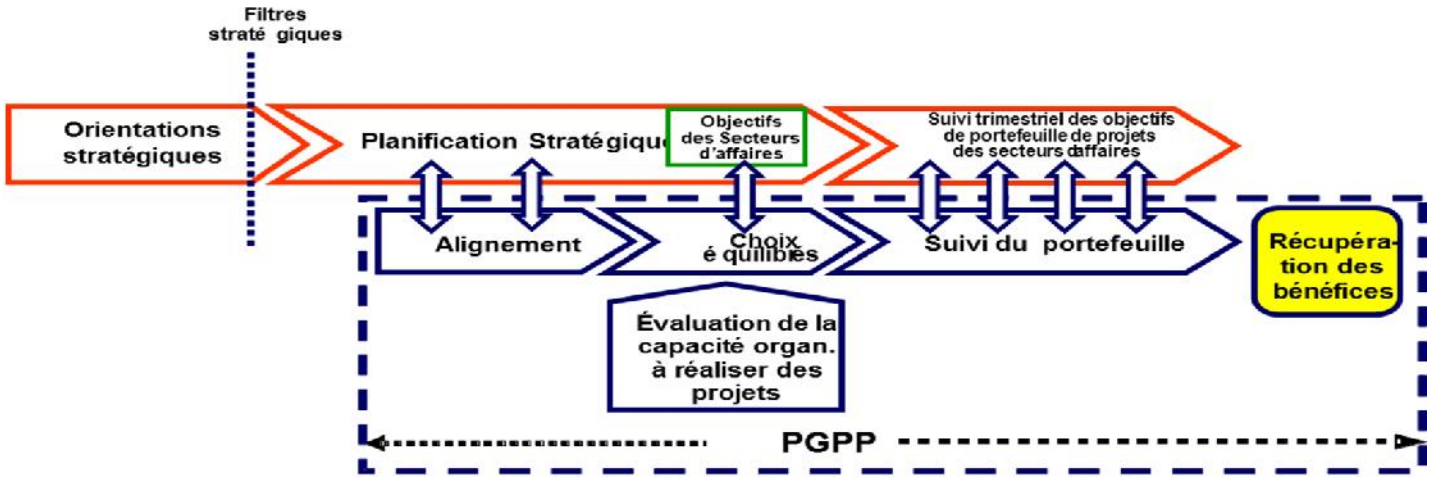


BY NC SA

# AGENDA

- État global des bénéfices résultant des projets
- Buts, nature et fonctionnement de la gestion de portefeuille de projets (GPP)
- **Nouveaux rôles et responsabilités face à la réalisation et à la maximisation des bénéfices de projets**
- Les analystes d'affaires: un rôle crucial au bon fonctionnement de la GPP
- La nouvelle certification PMI-PBA … pourquoi?
- Conclusions et discussions

# Nouveaux rôles et responsabilités (BRM*)




## QUI

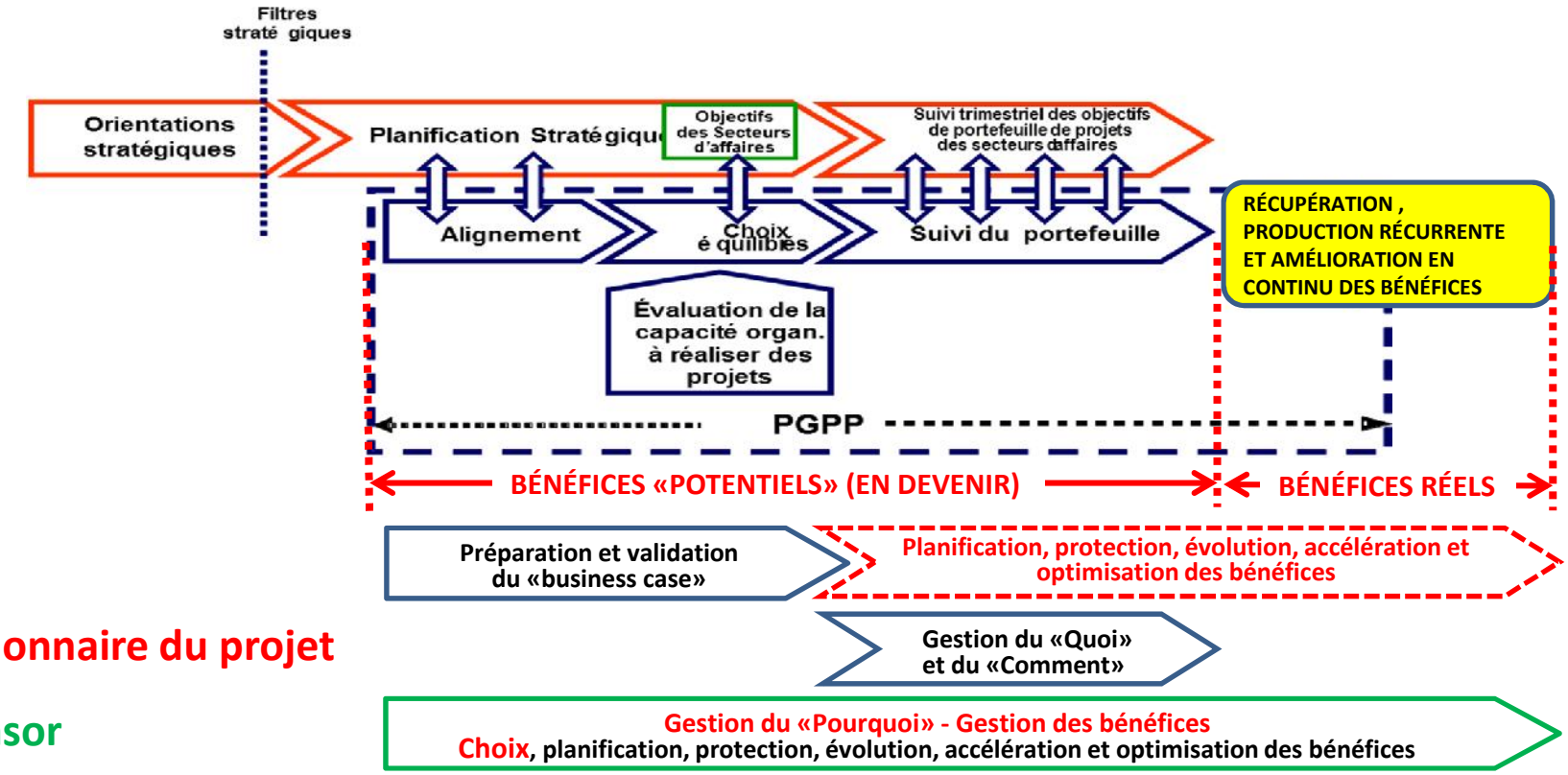
- ????
- **Gestionnaire du projet**

**Préparation et validation du «business case»**

**Gestion du «Quoi» et du «Comment»**

*Benefits Realisation Management

# Nouveaux rôles et responsabilités (BRM*)




**QUI**

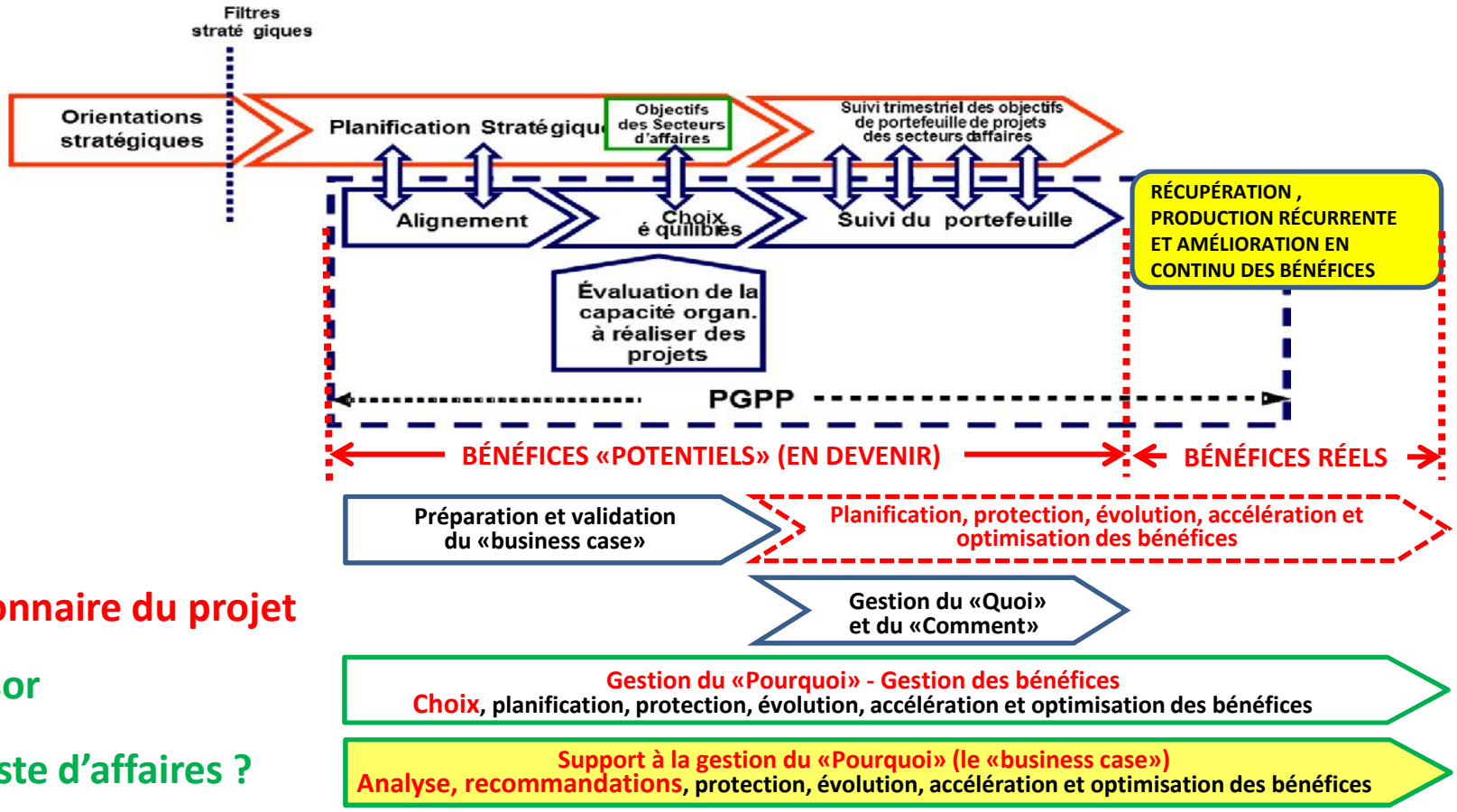
- ????
- **Gestionnaire du projet**
- **Sponsor**

*Benefits Realisation Management

# AGENDA

- État global des bénéfices résultant des projets
- Buts, nature et fonctionnement de la gestion de portefeuille de projets (GPP)
- Nouveaux rôles et responsabilités face à la réalisation et à la maximisation des bénéfices de projets
- **Les analystes d'affaires: un rôle crucial au bon fonctionnement de la GPP**
- La nouvelle certification PMI-PBA … pourquoi?
- Conclusions et discussions

# Nouveaux rôles et responsabilités (BRM*)




## QUI

- ????
- Gestionnaire du projet
- Sponsor
- Analyste d'affaires ?

*Benefits Realisation Management

# Nouveaux rôles et responsabilités (BRM*)

- **Analyste d'affaires**

**Gestion du «Pourquoi»**
**Analyse, recommandations, protection, évolution, accélération et optimisation des bénéfices**

## Analyste d'affaires

http://fr.wikipedia.org/wiki/Analyste_d%27affaires

- Les analystes d'affaires sont chargés d'analyser les besoins de leurs clients d'affaires. Ils occupent généralement une fonction de liaison entre le côté affaires de l'entreprise **et la TI**.
- En informatique, le rôle de l'analyste d'affaires … est spécifiquement d'étudier le domaine d'affaire, avant de proposer une solution, **qui ne sera pas automatiquement technologique**.
- **Cette fonction émerge à peine en France, elle est plus développée au Québec.**



*Benefits Realisation Management


Claude Emond et QualiScope 2013-2014

# AGENDA

- État global des bénéfices résultant des projets
- Buts, nature et fonctionnement de la gestion de portefeuille de projets (GPP)
- Nouveaux rôles et responsabilités face à la réalisation et à la maximisation des bénéfices de projets
- Les analystes d'affaires: un rôle crucial au bon fonctionnement de la GPP
- **La nouvelle certification PMI-PBA … pourquoi?**
- Conclusions et discussions

# La nouvelle certification PMI-PBA … pourquoi?

24 mars 2014




PMI launched a new Requirements Management Knowledge Center of Excellence (CoE) web page to serve as a knowledge hub where you can get all the resources you need to improve your requirements management capabilities and maturity. Visit today for a video interview with PMI Requirements Program Manager Dave Bieg, free white papers and articles on requirements management, a member resource library and more.

In conjunction, ProjectManagement.com launched the Requirements Management Practice Area. On this page, you will find answers to basic questions, content from subject matter experts as well as tools and templates.

***Stand out with our New PMI Professional in Business Analysis (PMI-PBA)℠ Certification***

Let your expertise shine! The PMI-PBA showcases your talent in requirements—a critical skill needed to shape the output of projects and drive business outcomes. Learn more now!

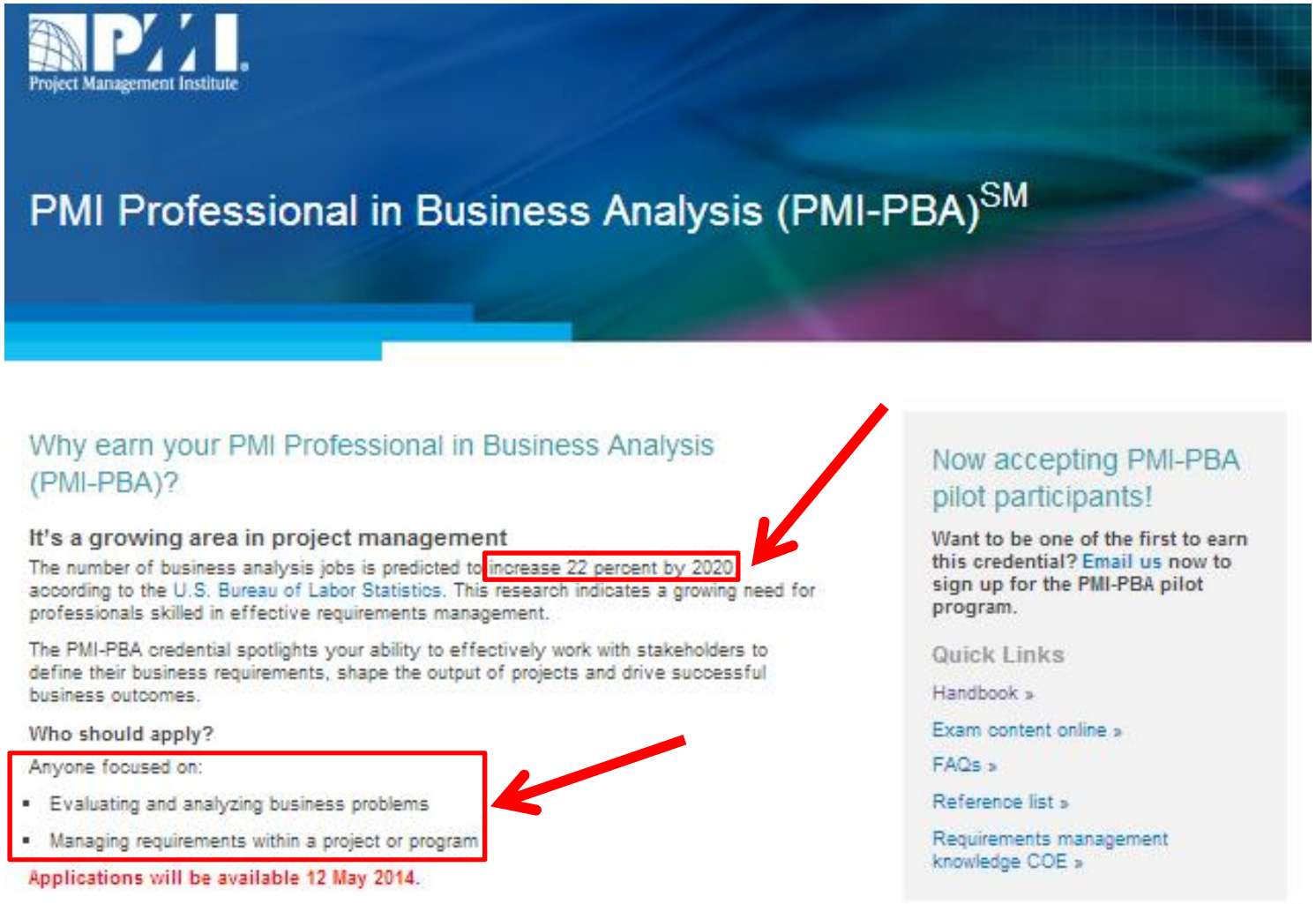
***Coming in 2014: A New Practice Guide on Business Analysis***

PMI plans to publish a practice guide on the topic of Business Analysis in 2014. It will link good requirements management practices from *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* to the practice of business analysis within organizations.

***Coming in 2015: A New Practice Standard in Requirements Management***

PMI is also in the process of developing a full consensus, common standard on the topic of requirements management, which is slated for launch in 2015. PMI is collaborating with project managers; value, software and systems engineers; and business and Agile analysts to make sure it includes the common components of requirements across these disciplines.

# La nouvelle certification PMI-PBA … pourquoi?






BY NC SA

# La nouvelle certification PMI-PBA … pourquoi?

## PMI Professional in Business Analysis (PMI-PBA)℠ Handbook

### About the PMI-PBA Credential

Business analysis is a topic of growing importance in project management. The marketplace reflects this importance, as project management practitioners increasingly embrace business analysis as a technique for uncovering business needs, managing requirements, and creating effective solutions to business problems. The PMI-PBA credential recognizes an individual's expertise in business analysis, and using these tools and techniques to improve the overall success of projects.

In addition, the PMI-PBA credential carries a high level of professional credibility. It requires a combination of business analysis training, experience working on projects, and examination on business analysis principles, practices, tools, and techniques. This global credential also supports individuals in meeting the needs of organizations that rely on business analysis practitioners to play key roles on their project teams.

The PMI-PBA Role Delineation states that candidates for the PMI-PBA credential:

- Perform their duties under general supervision and are responsible for working with stakeholders to define an organization's business requirements in order to shape the output of projects and ensure they deliver the expected business benefit. .
- Spearhead the discovery, analysis and overall management of the requirements for a project.
- Demonstrate sufficient knowledge and experience to appropriately apply business analysis tools and techniques to enable project success.

PMI-PBA Handbook – revised 11 March 2014
©2014 Project Management Institute Inc. All rights reserved.

# La nouvelle certification PMI-PBA … pourquoi?

## PMI Professional in Business Analysis (PMI-PBA)℠ Handbook

| Educational Background | + | Business Analysis Experience | + | General Project Experience | + | Training in Business Analysis |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Secondary degree (High school diploma, associate's degree or global equivalent). | | 7,500 hours (5 years) working as a practitioner of business analysis.<br><br>This experience must have been earned in the last 8 years. | | *2,000 hours working on project teams. This project experience can be inclusive of the 7,500 hours of business analysis experience listed. Any business analysis experience that occurred within the context of a project can be included.<br><br>This experience must have been earned in the last 8 years. | | 35 contact hours.<br><br>Hours must have been earned in business analysis practices. |
| Bachelor's degree or higher degree (or global equivalent). | | 4,500 hours (3 years) working as a practitioner of business analysis.<br><br>This experience must have been earned in the last 8 years. | | *2,000 hours working on project teams. This project experience can be inclusive of the 4,500 hours of business analysis experience listed. Any business analysis experience that occurred within the context of a project can be included.<br><br>This experience must have been earned in the last 8 years. | | 35 contact hours.<br><br>Hours must have been earned in business analysis practices. |

*Note: for those who hold an active PMP and/or PgMP credentials, PMI has already verified you have exceeded the project experience requirements. In other words, active PMP and/or PgMP credential holders will be accepted as fulfilling the general project experience requirements.

PMI-PBA Handbook – revised 11 March 2014

©2014 Project Management Institute Inc. All rights reserved.

# La nouvelle certification PMI-PBA … pourquoi?

- **Analyste d'affaires**

**Gestion du «Pourquoi»**
**Analyse, recommandations, protection, évolution, accélération et optimisation des bénéfices**

**Analyste d'affaires**
http://fr.wikipedia.org/wiki/Analyste_d%27affaires

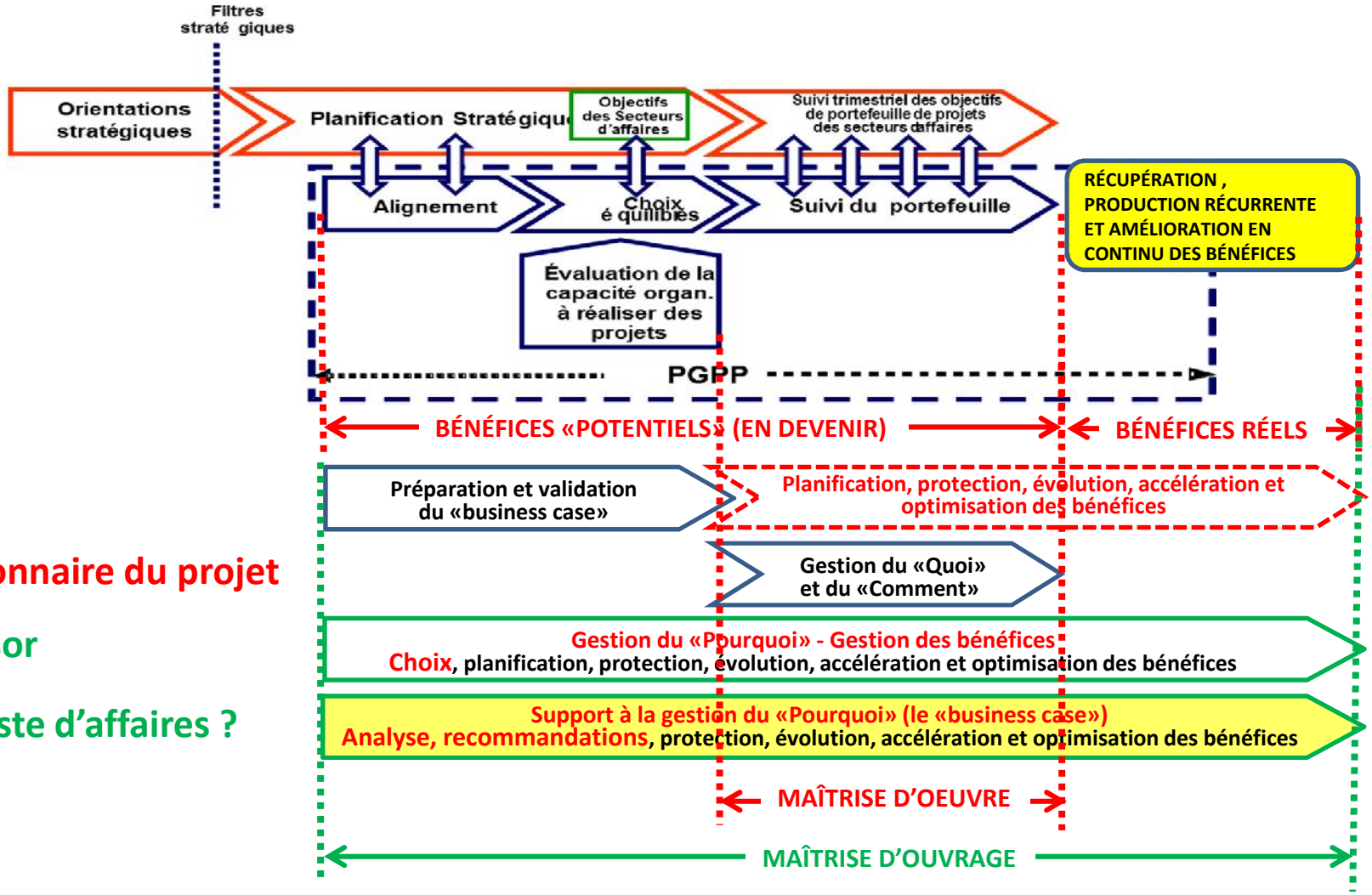
- Ce rôle **est voisin de celui de chef de projet**.
- L'analyste d'affaires **appartient à ce que l'on appelle en France la maîtrise d'ouvrage du système d'information (MOA).**



- Le chef de projet **appartient à ce que l'on appelle en France la maîtrise d'œuvre (MO).**

* **Benefits Realisation Management**

# Nouveaux rôles et responsabilités (BRM*)




## QUI

- ????
- Gestionnaire du projet
- Sponsor
- Analyste d'affaires ?

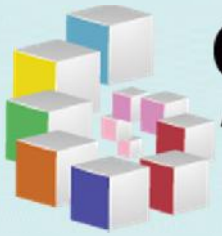
*Benefits Realisation Management



BY NC SA

# AGENDA

- État global des bénéfices résultant des projets
- Buts, nature et fonctionnement de la gestion de portefeuille de projets (GPP)
- Nouveaux rôles et responsabilités face à la réalisation et à la maximisation des bénéfices de projets
- Les analystes d'affaires: un rôle crucial au bon fonctionnement de la GPP
- La nouvelle certification PMI-PBA … pourquoi?
- **Conclusions et discussions**



Quali•Scope

Agilité organisationnelle

***Le futur est arrivé, il n'est tout simplement pas distribué de façon égale***

***William Gibson***

**claude.emond@qualiscope.ca**
**charlotte.goudreault@qualiscope.ca**