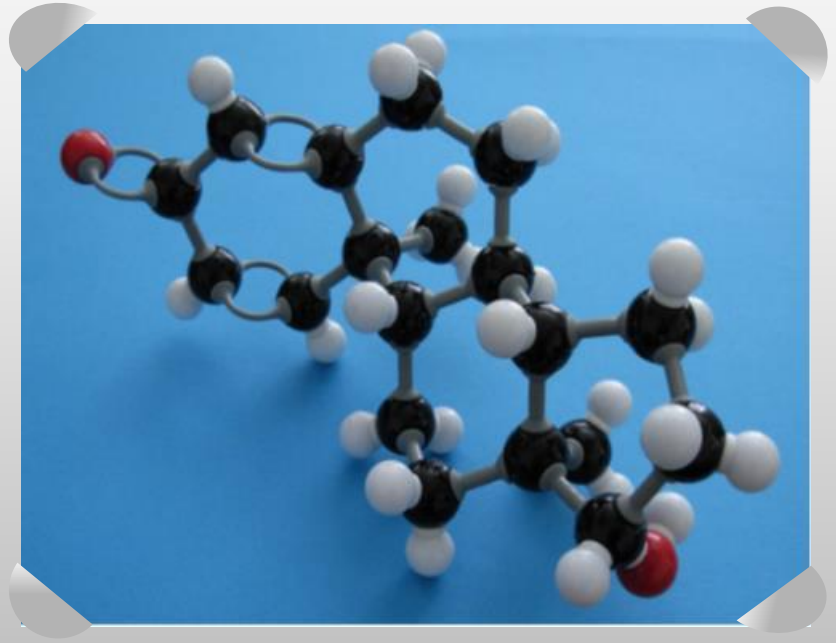
Fondements de l'analyse d'affaires et de la gestion de projet



Marc Lafontaine PMP
Conseils et stratégies en gestion des TI

MULTIFORCE

25 novembre 2015
Université Laval

IIBA International Institute of Business Analysis™

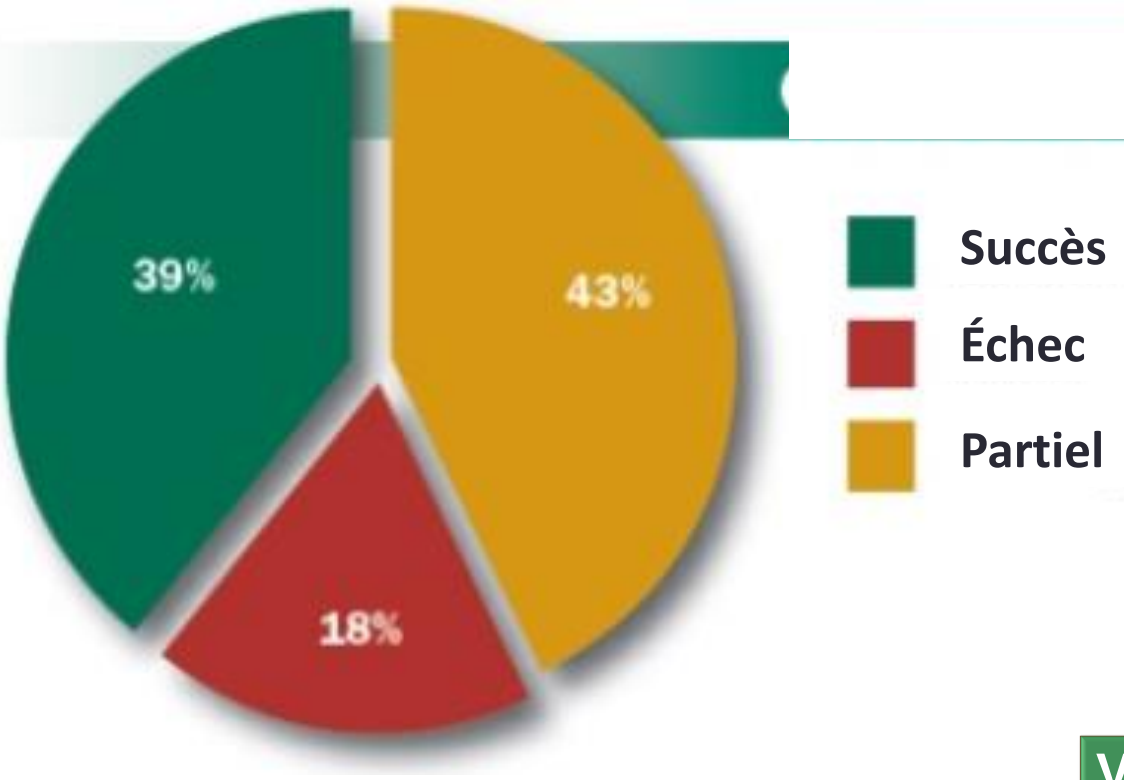
Région de Québec

Sondage!

Projet livré dans les délais, le budget et les exigences !

Ensuite, on a réglé les problèmes!

Taux de succès des projets

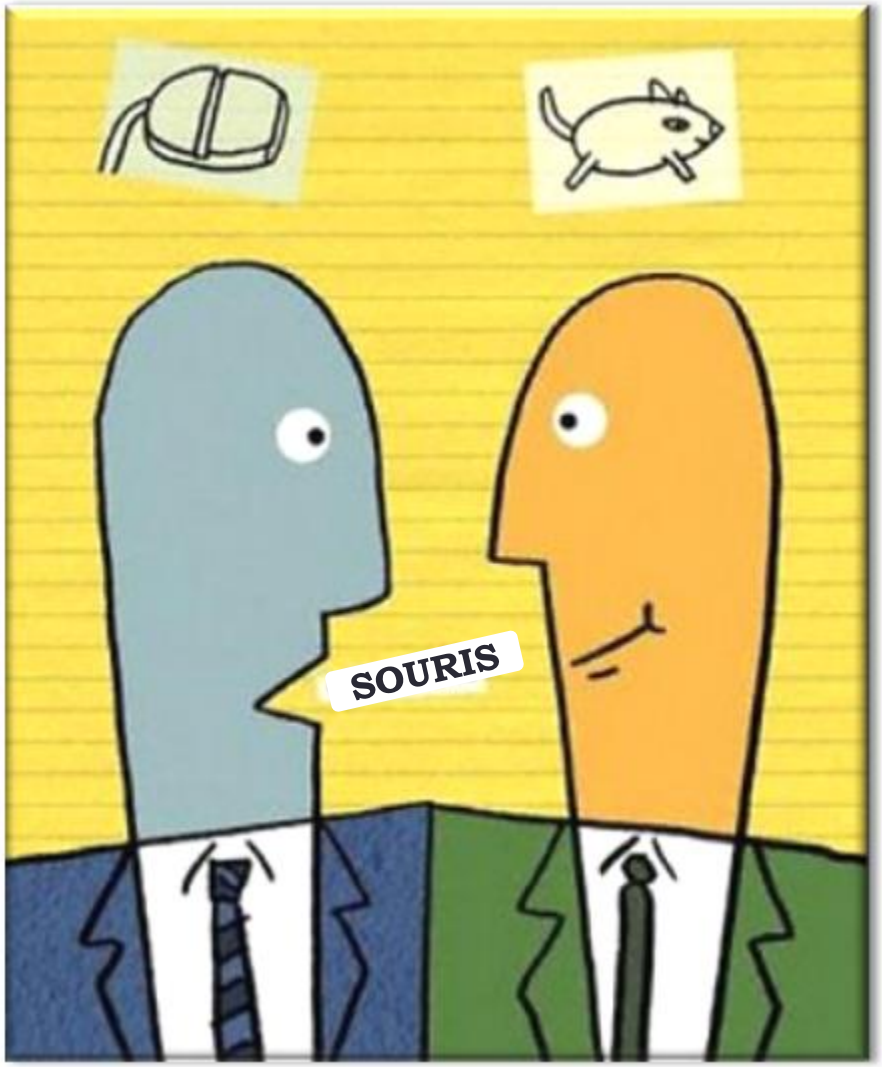


Chaos Report 2012
Standish Group

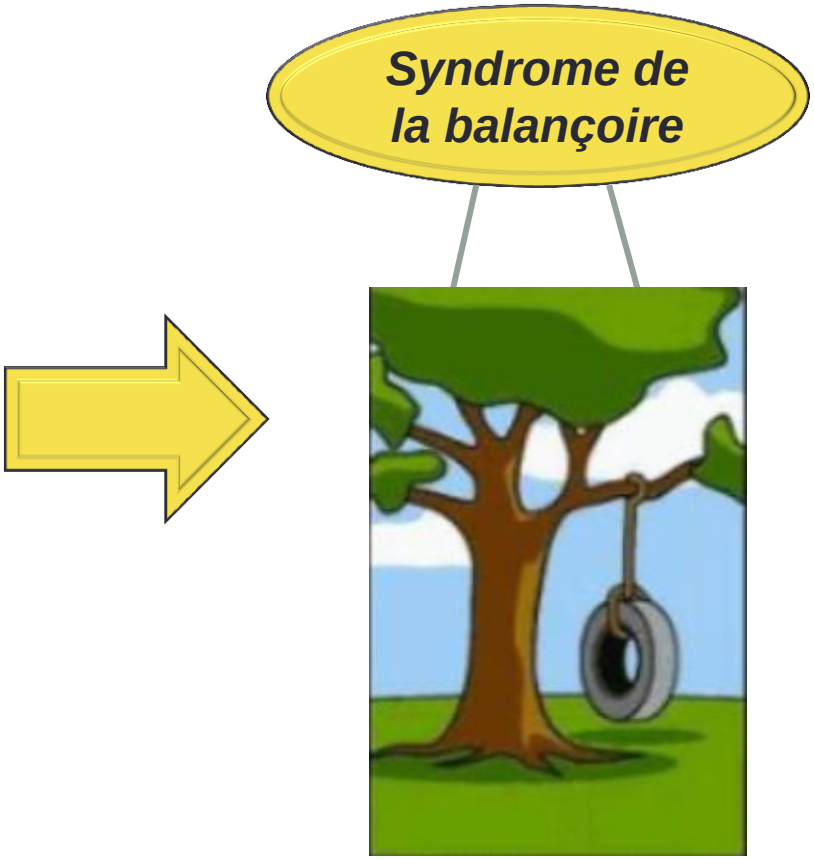
VS

29% en 2004

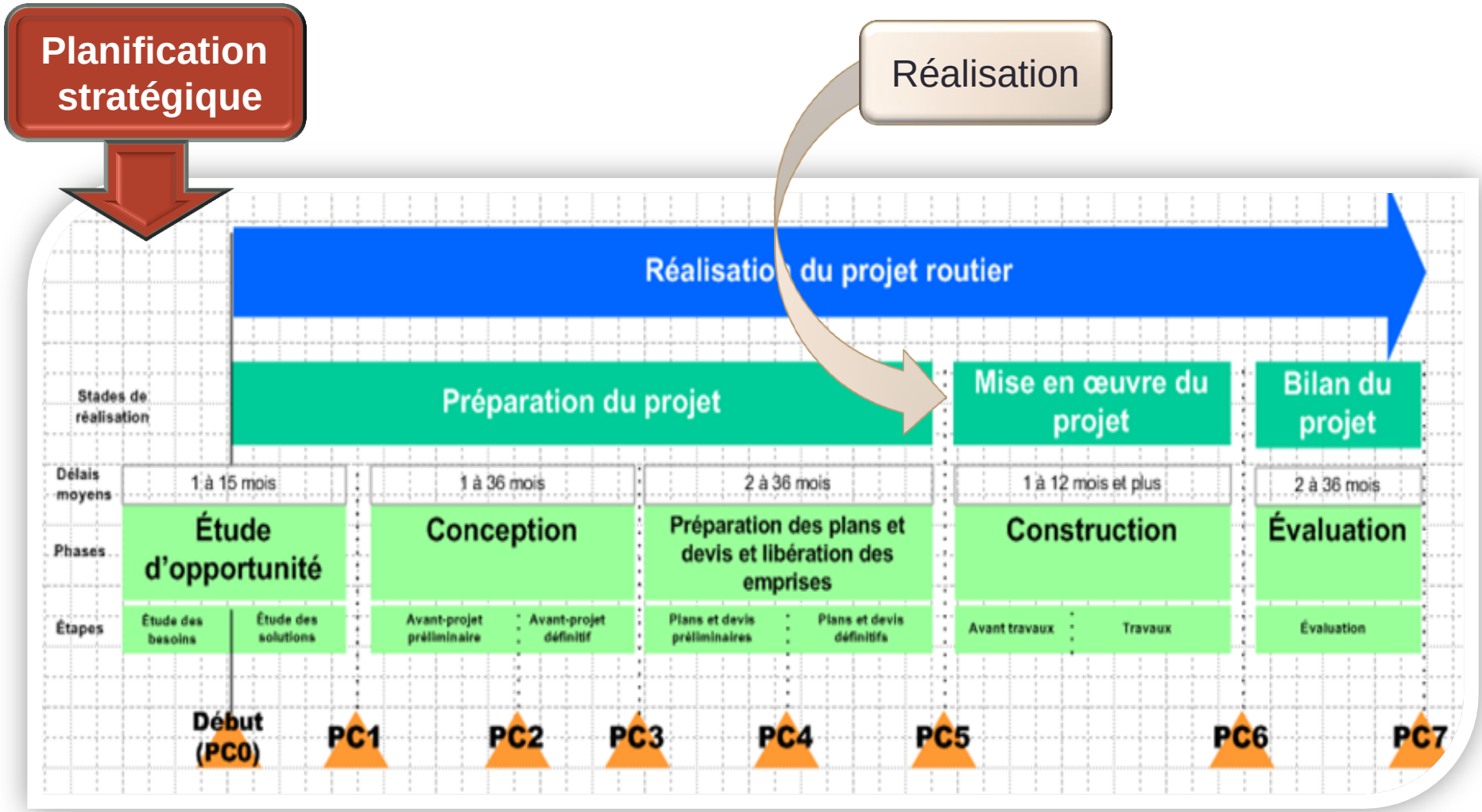
Pourquoi ça arrive?



Dessin: New York Time

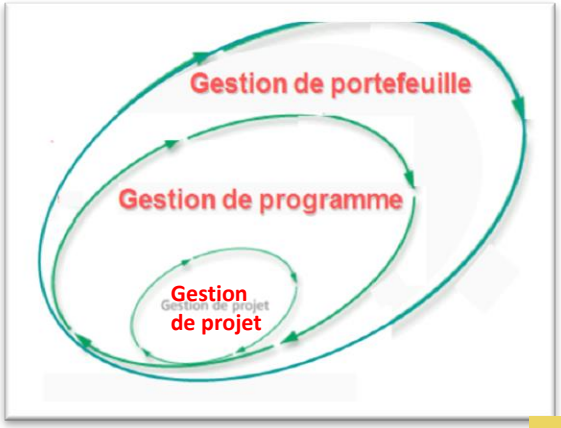


Savoir d'où on vient…



MTQ — Cadre de gestion des projets routiers

Savoir d'où on vient…



Réalisation

Cadre de développement de système

Phases

Avant-projet	Étude d'opportunités	Analyse préliminaire	Architecture	Analyse fonctionnelle et réalisation	Implantation	Post-Implantation
Avis, Études ou stratégies	Décrire les changements et les solutions (impacts affaires et technologies)	Définir le système proposé	Décrire les composantes du système et sa faisabilité	Réaliser les biens livrables et les composantes techniques	Implanter la solution, la formation et les changements	Supporter l'application et rectifier les anomalies

Temps

Hors cadre

Dossier présentation stratégique

Dossier d'affaires initial

Dossier d'affaires final

Deloitte.

CIO Survey 2013
(700 CIO, 36 pays)

Pour les directeurs informatiques (CIO)

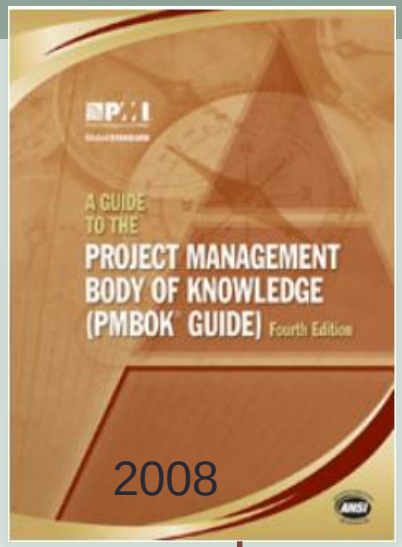
... ce qui donne de la valeur pour l'organisation ?

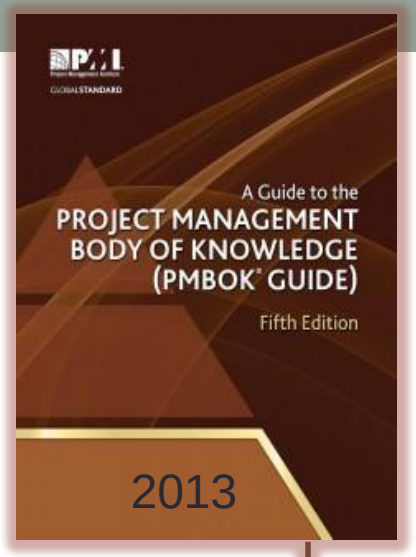
- **67% réalisation de la stratégie d'affaires;**
- **52% optimisation des processus d'affaires;**
- **41% l'innovation**

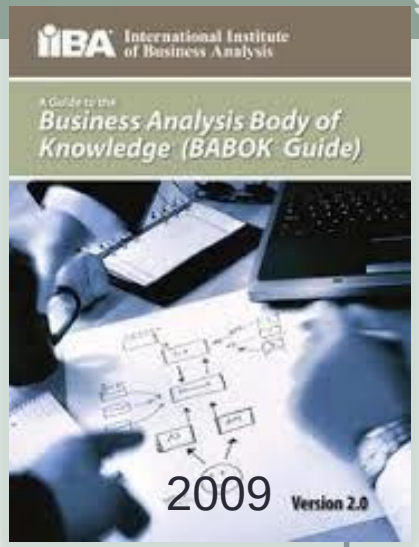
- Pour 42% des CIO, l'AA est la compétence qui manque le plus

http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/technology/ca-en-technology-cio-survey-2013.pdf

PMI : 1969
IIBA : 2004







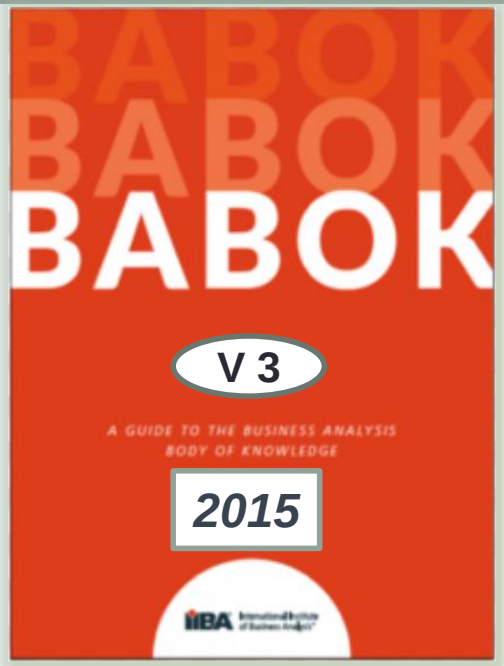
PMBOK
et
BABOK

MOT	PMBOK	PMBOK	BABOK
Projet (Chap. 1)	**239**	**334**	**36**
Management (Chap. 1)	**111**	141	**17**
Exigences (Chap. 1)	13	23	**104**
Analyse	218	432	**784**
Modèle	48	158	**236**
Diagramme	80	317	**143**
Organisation	36	1075	**71**

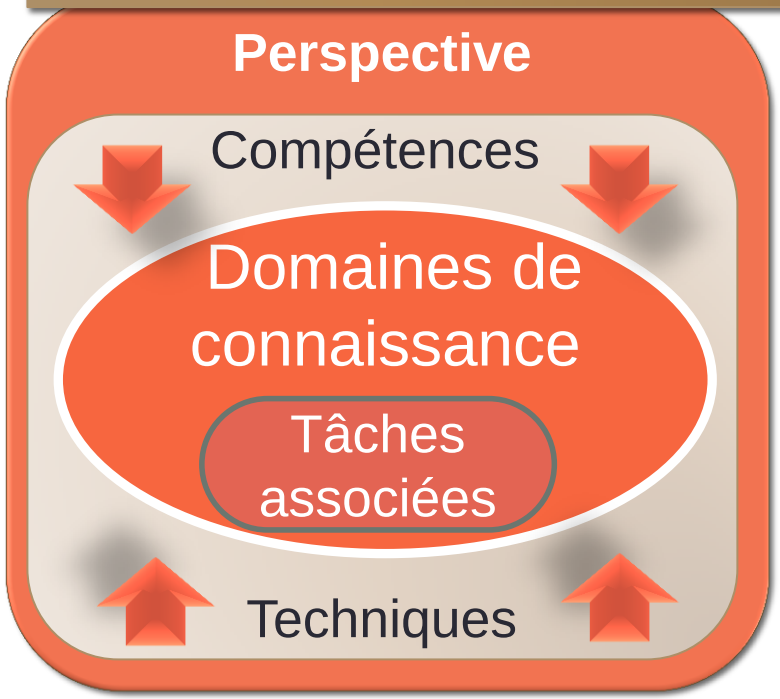
IIBA International Institute of Business Analysis™

La demande:

- Moyens améliorer de processus
- Plus stratégique
- Alignement aux objectifs d'affaires
- Intégration perspective Agile



http://www.iiba.org/babok-guide.aspx



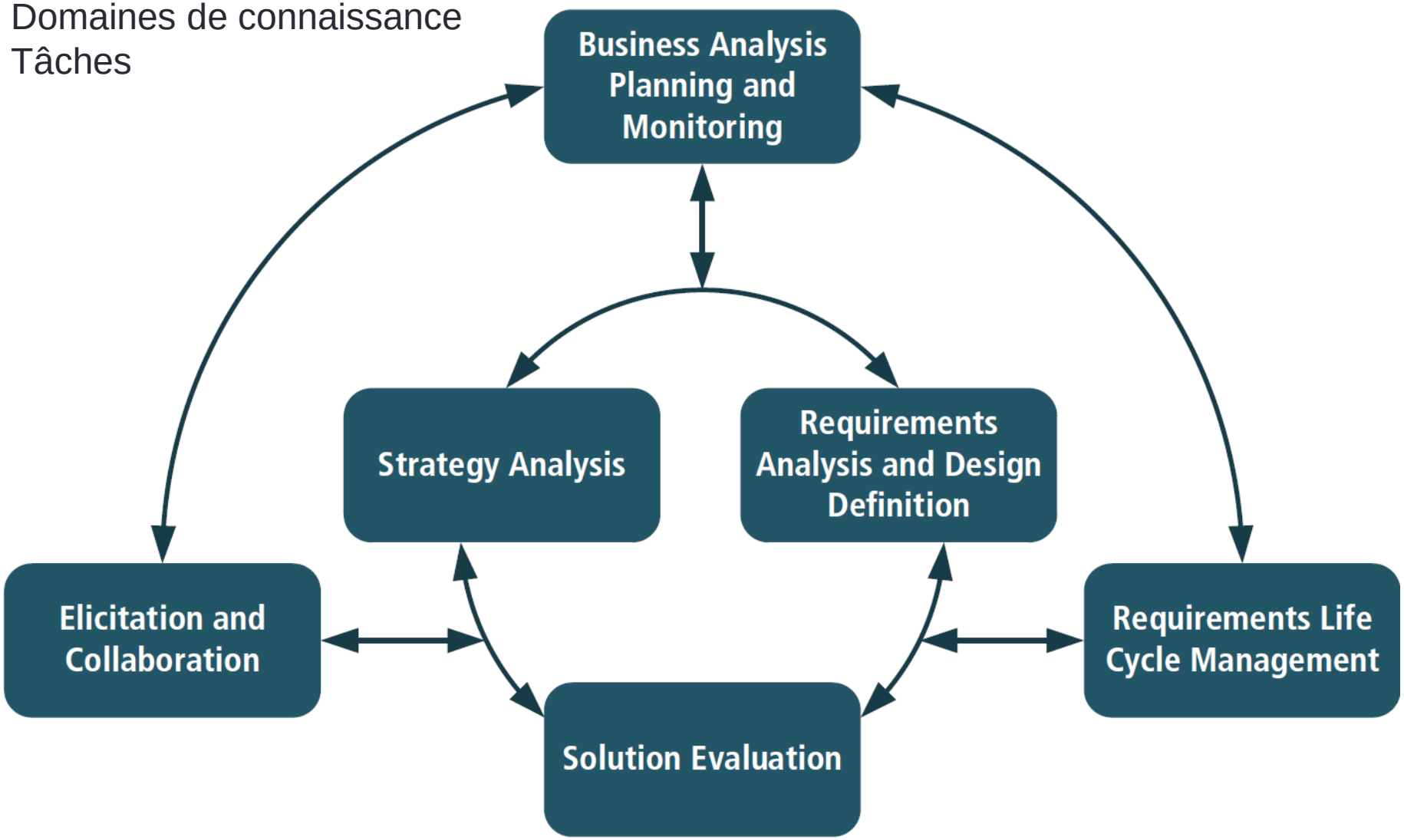
Perspective

- **Agile**
- **Intelligence d'affaires**
- **TI**
- **Architecture d'affaires**
- **Gestion des processus**

International Institute of Business Analysis

BABOK
Version 3

- Domaines de connaissance
- Tâches

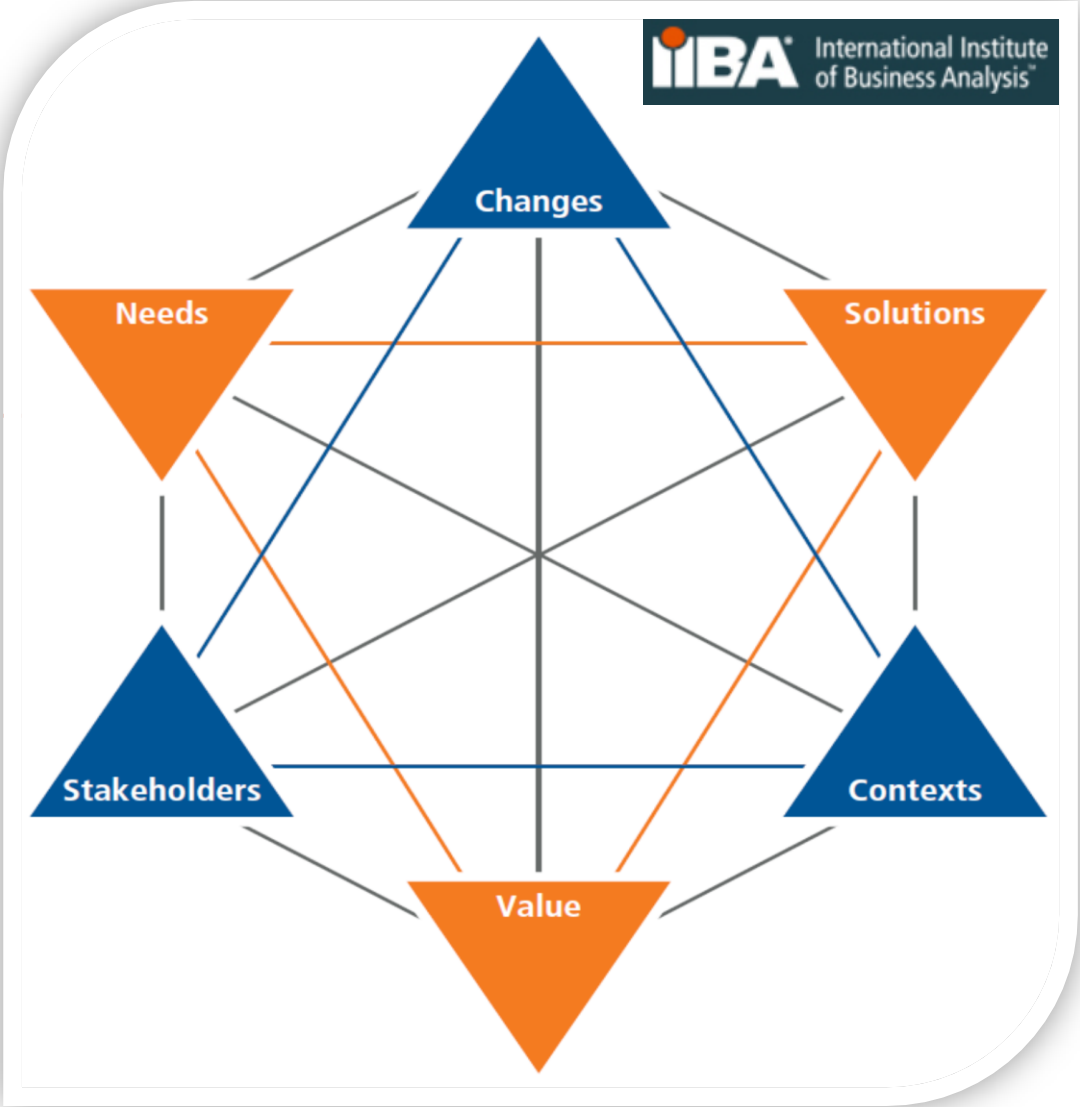


Business Analysis Core Concept Model (BACCM)

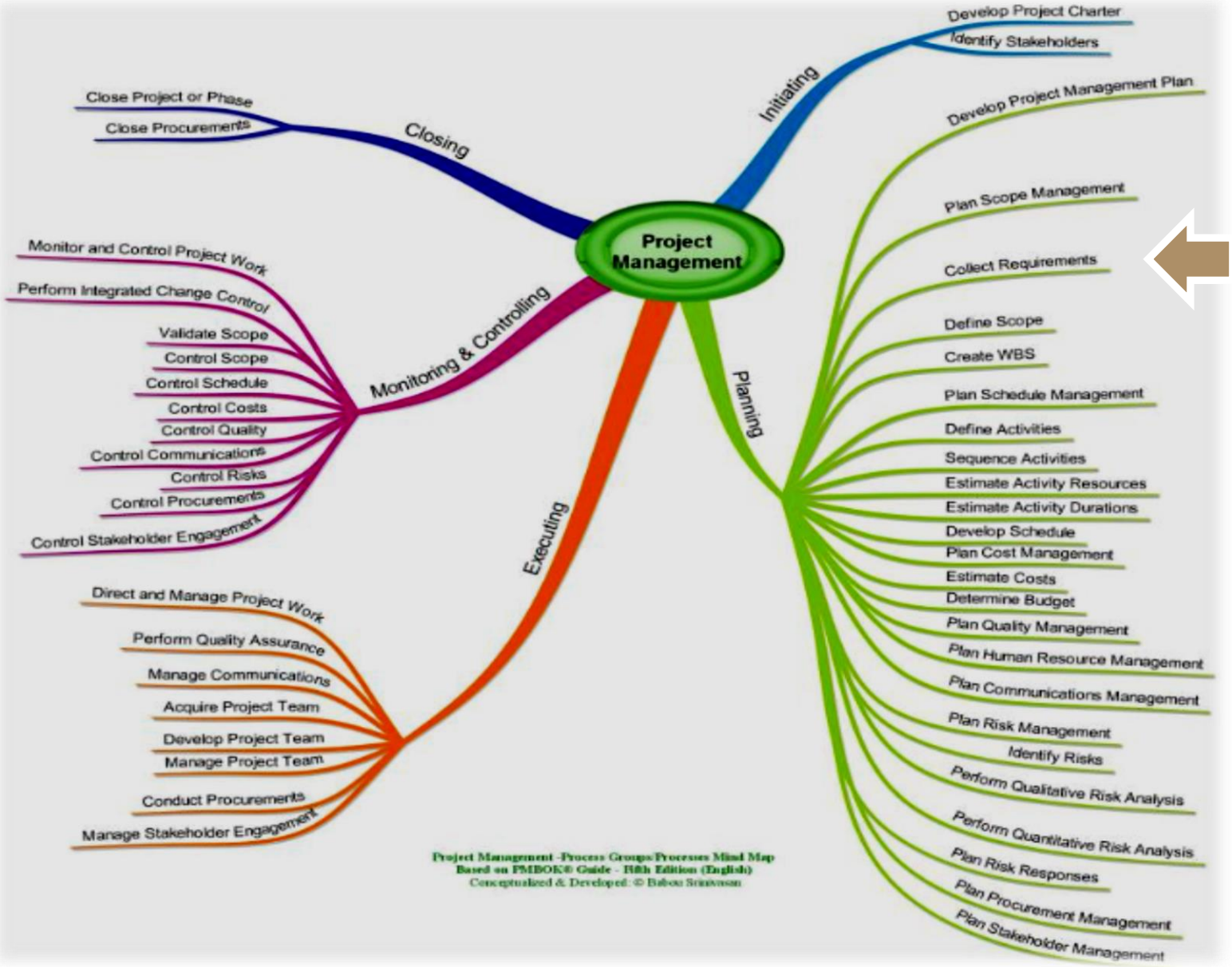
- 6 idées de base indépendantes d'un domaine

Comprendre les besoins de l'organisation

- Changer quoi ?
- Besoins ?
- Parties prenantes ?
- Contexte ?
- Portée du changement ?
- Valeur ?



Aperçu du contenu du PMBOK v5



Aperçu du contenu du PMBOK v 5

10 groupes de processus

	Process group Knowledge Areas	Initiating Démarrage	Planning Prévision	Executing Réalisation	Monitoring & Controlling Contrôler et Piloter	Closing Clôture
1	**Integration management** Intégration	• Develop Project Charter	• Develop Project Management Plan	• Direct and Manage Project Work	• Monitor and Control Project Work • Perform Integrate Change Control	• Close Project or Phase
2	**Scope management** Contenu		• Plan Scope Management • Collect Requirements • Define Scope • Create WBS		• Validate Scope • Control Scope	
3	**Time management** Délai		• Plan Schedule Management • Define Activity • Sequence Activity • Estimate Activity Resources • Estimate Activity Durations • Develop Schedule		• Control Schedule	
4	**Cost management** Coût		• Plan Cost Management • Estimate Cost • Determine budget		• Control Cost	
5	**Quality management** Qualité		• Plan Quality Management	• Perform Quality Assurance	• Control Quality	
6	**Human resource management** Ressources Humaines		• Plan Human Resource Management	• Acquire Project Team • Develop Project Team • Manage Project Team		
7	**Communication mngmt** Communication		• Plan Communication Management	~~• Distribute Information~~ • Manage Communication	~~• Report Performance~~ • Control Communication	
8	**Risk management** Risques & opportunités		• Plan Risk management • Identify Risk • Perform Qualitative Risk Analysis • Perform Quantitative Risk Analysis • Plan Risk Response		• Control Risks	
9	**Procurement mngmt** Approvisionement		• Plan Procurements Management	• Conduct Procurements	• Control Procurements	• Close Proc.
10	**Stakeholder Management** Parties Prenantes	• Identify Stakeholders	• Plan Stakeholder Management	• Manage Stakeholder Engagement	• Control Stakeholder Engagement	

Aptitudes de l’analyste d’affaires?

- Analyser & résoudre des problèmes
  - Écouter / Communiquer / Arbitrer
  - Simplifier / Modéliser
- Accepter l’ambiguïté
- Planifier
- Gérer le changement
- Gérer la relation client & parties prenantes
- Leadership… Leadership …. Leadership
- ….

Zone commune

Chargé de projet

Analyste d'affaires

PROJET

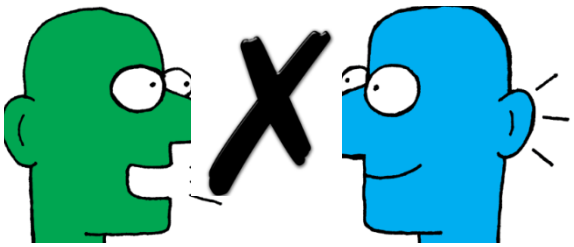
- Budget, délais et portée
- Planification
- L'équipe
- Demandes de changement
- Fermeture

- Parties prenantes
- Communications
- Options
- Changement, risques et qualité
- Planification
- Défense du projet
- Leçons apprises

SOLUTION

- Promoteur
- Contenu d'affaires
- Besoins
- Gestion des exigences
- Processus
- Bénéfices

Absence d'alignement CP et AA



Chargé de projet

Analyste d'affaires

PROJET

SOLUTION

- Effets tangibles et intangibles
- Inefficacité
- Travaux trop surveillés (duplication)
- Confusion
- Équipe sous-optimale
- Projet hors cible ou stoppé

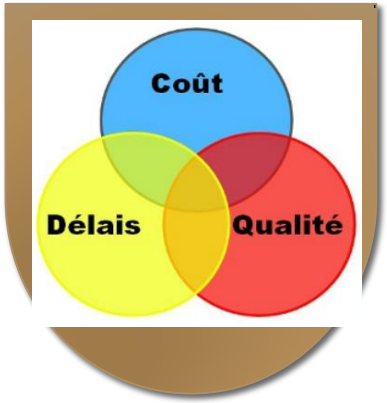
Le PMI s'intéresse-t-il à l'AA ?

Project Management Institute

L'AA évolue

Les organisations veulent :

- supporter des changements rapides;
- réaliser efficacement des projets livrant de la valeur;
- obtenir de nouveaux modes de collaboration.



Dans les projets :

- **l'AA exclue du processus de livraison.**
- **la valeur d'affaires prévue n'est pas là.**

D'où vient le projet?

Positionnement stratégique?

Besoins réels?

Exigences fondamentales?

Pourquoi le PMI s'intéresse-t-il à l'AA ?

2014 Étude du PMI sur le succès des projets

« Requirements Management, a core competency for project success »

Les raisons d'échec sont connues

Problème commun : la gestion des exigences

- **37 % des organisations;**
- **Maturité pour gérer les exigences et l'AA;**
- **Importance de la gestion des exigences.**

La réussite des projets ↑ avec des pratiques matures en AA

L'analyse d'affaires ?

Livrer des projets :
- maîtriser l'AA
- expertise en gestion des exigences

- Déterminer un problème;
- Identifier un besoin d'affaires;
- Recommander des solutions;
- Gérer les exigences ;
- Simplifier la livraison du projet

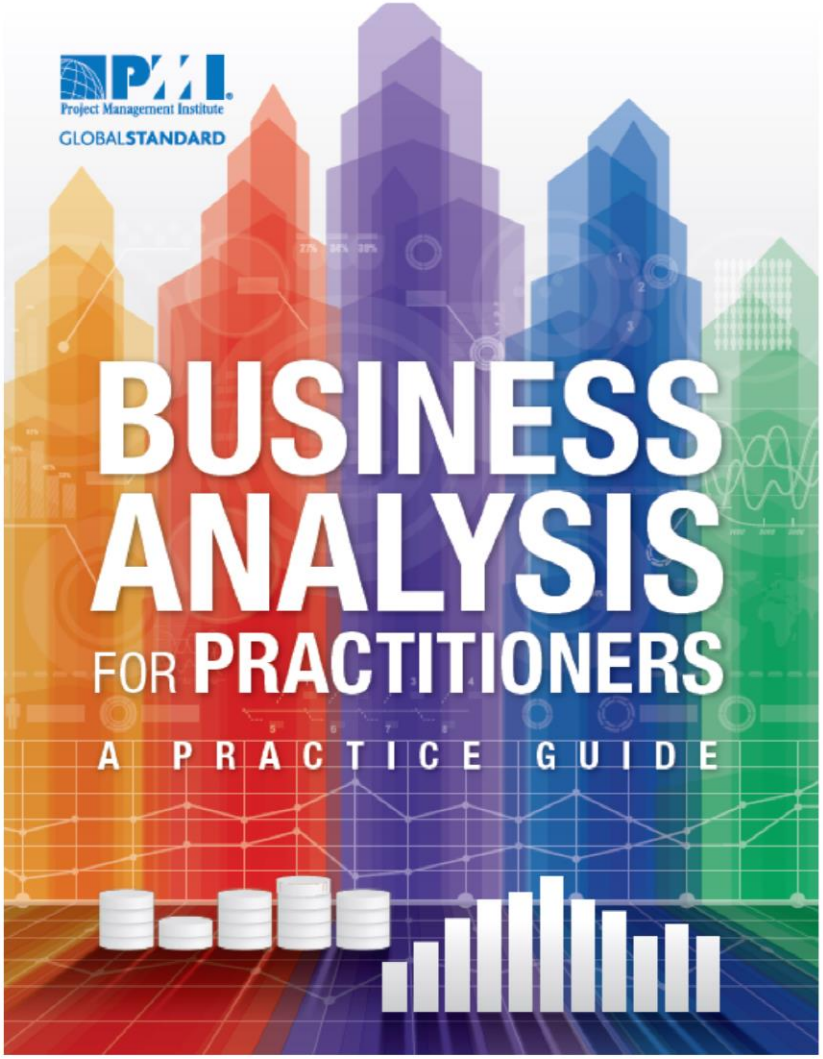
Pulse of the profession®
Requirement management - A core competency for project /program success, 2014

- Favoriser le changement ;
- Recommander les solutions (valeur) ;
- L'AA s'adapte aux initiatives:
  - projet ou vue d'entreprise;
  - divers domaines.

Babok v3 Section 1.2 What is business analysis

Constats ?

- Pas de guide **pratique** sur l'AA;
- Rôle du CP et de l'AA;
- Points de collaboration.



2017 : annonce du PMI sur une publication plus fondamentale en AA

http://www.pmi.org/learning/requirements-management.aspx

Aperçu

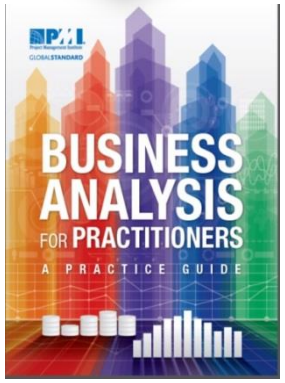


TABLE OF CONTENT

1. **INTRODUCTION**
   - 1.1 Purpose of this Practice Guide
   - 1.2 Need for This Practice Guide
   - 1.3 PMI's Increased Focus on Business Analysis
   - 1.4 Intended Audience for the Guide
   - 1.5 What is Business Analysis?
   - 1.6 Who perform Business Analysis?
   - 1.7 Definition of Requirement
   - 1.8 The structure of the Practice Guide
2. **NEEDS ASSESSMENT**
3. **BUSINESS ANALYSIS PLANNING**
4. **REQUIREMENTS ELICITATION AND ANALYSIS**
5. **TRACABILITY AND MONITORING**
6. **SOLUTION EVALUATION**

Contexte et justification

Opportunité (Business case)
- Définition du problème
- Situation actuelle
- Scénarios de solution et recommandé
- Analyse coûts/bénéfices

Business Analysis Plan
- Analyse des parties prenantes
- Création Business analysis plan
- Planification du travail d'analyse

Élicitation et analyse : exigences
- Planification et conduite: élicitation
- Planification et analyse des exigences
- Documenter et valider les exigences

Traçabilité et gestion
- Matrice de traçabilité des exigences
- Approbation finale des exigences
- Gestion des changements p/r exigences

Évaluation de la solution
- Planification, critères et modalités
- Approbation finale de la solution

Voir article «L'analyse d'affaires: peut-on s'en passer?»
https://pmiquebec.qc.ca/index.php/articles-du-mois/366-l-analyse-d-affaires-nov-2014

Actuellement

- Les analystes sont financés par les TI et relèvent d'eux;
- Les lignes d'affaires expriment difficilement leurs besoins;
- Les lignes d'affaires commencent à se doter d'AA;
- Les TI compensent le manque d'expertise;
- Transition débutée.

Une part du budget pourrait provenir des affaires, ce qui favoriserait plus d'implication ?

Perspective

- Engagement long terme en faveur de l'AA
- Nouvelle certification PMI PBA
- Guide pratique
- Référentiel sur l'AA
- Ressources

- Certification variable par niveau
- Reconnaissance
- Focus AA
- Ressources
- Croissance

Pour savoir d'où on vient …..
ajoutez l'analyse d'affaires à votre intuition!

« Vivez longtemps et prospère! »

Questions ou commentaires?

Merci de votre attention

marc.lafontaine@multiforce.com