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

27 Janvier 2016

COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE
EN ANALYSE D'AFFAIRES

Qui sommes-nous?

Benoit Piché-Richard, PMP, MBA
Directeur principal
Bureau de projets, Entreprises, Services de cartes et Monétique

Desjardins

Xuan-Hoa Tran, MBA, PMP, CBAP
Directeur et Chef de la pratique Analyse d'affaires
Entreprises, Services de cartes et Monétique

Desjardins

Récipiendaire du prix GRAAL 2015

Notre rayonnement

15 mai 2015

Le Bureau de projets, Services de cartes Desjardins : lauréat du Prix GRAAL 2015

Le Prix grande reconnaissance en analyse d'affaires et leadership (GRAAL) 2015 est décerné à la direction principale Bureau de projets, Services de cartes Desjardins. Ce prix a pour but de reconnaître et de récompenser le leadership de l'analyse d'affaires d'une équipe s'étant le plus illustrée au Québec grâce à la réalisation de son projet.

Cette année, l'International Institute of Business Analysis (IIBA) – Région de Québec et de Montréal ont remis le prix à Benoit Piché-Richard et Hoa Tran du Mouvement Desjardins en collaboration avec ABI Conseil pour le projet « Augmenter la maturité en analyse d'affaires et création d'un centre d'excellence en analyse d'affaires » qui a remporté la palme.

Hoa Tran, directeur Analyse d'affaires, Services de cartes et Benoit Piché-Richard, directeur principal, Bureau de projets, Entreprises, Services de cartes et Monétique

Selon les membres du jury, ce projet est novateur. « L'idée de développer un centre d'excellence démontre la valeur ajoutée de l'analyse d'affaires au sein des organisations et de leurs projets. Cette initiative permettra de mettre à profit les exigences d'affaires au sein des différents projets de Desjardins. Ce centre permettra également de développer les connaissances, compétences et comportements des acteurs influents des projets d'envergure chez Desjardins ».

Benoit Piché-Richard entouré de Jean-Pierre Lacroix (ABI Conseil) et du jury du Prix GRAAL 2015

Regard sur l'organisation

MOUVEMENT DESJARDINS

- + de 7**M** de membres et clients
- **45 966** employés
- **360** caisses & **805** points de services
- **2e** institution financière la plus solide au monde
- Parmi les 5**0** 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

*** Services de Cartes Desjardins (SCD)**

la maturité en analyse d'affaires chez Desjardins

Déclencheurs organisationnels

7

la maturité en analyse d’affaires chez Desjardins

1

Projets complexes d’envergure

Déclencheurs organisationnels

8

la maturité en analyse d'affaires chez Desjardins

Déclencheurs organisationnels

1

Projets complexes d'envergure

2

Confusion dans les R&R

9

➚ la maturité en analyse d'affaires chez Desjardins

Déclencheurs organisationnels

1

➚ Projets complexes d'envergure

2

Confusion dans les R&R

3

Non-uniformité

10

➚ la maturité en analyse d'affaires chez Desjardins

Déclencheurs organisationnels

1

➚ Projets complexes d'envergure

2

Confusion dans les R&R

3

Non-uniformité

4

Niveau de compétence variable

la maturité en analyse d'affaires chez Desjardins

Déclencheurs organisationnels

1

Projets complexes d'envergure

2

Confusion dans les R&R

3

Non-uniformité

4

Niveau de compétence variable

IMPACTS

« TIME-TO-MARKET »

12

« J'ai besoin de ma solution pour hier, la survie de l'organisation en dépend… »
Client (lignes d'affaires)

« Le directeur de projet fait le travail à ma place. Il ne comprend pas mon rôle »
Analyste d'affaires

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

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

« La solution qui a été déployée n'est pas du tout alignée avec ce que j'avais demandé au départ »
Client (ligne d'affaires)

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

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

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

« Un expert métier peut très bien remplacer l'analyste d'affaires dans le projet et ce, à moindre coût »
Chargé de projet

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

« La réalité de projet dans mon secteur est différente. Les meilleures pratiques ne s'applique pas.»
Anonyme

« 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 projets 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?

Description des étapes

1
COMPRENDRE

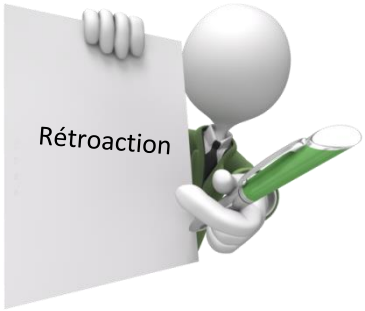
2
DÉFINIR

3
RÉALISER

4
DÉPLOYER

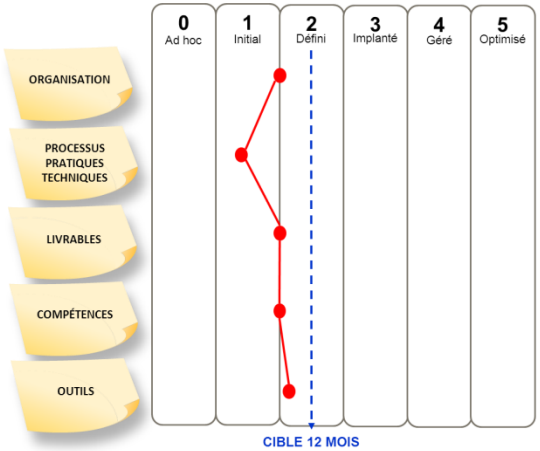
5
MESURER

Rencontres formelles et informelles



Sondages

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



Niveau de maturité

Description des étapes

1
COMPRENDRE

2
DÉFINIR

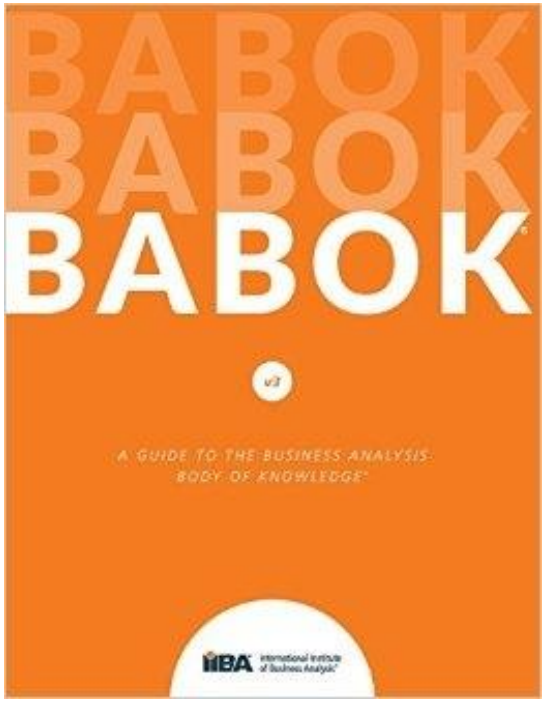
3
RÉALISER

4
DÉPLOYER

5
MESURER

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

Seilevel
requirements defined®



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

1
COMPRENDRE

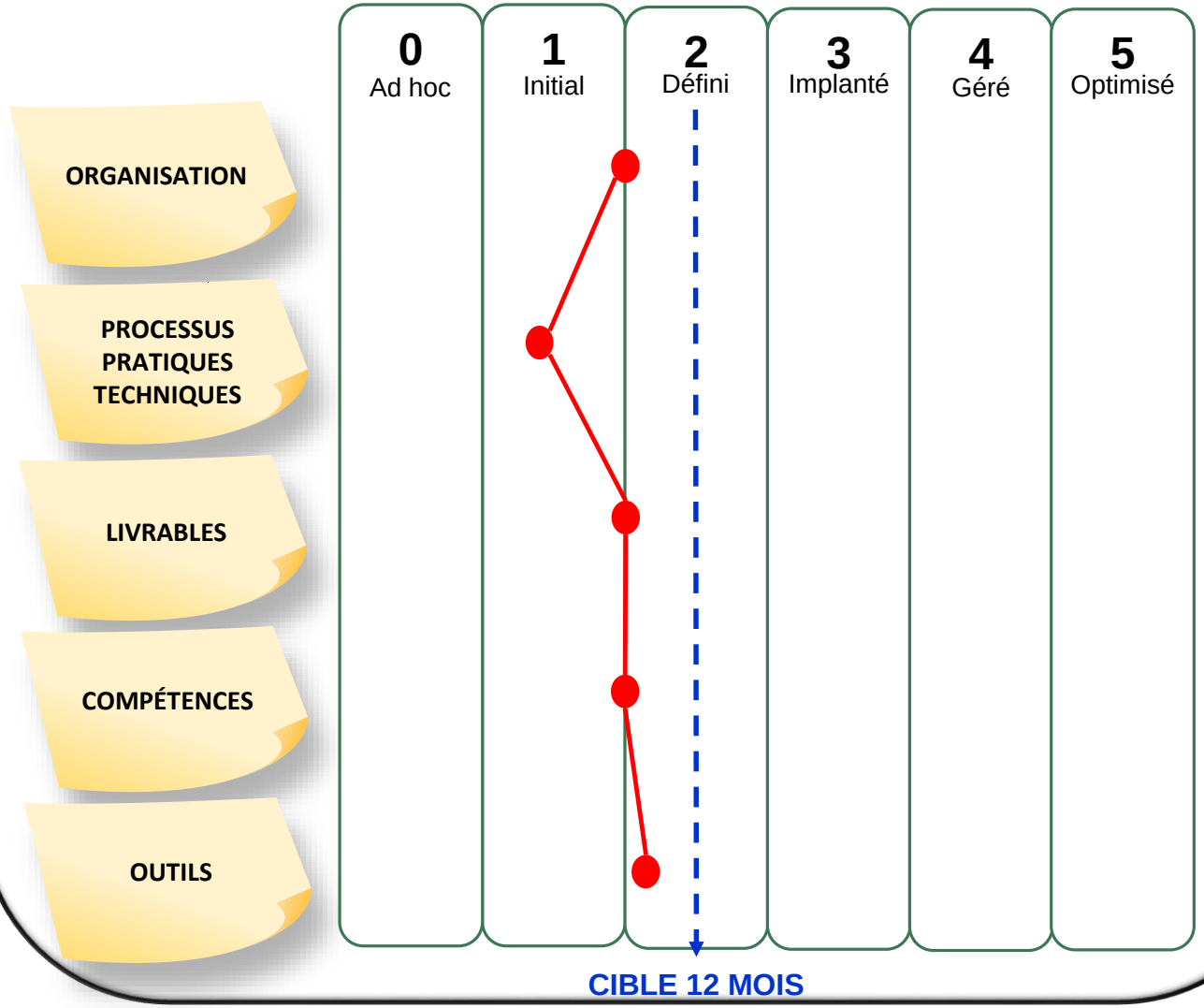
2
DÉFINIR

3
RÉALISER

4
DÉPLOYER

5
MESURER

✓ Évaluer la maturité*



*** Adaptation du modèle Seilevel**

Description des étapes

1 COMPRENDRE

2 DÉFINIR

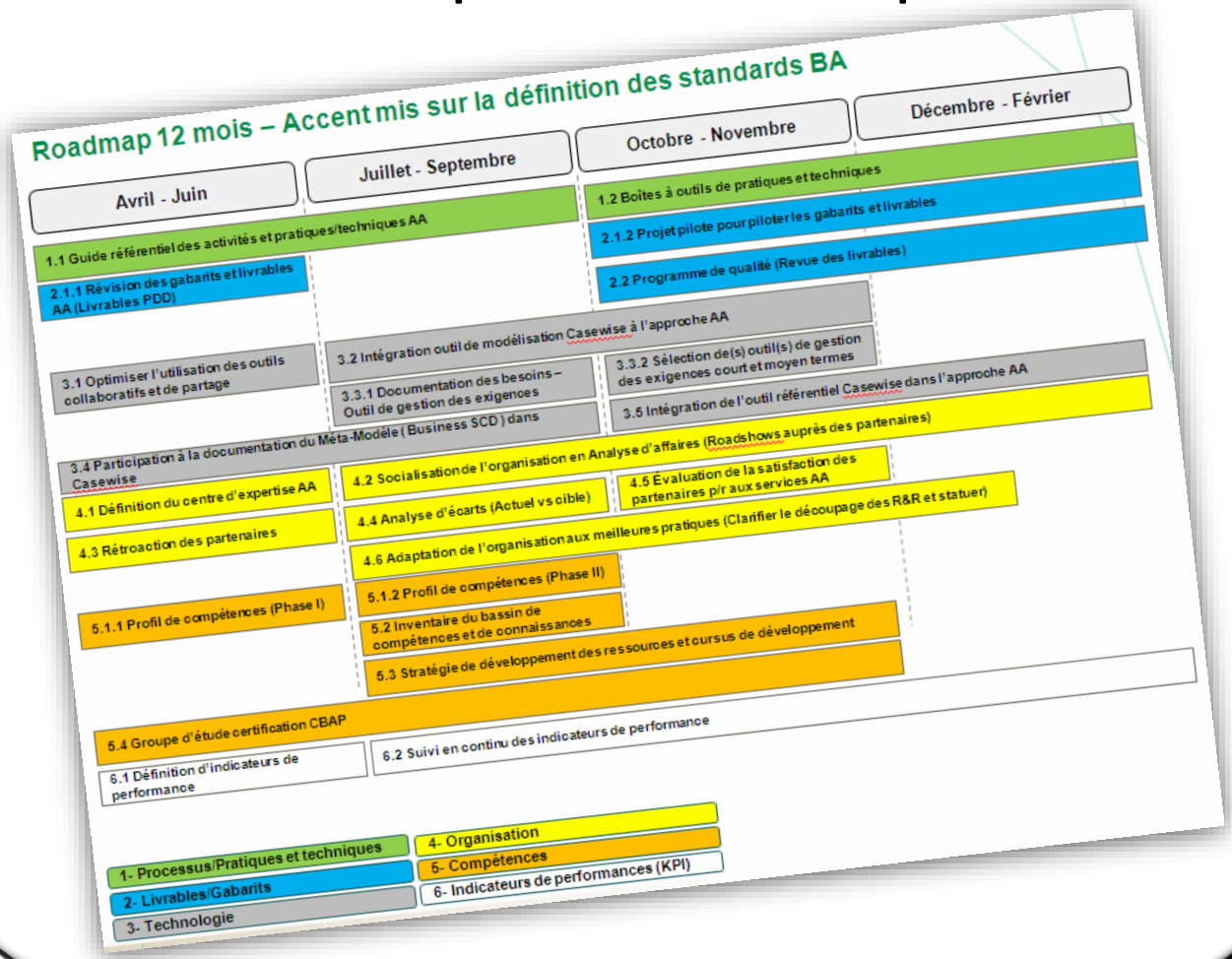
3 RÉALISER

4 DÉPLOYER

5 MESURER

✓ Feuille de route de 12 mois

- Des initiatives pour chacune des capacités



Description des étapes

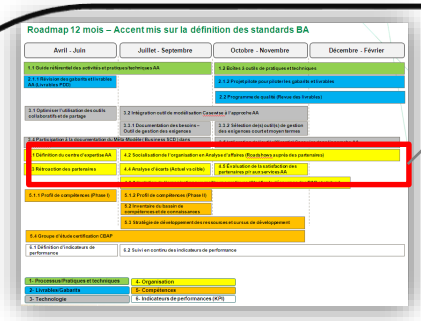
1
COMPRENDRE

2
DÉFINIR

3
RÉALISER

4
DÉPLOYER

5
MESURER

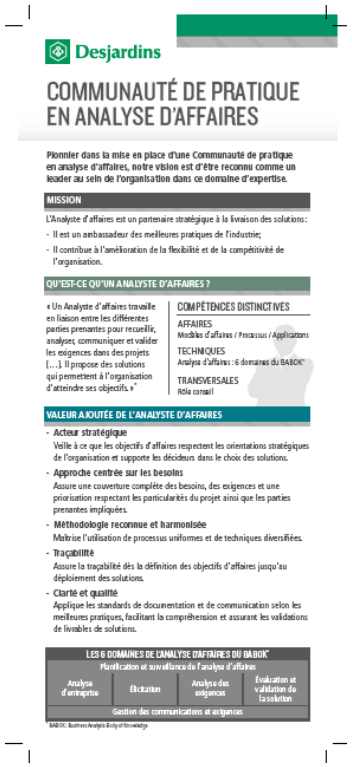


Organisation

- 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



Desjardins

COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE EN ANALYSE D'AFFAIRES

Pionnier dans la mise en place d'une Communauté de pratique en analyse d'affaires, notre vision est d'être reconnu comme un leader au sein de l'organisation dans ce domaine d'expertise.

MISSION

L'Analyste d'affaires est un partenaire stratégique à la livraison des solutions :

- Il est un ambassadeur des meilleures pratiques de l'industrie;
- Il contribue à l'amélioration de la flexibilité et de la compétitivité de l'organisation.

QU'EST-CE QU'UN ANALYSTE D'AFFAIRES ?

« Un Analyste d'affaires travaille en liaison entre les différentes parties prenantes pour recueillir, analyser, communiquer et valider les exigences dans des projets [...]. Il propose des solutions qui permettent à l'organisation d'atteindre ses objectifs. »

COMPÉTENCES DISTINCTIVES

AFFAIRES
Modèles d'affaires / Processus / Applications

TECHNIQUES
Analyse d'affaires : 6 domaines du BABOK®

TRANSVERSALES
Rôle conseil

VALEUR AJOUTÉE DE L'ANALYSTE D'AFFAIRES

- **Acteur stratégique**
  Veille à ce que les objectifs d'affaires respectent les orientations stratégiques de l'organisation et supporte les décideurs dans le choix des solutions.
- **Approche centrée sur les besoins**
  Assure une couverture complète des besoins, des exigences et une priorisation respectant les particularités du projet ainsi que les parties prenantes impliquées.
- **Méthodologie reconnue et harmonisée**
  Maîtrise l'utilisation de processus uniformes et de techniques diversifiées.
- **Traçabilité**
  Assure la traçabilité dès la définition des objectifs d'affaires jusqu'au déploiement des solutions.
- **Clarté et qualité**
  Applique les standards de documentation et de communication selon les meilleures pratiques, facilitant la compréhension et assurant les validations de livrables de solutions.

LES 6 DOMAINES DE L'ANALYSE D'AFFAIRES DU BABOK®

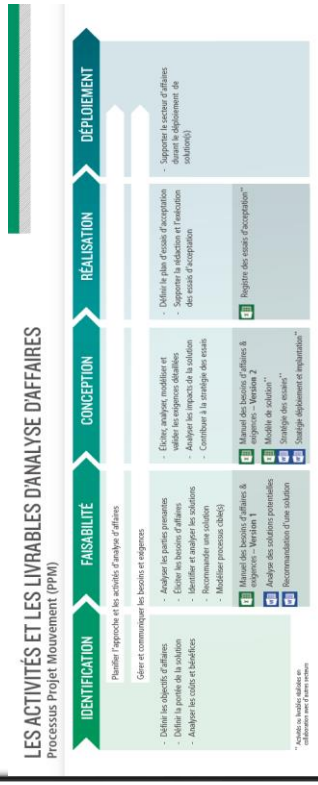
Planification et surveillance de l'analyse d'affaires

Analyse d'entreprise	Élicitation	Analyse des exigences	Évaluation et validation de la solution

Gestion des communications et exigences

BABOK : Business Analysis Body of Knowledge

Verso



Description des étapes

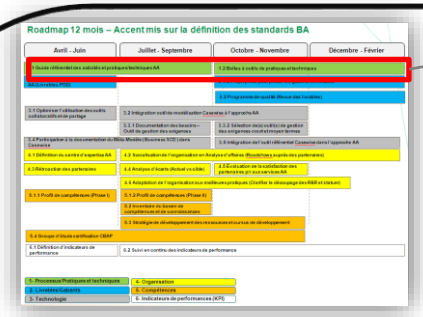
1
COMPRENDRE

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 et boite à outils en analyse d'affaires

Vue d'ensemble | Discussions | Membres | Initiatives | **Guide référentiel** | Boîte à outils | Présentations | Administration

Guide référentiel

IDENTIFICATION → FAISABILITÉ → CONCEPTION → RÉALISATION

1- Planification de l'intervention d'analyse d'affaires

1.1 Recueillir les informations relatives à l'intervention
1.2 Identifier les parties prenantes
1.3 Planifier la démarche et les activités de l'analyse d'affaires
1.4 Communiquer le plan d'activités et la démarche d'analyse d'affaires
1.5 Suivre l'exécution des activités de l'analyse d'affaires

2-Gestion des besoins et exigences

2.1 Gérer la traçabilité des besoins et exigences

3-Définir les besoins d'affaires

3.1 Analyser les parties prenantes
3.2 Confirmer l'opportunité d'affaires
3.3 Modéliser la situation actuelle
3.4 Éliciter les besoins d'affaires
3.5 Analyser les besoins d'affaires

4-Évaluer les solutions

4.1 Identifier et définir les solutions potentielles
4.2 Déterminer les critères de sélection

6-Définir les exigences

6.1 Éliciter les exigences
6.2 Analyser les exigences
6.3 Identifier et documenter les règles d'affaires du projet
6.4 Relier les règles d'affaires aux exigences

7-Modéliser la solution cible

7.1 Modéliser les processus cibles
7.2 Produire les maquettes d'interface

Description des étapes

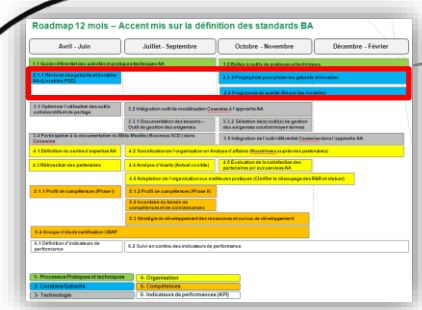
1
COMPRENDRE

2
DÉFINIR

3
RÉALISER

4
DÉPLOYER

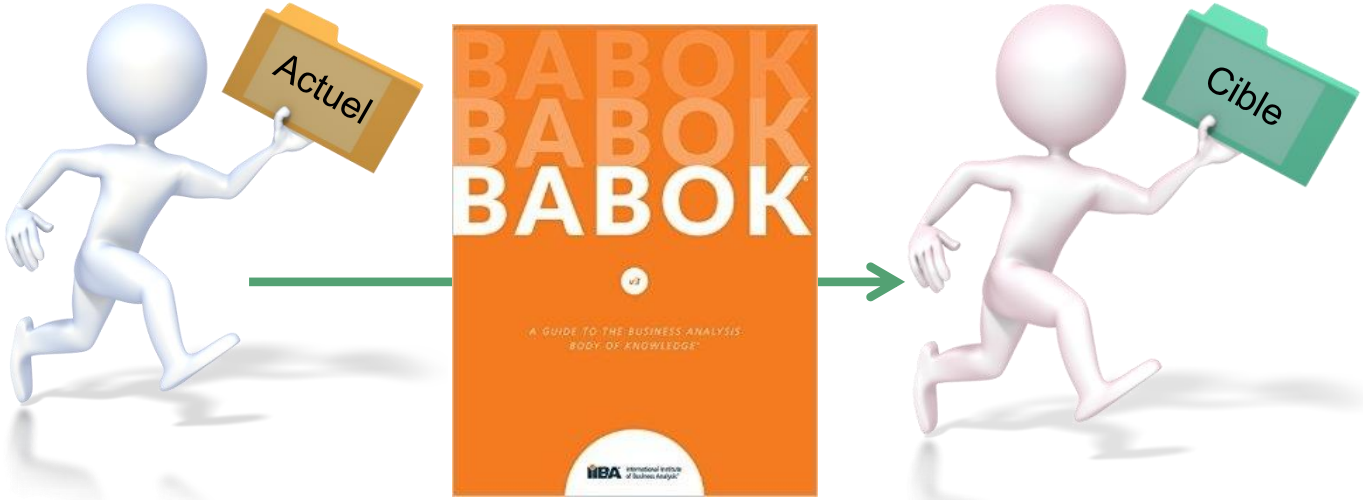
5
MESURER



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

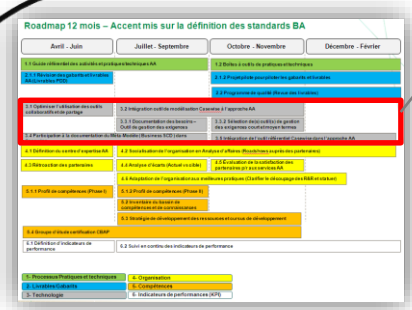
1
COMPRENDRE

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: Un site de collaboration et d'échanges

Description des étapes

1 COMPRENDRE

2 DÉFINIR

3 RÉALISER

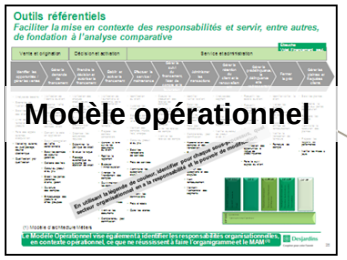
4 DÉPLOYER

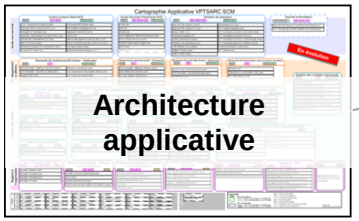
5 MESURER

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





Analyste d'affaires

Description des étapes

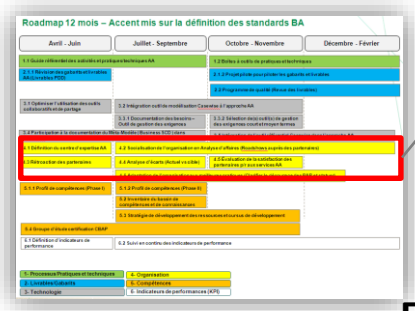
1 COMPRENDRE

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

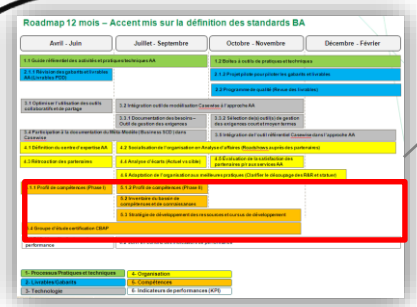
1 COMPRENDRE

2 DÉFINIR

3 RÉALISER

4 DÉPLOYER

5 MESURER



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 maitrise actuel.

DESCRIPTION DES NIVEAUX DE MAITRISE

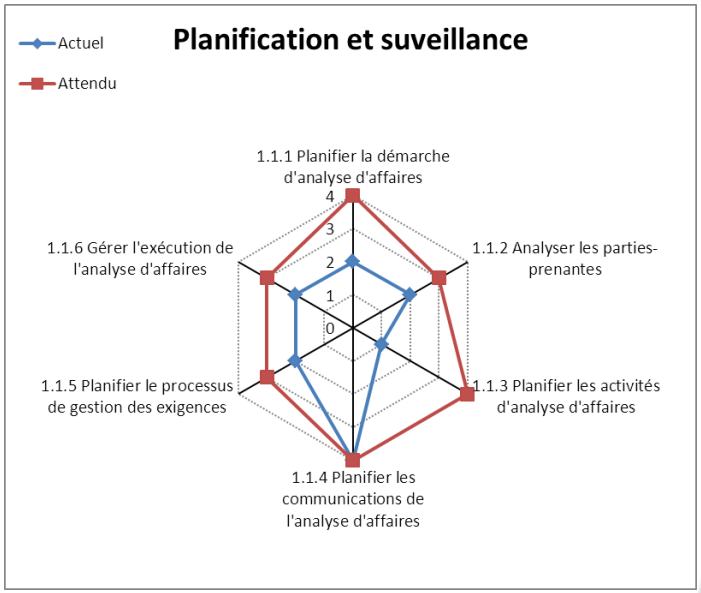
(A) Aucune: Possède peu ou aucune connaissance sur le sujet ou requiert de l'assistance afin de démontrer cette compétence dans la pratique

(MP) Maîtrise partielle: Démontre une maîtrise partielle de la compétence, peut avoir besoin d'assistance pour les situations les plus courantes.

(M) Maîtrise: Démontre 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: Démontre 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	◉	○	○	○



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

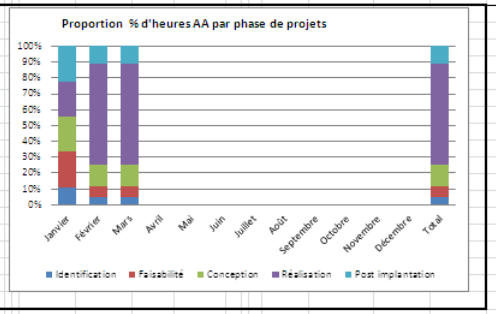
4
DÉPLOYER

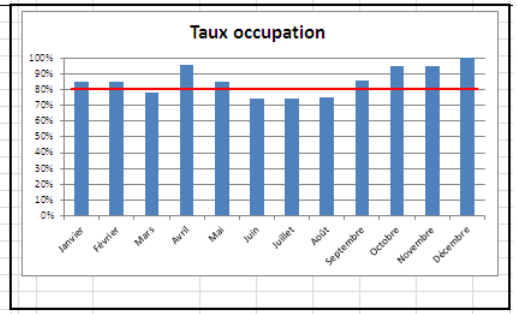
5
MESURER

✓ Mesurer les bénéfices escomptés

PHASE PROJET	Heures AA	
	NB	%
Identification	120	10%
Faisabilité	200	16%
Conception	400	32%
Réalisation	500	40%
Post implantation	32	3%
	1252	

PHASE PROJET	nalystes affaire	
	NB	%
Identification	4	33%
Faisabilité	2	17%
Conception	3	25%
Réalisation	2	17%
Post implantation	1	8%
	12	

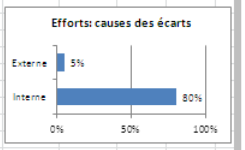




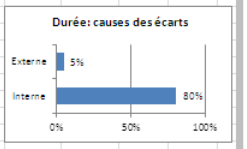
SUIVI DE L'EXÉCUTION DE PROJET

FAISABILITÉ

Efforts	NB	%
Planifié = estimé	4	44%
Planifié < estimé	2	22%
Planifié > estimé	3	33%
	9	

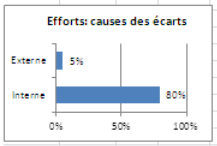


Durée	NB	%
Planifié = estimé	9	100%
Planifié < estimé	0	0%
Planifié > estimé	0	0%
	9	

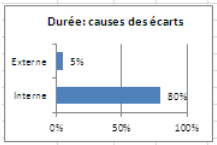


CONCEPTION

Efforts	NB	%
Planifié = estimé	4	44%
Planifié < estimé	2	22%
Planifié > estimé	3	33%
	9	

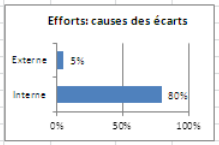


Durée	NB	%
Planifié = estimé	9	100%
Planifié < estimé	0	0%
Planifié > estimé	0	0%
	9	

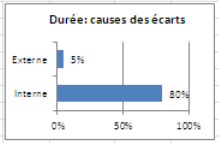


RÉALISATION

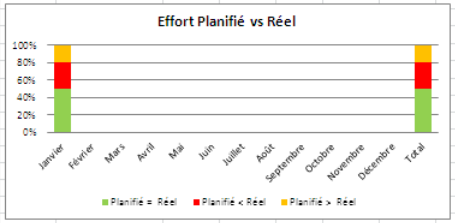
Efforts	NB	%
Planifié = estimé	4	44%
Planifié < estimé	2	22%
Planifié > estimé	3	33%
	9	

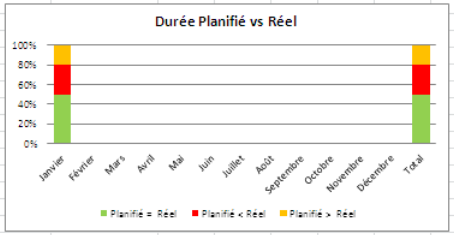


Durée	NB	%
Planifié = estimé	9	100%
Planifié < estimé	0	0%
Planifié > estimé	0	0%
	9	



CUMULATIF





Les bénéfices tangibles

Solution	Bénéfices
➢ **Guide référentiel en support aux analystes d'affaires** ➢ **Outil générique d'estimation des efforts**	↗ satisfaction des partenaires en projet (prévisibilité). ↘ du temps d'intégration des nouveaux employés (structuré et basé sur les normes du marché). ↗ du degré de précision dans les estimations pour les activités d'analyse d'affaires.
➢ **Standardisation des gabarits d'analyse d'affaires en projet**	↘ duplication d'informations dans les livrables. ↗ de la rigueur dans la gestion de la traçabilité des besoins et exigences.
➢ **Carte de visite** ➢ **Tournée promotionnelle**	↗ significative du niveau de compréhension du métier d'analyste d'affaires au sein de l'organisation.
➢ **Profil de compétences et connaissances** ➢ **Auto-évaluation**	↗ adéquation entre les connaissances de l'employé et les besoins requis du projet lors de l'affectation. ↗ efficacité dans le processus de la dotation ↗ du degré de précision dans l'identification des compétences et connaissances à développer.
➢ **Soutien dans la démarche de certification CBAP et PMI-PBA**	↗ Mobilisation vers une culture de performance. ↗ Sentiment d'appartenance à leur organisation professionnelle et une plus grande mobilité ↗ Crédibilité du métier et des analystes d'affaires dans l'organisation.

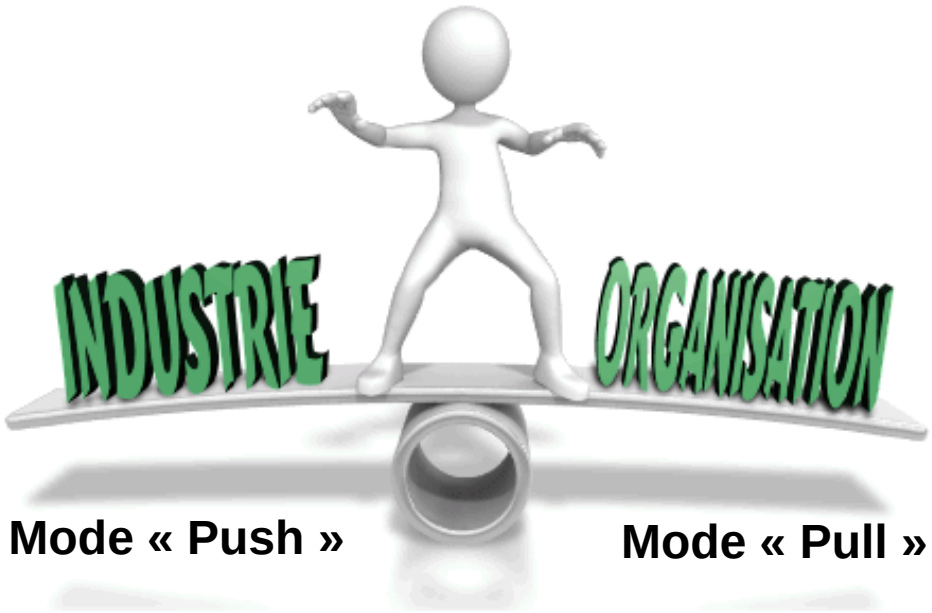
Atteindre une vision stratégique en 3 ans

		DÉFINIR / HABILITER / PILOTER Année 2014	APPLIQUER / MESURER Années 2015-2016	AMÉLIORER / RENFORCER Années 2017….
Modèle opérationnel Bout en Bout (SDLC)		- **FINALISER** les processus cibles - **ANALYSER** et adresser les écarts organisationnels (Actuel vs Cible) - **PILOTER** le modèle opérationnel	- **MESURER** l'intégration global du modèle en pratique - **AJUSTER** le modèle opérationnel	**AMÉLIORER** et **MAINTENIR** l'alignement du modèle avec la stratégie d'entreprise.
Méthodologie	Processus	**DOCUMENTER** les activités du métier.	**MESURER** l'intégration des activités du métier en projet	**AMÉLIORER** le processus et **ALIGNER** avec la stratégie d'entreprise.
Méthodologie	Pratique et techniques	**CRÉER** une boîte à outils de pratiques et techniques.	**METTRE** en place la gouvernance pour évoluer la boîte à outils	**AMÉLIORER** les pratiques et techniques existantes.
Méthodologie	Livrables et gabarits	**DÉFINIR** des standards de qualité et **ADAPTER** les gabarits existants.	**DÉPLOYER** le programme qualité des livrables de chaque métier.	**SUIVRE** systématiquement la qualité des livrables.
Méthodologie	Technologie	**IDENTIFIER** et **ANALYSER** les outils requis pour supporter le métier.	**INTÉGRER** des outils dans la réalisation des projets.	**AMÉLIORER** le processus et **ALIGNER** avec la stratégie d'entreprise.
Compétences /Connaissances		**DÉFINIR** le profil de compétences & connaissances du métier **DÉFINIR** un cursus de développement	**PLANIFIER** le développement collectif et individuel (Formation, Coaching, mentorat, etc)	**RENFORCER** la culture d'organisation apprenante (Formation, Coaching, mentorat, etc)
Organisation		**SENSIBILISER** et informer les partie-prenantes sur le métier. **DÉFINIR** les stratégies de soutien	**SUPPORTER** les employés dans l'application du métier en pratique et **MESURER** le taux d'adhésion.	**COMPLÉTER** l'intégration du métier au niveau entreprise.

Les pièges à éviter

Se précipiter vers des solutions

Les pièges à éviter



Mode « Push » **Mode « Pull »**

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

Et aujourd'hui, une portée élargie à l'ensemble de l'organisation

Info-gestionnaire

14 septembre 2015

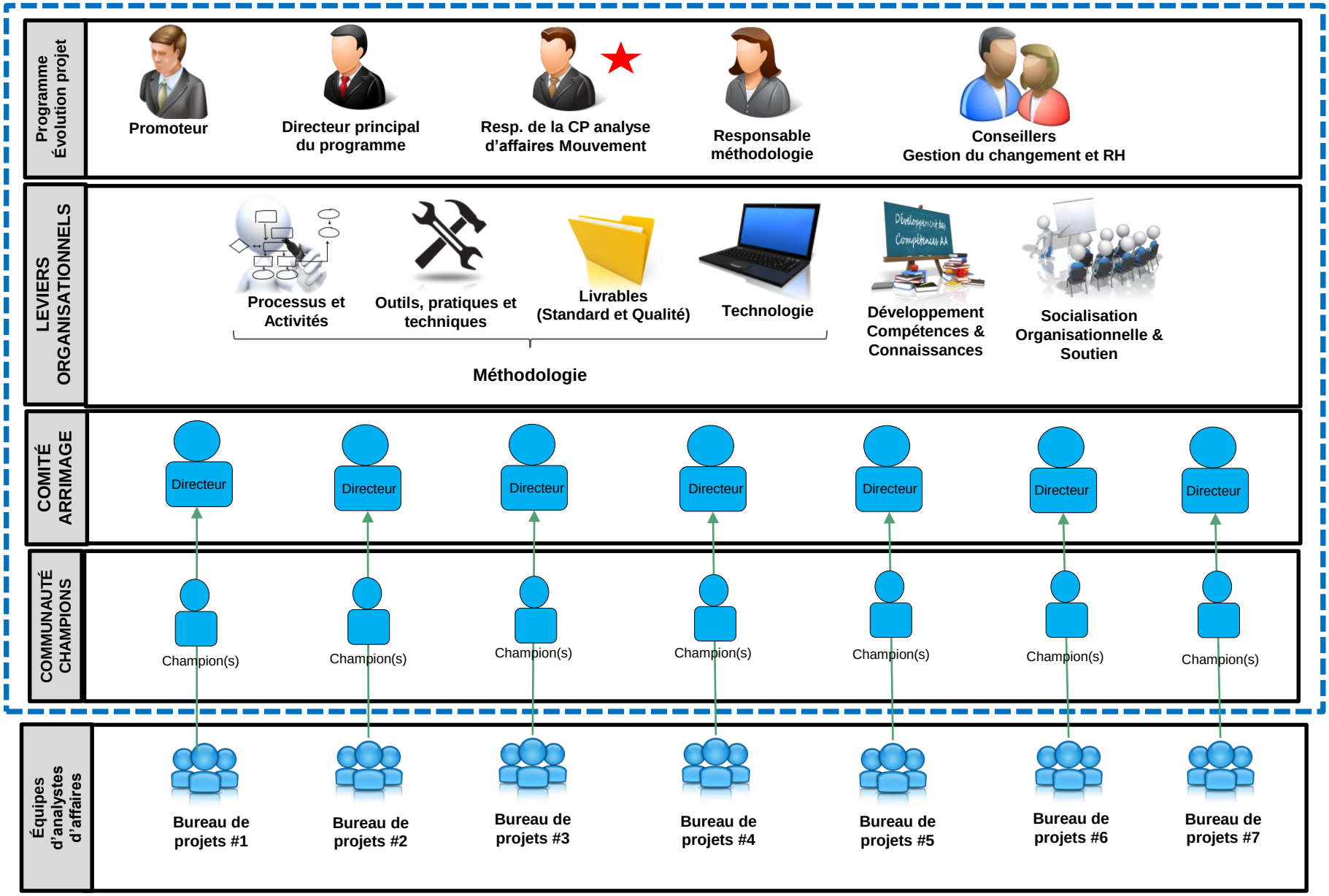
Création d'une communauté de pratiques en analyse d'affaires

J'ai le plaisir de vous annoncer la création d'une communauté de pratiques en analyse d'affaires à portée Mouvement, qui sera chapeautée par le programme Évolution des projets (PEP). Cette communau soutiendra l'évolution du métier d'analyste d'affaires, essentiel à la réussite des projets :

- en encadrant et en harmonisant la pratique de l'analyse d'affaires
- en faisant l'arrimage avec le cadre méthodologique issu du processus de livraison de projets (PLP)
- en rehaussant le niveau d'expertise en matière d'analyse d'affaires chez Desjardins.

L'analyste d'affaires est un partenaire stratégique qui travaille avec les parties prenantes du projet pour assurer l'adéquation entre les besoins d'affaires et les solutions déployées. Ainsi, il contribue à l'am

Structure de la communauté de pratique en analyse d'affaires



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