

De la direction de programme à la conduite du changement — chaque mandat en détail, avec les enjeux réels, les décisions prises et les résultats mesurables.

Ce document présente l'intégralité du parcours professionnel de Stéphane Ngalli Ngoua : 20 ans de mandats en transformation digitale, gouvernance de programmes et conduite du changement, dans 3 pays et 15 secteurs d'activité.

2022 — AUJOURD'HUI

Desjardins

Montréal · Banque

Janv. 2022 — Aujourd'hui

Directeur de Programme — IBM TRIRIGA & Bâtiments Intelligents

Programme IMMO 360 — Optimisation du parc applicatif immobilier de Desjardins

Redressement d'un programme en échec critique — 5 M\$+ dépensés sans résultats, plusieurs chefs de projet successifs partis en épuisement. Périmètre : occupation, planification immobilière, gestion des baux (IFRS 16), maintenance des actifs, BMS, bâtiment intelligent, digital twins, BIM. Remplacement d'Archibus/Tagetik par IBM TRIRIGA.

RÉALISATIONS

- Redressement complet du programme — reconstruction de la gouvernance, rééquilibrage de l'autorité affaires/TI, refonte de l'architecture solution
- Coordination de la phase RFP — sélection d'IBM TRIRIGA et de l'intégrateur JLL
- Design du business case et planification détaillée du programme
- Mise en place d'une approche Agile/Scrum — organisation des cérémonies, ownership d'équipe
- Premier go-live double-module TRIRIGA (Baux + Occupation) — livré dans les délais, novembre 2023
- Solution RPA d'acquisition des données énergétiques à la source — livrée juillet 2025
- Rehaussement qualité des données d'occupation dans TRIRIGA — livré juillet 2025
- Module Capital Projects TRIRIGA — gestion complète du cycle de vie immobilier — livré novembre 2025
- Migration base de données TRIRIGA DB2 → AWS — livrée septembre 2025
- Gestion budgétaire ±25 M\$ — coordination multi-équipes : TI, sécurité, lignes de défense, affaires, enjeux politiques dans une organisation hautement hiérarchique

PROJETS EN COURS

- Montée de version IBM TRIRIGA
- Migration TRIRIGA vers IBM MAS (architecture M-REF)
- Appel d'offres GMAO — IBM Maximo Manage vs ServiceNow Asset Management
- Intégration BMS maître — bâtiments intelligents : capteurs d'occupation, fusion données Wi-Fi, contrôle énergétique en temps réel
- Business case : déploiement bâtiments intelligents sur l'ensemble du parc Desjardins

Budget : 5 M\$/an

ENVIRONNEMENT TECHNIQUE

IBM TRIRIGA · IBM MAS · IBM Maximo · ServiceNow · AWS · RPA · BMS · JIRA · MS Project

2019 — AUJOURD'HUI

Kâ Expertise

Montréal · Conseil

Janv. 2019 — Aujourd'hui

Fondateur & PDG

Cabinet de conseil — Formulation du problème racine avant toute décision stratégique

Création et développement de Kâ Expertise, cabinet spécialisé dans l'identification du problème racine avant toute décision stratégique ou lancement d'exécution.

RÉALISATIONS

- Clients : HappyFresh, Iprosper, Ucareskin, Omnivore, Construct, Groupe DMV, Insitu-IT, Finally
- Mise en place de la structure de la compagnie et définition de l'identité de la marque
- Mise en place des outils de communication — site internet, logo, médias sociaux
- Mise en place de l'équipe de vente
- Recrutement des ressources — chefs de projet, scrum masters, développeurs, architectes de solution

2017 — 2022

Banque Nationale du Canada

Montréal · Banque

Juin 2017 — Janv. 2022

Directeur de Projet Sénior — Scrum Master

Techno Recrutement — Implantation solution gestion du recrutement, mobilité et développement des talents

RÉALISATIONS

- Coordination de la phase RFP — évaluation de Talentbrew, SuccessFactors, Avature, Phenom, SmartRecruiter
- Montage du business case
- Choix du fournisseur de solution MMM — Marketing Mix Modeling
- Analyse d'impact et identification des parties prenantes
- Design du processus cible
- Stratégie et plan de gestion du changement
- Mise en place du processus opérationnel
- Coordination des équipes d'exécution

Chaîne de valeur financement — Coordination de 8 squads de livraison

RÉALISATIONS

- Coordination de l'ensemble des déploiements de la Chaîne de valeur financement
- Analyse d'impact
- Organisation des cérémonies de visibilité sur les déploiements auprès des parties prenantes

Service Juridique — Remplacement de Enact et Legal Suite par JurisConcept

RÉALISATIONS

- Planification du projet
- Gestion de la relation avec le fournisseur
- Gestion des équipes projet internes — business et technique
- Suivi du budget et prise en charge des comités de suivi

Intelligence Artificielle RASA — Livraison d'une capacité transversale de création de chatbots

Implantation du chatbot SBIP-v2 (Ma banque en ligne) pour répondre aux questions des clients particuliers.

RÉALISATIONS

- Livraison en mode agile — création du backlog dans JIRA, suivi et animation des cérémonies Scrum
- Gestion du budget entre 1 M\$ et 2 M\$
- Gestion des équipes — parties prenantes, fournisseur, équipes internes
- Gestion des risques et enjeux

Budget : 1–2 M\$

Collibra & IBM IGS — Gouvernance des métadonnées

Mise en place des processus d'affaires, des ressources humaines et technologiques nécessaires à l'optimisation de la gouvernance des métadonnées de la banque. Implantation de Collibra en remplacement d'IGS d'IBM.

RÉALISATIONS

- Livraison en mode agile (SAFe — Scrum)
- Gestion du budget entre 3 M\$ et 6 M\$
- Gestion des équipes — parties prenantes, fournisseur, équipes internes
- Gestion des risques et enjeux

Budget : 3–6 M\$

Fenergo & IBM MDM AE — Vue 360° des données clients

Implantation de l'interface utilisateur d'IBM MDM AE — vue 360° de l'ensemble des données clients commerciaux et particuliers pour l'ensemble des employés de la BNC. Remplacement de l'application ICOP par FENERGO pour la gestion de la conformité client.

RÉALISATIONS

- Livraison en mode agile (SAFe — Scrum) — création du backlog dans JIRA
- Gestion du budget entre 15 M\$ et 25 M\$
- Gestion des équipes — parties prenantes, fournisseur, équipes internes
- Gestion des risques et enjeux

Budget : 15–25 M\$

ENVIRONNEMENT TECHNIQUE

IBM MDM AE · SOA · Openshift · JIRA · Fenergo · Crac · Fircosoft · Melissa · Collibra · RASA · JurisConcept · SmartRecruiter

2016 — 2017

ENI

Paris · Énergie

Mai 2016 — Avr. 2017

Directeur de Projet Sénior

Overlord — Commercialisation des offres électricité aux particuliers

Implantation en mode Agile de Salesforce couplé à Pardot pour l'envoi de campagnes email à destination des clients gaz pour la souscription aux contrats électricité, avec signature électronique et archivage dans DocuSign.

RÉALISATIONS

- Implantation Salesforce/Pardot/DocuSign en mode Agile
- Redescente des contrats dans SAP CRM 7 via un EAI
- Activation des contrats via interface avec le fournisseur d'électricité Enedis

Budget : 1–2 M\$

Refonte organisationnelle de la DSI

RÉALISATIONS

- Mise en place du processus de gestion de la capacité dans Sciforma
- Migration d'une gestion de projets Waterfall vers un mode Agile
- Mise en place d'une organisation orientée services métier
- Audit Ernst & Young — Résolution des déficiences sur les contrôles ELC
- Mise à jour de la matrice technique des habilitations
- Identification des contrôles applicatifs critiques du point de vue financier
- Log management et cartographie applicative
- Implantation de la matrice de classification des données
- Support applicatif et tierce maintenance applicative
- Gestion d'une équipe de 15 consultants
- Réduction du nombre de tickets de production de 600 à 25
- Rédaction et négociation d'un avenant au contrat de CGI
- Sélection et recrutement des ressources TMA et support applicatif Niveau 1 et 2
- Pilotage du projet de sélection et d'implantation d'un nouvel outil ITSM (JIRA Service Desk)

ENVIRONNEMENT TECHNIQUE

SAP BW · SAP CRM 7 · SAP ISU · SAP FICA · Salesforce · Pardot · DocuSign · Magic Software (EAI) · JIRA Service Desk · Sciforma

2013 — 2016

BDC & Clients multiples

Montréal · Québec · Multi-secteur

Fév. 2013 — Mars 2016

Analyste d'affaires sénior & Directeur de projet

BDC — Plan d'investissement technologique et sélection de système

Accompagnement des clients de la BDC dans leur plan d'action et d'investissement en technologies d'affaires.

RÉALISATIONS

- Évaluation du système d'information et alignement avec les objectifs stratégiques
- Cartographie des processus d'affaires maîtres et recommandations technologiques
- Revue de la situation actuelle, analyse des besoins fonctionnels, rédaction du RFP
- Identification des solutions et intégrateurs potentiels, organisation des démonstrations
- Négociation du contrat avec le fournisseur retenu

Pharmascience — Conformité FDA / SAP ECC6

Évolution de SAP ECC6 pour rencontrer les exigences de conformité du FDA (Food and Drugs Administration).

RÉALISATIONS

- Pilotage en mode agile
- Identification des gaps de conformité système
- Animation des ateliers de compréhension des gaps et des ateliers d'expression de besoin
- Cartographie des processus d'affaires source et cible
- Mise en place de la stratégie de communication
- Organisation et animation des comités de suivi hebdomadaires et de pilotage mensuels

Budget : ~1 M\$

ENVIRONNEMENT TECHNIQUE

SAP MM · SAP PP · SAP WM · SAP QM

EBC — Sélection ERP post-échec d'implantation

Sélection d'un nouveau système ERP suite à l'échec d'une implantation précédente. Départements impactés : approvisionnements, comptabilité, forecasting, gestion documentaire, gestion des actifs, paye, gestion de projet.

RÉALISATIONS

- Revue de la situation actuelle et de la stratégie de croissance
- Analyse et cartographie des processus d'affaires source et cible
- Rédaction de la DDP, organisation des démonstrations fournisseurs
- Négociation du contrat avec le fournisseur retenu

SOLUTIONS ÉVALUÉES

— CTRL Construction · SAP All in One · NetSuite · Divalto · Maestro · MS Dynamics AX · Oracle EBS · Sage X3

Groupe Océan — Implantation SAP All in One · Conduite du changement

RÉALISATIONS

- Analyse préliminaire et coaching de la DRH
- Identification et analyse des parties prenantes, analyse d'impact
- Cartographie des processus d'affaires source et cible
- Élaboration de la stratégie de communication et de la stratégie de formation
- Mesure de la préparation des ressources d'affaires
- Exécution du plan de communication, de soutien et de formation

ENVIRONNEMENT TECHNIQUE

SAP ECC6 · SAP PS · SAP MM · SAP FICO

Paladin Labs — Stabilisation post-migration SAP

Gestion de la stabilisation de la migration du système d'information SAP depuis l'environnement de Pharmascience vers l'environnement d'Endo.

RÉALISATIONS

- Analyse d'écart entre les processus d'affaires d'Endo et de Paladin Labs
- Coordination des équipes pour la résolution des anomalies de production

ENVIRONNEMENT TECHNIQUE

SAP ECC6 · SAP MM · SAP PP · SAP QM · SAP FICO · Solution Manager

RÉALISATIONS

- Analyse des besoins d'affaires et cartographie des processus
- Rédaction de la matrice des requis et du RFP
- Choix des solutions et fournisseurs potentiels, analyse des réponses
- Animation des ateliers de démonstration, évaluation et choix de la solution
- Rédaction du business case

SOLUTION RETENUE

- Concur

Sélections ERP multi-secteur — Société Laurentide · Groupe Emballage Spécialisé · Groupe Simoneau · Kubota · Avera · Atlas Aeronautik · Cartouches Certifiées · Clinique GO

Mandats de sélection de système ERP et de plan d'investissement technologique dans les secteurs de la fabrication, de l'ingénierie, de l'aérospatiale, du commerce de détail et des services.

RÉALISATIONS

- Revue de la situation actuelle et de la stratégie de croissance
- Analyse et cartographie des processus d'affaires source et cible
- Mise en évidence des points d'amélioration potentiels
- Rédaction de la DDP, identification des solutions et intégrateurs potentiels
- Organisation et animation des démonstrations fournisseurs
- Négociation du contrat avec le fournisseur retenu

SOLUTIONS ÉVALUÉES

- Odoo · NetSuite · Epicor · SAP Business One · SAP All in One · Infor · MS Dynamics AX · MS Dynamics NAV · Genius · Sage X3 · IFS · Salesforce · Fieldone · ServiceMax

2013 — 2014

Halo Pharma

Montréal · Pharmaceutique

Juil. 2013 — Fév. 2014

Directeur de projet

Migration des serveurs SAP depuis l'Allemagne vers CGI Dickson Montréal

RÉALISATIONS

- Planification et budgétisation
- Gestion de la relation client Halo Pharma Montréal, avec TEVA Allemagne et CGI Dickson (intégrateur)
- Monitoring des tâches et animation des comités de suivi et steering committees
- Gestion des communications de crise

Implantation du module PS de SAP pour le département R&D;

Analyse de l'opportunité d'implanter le module PS pour la gestion des projets R&D; — distinction matière première production vs R&D;, suivi des coûts de projets R&D;, gestion de la facturation.

RÉALISATIONS

- Business case et cartographie des processus d'affaires source et cible
- Rédaction de la matrice des requis et chiffrage de l'initiative
- Choix de l'intégrateur et pilotage de l'intégration

Budget : 1-2 M\$

ENVIRONNEMENT TECHNIQUE

SAP ECC6 · SAP PS · SAP MM · SAP PP · SAP WM · SAP SD · SAP LE

2011 — 2013

LogteamERP · ENI

Paris · Conseil · Énergie

Déc. 2011 — Juil. 2013

Consultant en management — Directeur de projet qualité

ENI — Implantation de SAP CRM 7 et ISU ECC6 HP5 suite à l'acquisition d'Altergaz

Gestion d'une équipe de 7 consultants.

RÉALISATIONS

- Identification des ressources impactées et cartographie des processus d'affaires
- Rédaction des use cases et des test cases — plus de 2 500 cas de test, 60 processus d'affaires
- Évaluation de la charge de travail et planification de l'exécution des tests
- Paramétrage des outils de test JIRA et Squash TM
- Mise en place des indicateurs de suivi
- Pilotage et mise en place des formations des ressources d'affaires

Budget : ~7 M\$

ENVIRONNEMENT TECHNIQUE

SAP CRM 7 · SAP IS-U ECC6 HP5 · JIRA · Squash TM

2007 — 2011

CGI · ENGIE · AIRBUS

Paris · Conseil · Énergie · Aérospatiale

Juil. 2007 — Déc. 2011

Consultant en management — Directeur de projet · ■ Prix du meilleur consultant — Logica Paris, 2011

ENGIE — Stratégie de test bout en bout · Implantation SOA / SAP CRM / ISU

RÉALISATIONS

- Identification des parties prenantes et cartographie des processus d'affaires
- Conception de la stratégie de test de bout en bout (méthodologie RRBT)
- Paramétrage de Mercury Quality Center 11.0
- Planification et coordination des tests utilisateurs finaux

ENVIRONNEMENT TECHNIQUE

Portail Conseiller · SOA · SAP CRM 7 · SAP ISU ECC6 · Mercury QC 11.0

AIRBUS — Projets multi-périmètres · Budget 7 M\$+

RÉALISATIONS

- Implantation de Memotech (CPA Global) pour la gestion des brevets du groupe EADS
- Sélection d'une solution de moteur de recherche pour le département marketing
- Montée de version Internet Explorer (IE6 → IE8) pour l'ensemble du groupe EADS
- Business case — calcul du ROI et plan d'affaires sur cinq ans
- Organisation et animation des ateliers de conception
- Voyages en Italie, Espagne, Angleterre et Allemagne pour coordination internationale

Budget : 7 M\$+

RATP — Tierce Recette Applicative · Montée de version Oracle EBS

RÉALISATIONS

- Cartographie des processus d'affaires à risque vis-à-vis de la montée de version
- Mise en place d'un cadre méthodologique RRBT — gestion d'une équipe de 5 consultants Oracle EBS
- Paramétrage des outils Salomé et Mantis
- Conception, exécution et suivi des scénarios de test

Budget : 1,8 M\$

ENVIRONNEMENT TECHNIQUE

Oracle EBS 11.0 · Oracle EBS 12.0 · Salomé · Mantis

ENGIE — Fusion SUEZ/ENGIE · 32 applications impactées

RÉALISATIONS

- Stratégie de test, plan de test et suivi de l'exécution de la recette
- Mise en place et pilotage d'une équipe de 20 consultants fonctionnels
- Cartographie des processus d'affaires à risque vis-à-vis de la fusion des bases de données
- Animation des comités de pilotage et suivi du cycle de correction des anomalies système

Budget : 2,4 M\$

ENVIRONNEMENT TECHNIQUE

Oracle EBS · SAP · 32 applications

RÉALISATIONS

- Cartographie des processus d'affaires à risque et identification des changements liés à la montée de version
- Rédaction des use cases et test cases
- Gestion de l'équipe de paramétrage de Quality Center et Quick Test Pro
- Reporting, budgétisation et planification des tests business

ENVIRONNEMENT TECHNIQUE

SAP MM · SAP PP · Mercury Quality Center · Quick Test Pro

SHELL / Butagaz — Formation On Board Computing · Flotte de 60 camions

Implantation d'un OBC avec imprimantes dans la flotte de camions de livraison de gaz liquide — accès à distance au système central SAP, contrôle des tournées et impression des bons de livraison.

RÉALISATIONS

- Analyse d'impact des utilisateurs finaux et cartographie des processus
- Élaboration du kit de formation sur la base des processus d'affaires
- Formation des camionneurs sur l'ensemble du territoire français

2003 — 2007

ENGIE · EDF · ALLIANZ

Paris · Énergie · Assurance

2003 — 2007

Directeur de projet · Conduite du changement · Communication de crise

ENGIE (Savelys) — Conduite du changement · Déploiement Oracle EBS · Projet Gazelle

Gestion du changement pour faciliter l'appropriation de Oracle EBS par le service financier du bureau régional d'Île de France de Savelys. Modules AP, AR, GL.

RÉALISATIONS

- Dénombrement et analyse d'impact de la population cible
- Cartographie des processus d'affaires et matériel de formation des utilisateurs finaux
- Analyse d'écart système entre le As-is et le To-be
- Mesure du degré de résistance au changement et actions de communication
- Formation des utilisateurs finaux

ENVIRONNEMENT TECHNIQUE

Oracle EBS · HP 3000 · AS 400

EDF — Stratégie de communication pour la gestion des déchets nucléaires de haute activité à vie longue

Suite à l'ouverture du marché de l'électricité européen et en réponse à la loi Bataille imposant aux producteurs de déchets nucléaires de trouver une solution de gestion à long terme.

RÉALISATIONS

- Élicitation des objectifs de la haute direction en termes de communication sur les déchets nucléaires
- Définition du positionnement EDF producteur d'électricité versus producteur de déchets nucléaires
- Analyse des populations cibles et détermination des médiums de communication
- Lobbying auprès des groupes d'influence — AREVA, responsables politiques, INDRA
- Définition de la stratégie de communication et mise en place du plan de communication

RÉALISATIONS

- Business case — élicitation des raisons de l'initiative
- Identification et analyse d'impact sur les départements concernés
- Cartographie des processus d'affaires impactés
- Planification et animation des ateliers d'élicitation des requis d'affaires
- Rédaction du RFP, identification des fournisseurs potentiels
- Organisation des ateliers de démonstration et aide au choix du fournisseur
- Pilotage du projet d'intégration

FORMATION

Maîtrise de Philosophie	Université La Sorbonne, Paris	2002
Master en Communication	IICP, Paris	2003
Licence de Physique	Université Jussieu, Paris	1998
Prépa Math Supérieur	Chaptal, Paris	1994

LANGUES

- Français — Langue maternelle
- Anglais — Bilingue

20 ans de terrain. La même question posée partout. Kâ est la réponse.