

Kaizen

Optimisation du processus de développement CASA

4 mars 2019

Objectifs de la présentation

- Présenter:
 - Le mandat de l'atelier
 - L'analyse de la situation actuelle
 - Les principaux changements et améliorations
 - Le plan de déploiement proposé
 - Les grandes lignes du plan d'action
- Répondre aux questions

Mandat, objectifs et contraintes

Description du mandat

- Mandat :
 - Réaliser un exercice LEAN (Kaizen) de 3 jours ayant pour but d'optimiser le processus de développement actuel mis en place dans le cadre du projet CASA
- Élément à considérer
 - Développement Agile en équipe naturelle
 - Réalisation d'activités en parallèle
 - Réalisation en multi sites et multi fuseaux horaires
 - Traduction des documents
 - Utilisation de [REDACTED] au cœur du processus
 - Arrimage entre [REDACTED] et SGPE

Objectif de l'activité

- Réduire de manière très significative
 - Le nombre d'étapes de processus
 - Les délais, les attentes et les bloquants de processus
- Optimiser la collaboration et le travail d'équipe axé sur le développement de la solution

Contraintes à respecter

- Il faut respecter les exigences TI qui ont été élaborées
- Maintien de la structure des cycles de 3 mois
- Prérequis pour respecter la certification SAP [REDACTED]
- Respecter les requis du bureau de programme (Ex: SGPE)
- Pas d'ajout de ressources (financières, humaines, matérielles)
- Implantation réaliste à court moyen terme (constater des résultats dans un échéancier rapproché)
 - 80% des actions réalisées d'ici 10 semaines

Atelier kaizen

Participants de l'atelier



Participants de l'atelier

Agents LEAN
Yves Poirier
Eduardo Reyes Taboada

	SAAQ	ALLIANCE
Leader de l'exercice Lean	Amélie Desmarais-Bertrand	
Architecte de développement	Christian Langlois	
Analyste technique / développeur		Claude Laprise
Coordonnateur	Jean-Philippe Ferland	
Analyste fonctionnel / PO	Geneviève Tremblay	
Intégrateur de solution (IS)		Jean Gauthier
Responsable métho de développement / Architecte de solution / EAIS		Brigitte Bracken
Spécialiste [REDACTED]		Martine Dionne
Coach Agile	Jean-Marie Perrono	
Tiger team		Per Winge

Équipe sur demande

	SAAQ	ALLIANCE
Architecte fonctionnel	René-Guy Savoie	David Falkoff
Architecte de solution		Daniel King
Chef de chapitre		Ankur Chaudhary
Assurance qualité, coordination traduction		Zhang Ke Yuan
Architecte BI		Philippe Bocchia
Architecte sécurité		Alexandre Custodio
Spécialiste SGPE		Mario Rodier Annie Toutant

Agenda

Jours 1 à 3 (8h30 – 17h00)		
26 Février	27 Février	28 Février
Lancement par le promoteur	Processus visé suite	Finaliser Processus visé
Introduction		Validation de la résolution des problèmes
Problèmes du processus actuel	Plan d'action	
Concepts Lean et Agile		Plan d'action (responsables et échéancier)
Orientations	Développement des Solutions détaillées	
Début processus visé		Plan de déploiement
		Fermeture de l'atelier
Point de presse	Point de presse	
<i>Problèmes</i>	<i>Solutions</i>	<i>Plan d'action</i>

Baguette magique

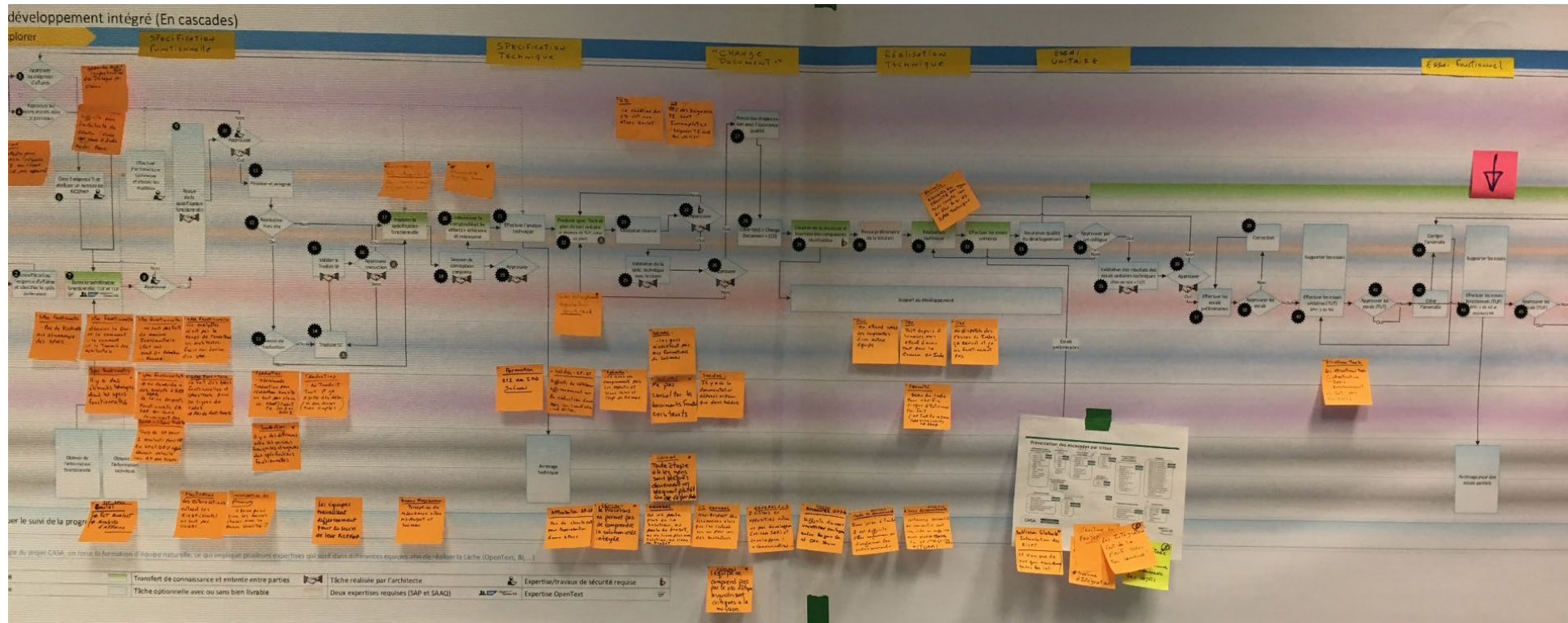
Un vœu par participant:

- Réussir le projet en harmonie
- Moins de planification/ coordination et plus de travail
- Garder les choses simples (KISS)
- Meilleure vision commune entre les équipes fonctionnelles et de développement
- Que les gens soient responsables et imputables de leurs actions en comprenant l'impact de leur travail (actions) sur les autres
- Communication parfaite (être mieux informé de ce qui se passe dans le projet)
- Livrer une solution et non un projet en respect des gens et des compétences
- Ramener plaisir et motivation à faire le projet



Processus actuel

Processus actuel



- 55 étapes
- 20 étapes validation/approbation
- 49 problèmes identifiés

Processus actuel

- Processus actuel très lourd
 - Beaucoup de délais, d'attente, de bloquants et de retour arrière
 - Il y a de nombreuses étapes à non-valeur ajoutée
 - L'étape de réalisation technique (valeur ajoutée réelle) arrive très loin dans le processus (étape 31)
- Beaucoup d'accent et d'efforts de gestion de projet, de suivi, de coordination par rapport au développement de la solution
- Manque de visibilité et de coordination entre les escouades et tribus empêchant la planification et l'exécution optimale des cycles (qui travaille sur quoi et pour quand?)
- Beaucoup d'intervenants ne comprennent pas les statuts et ne connaissent pas leur R&R en ce qui concerne [REDACTED] et l'impact de leur travail sur les autres
- Etc.

Processus visé et principaux changements

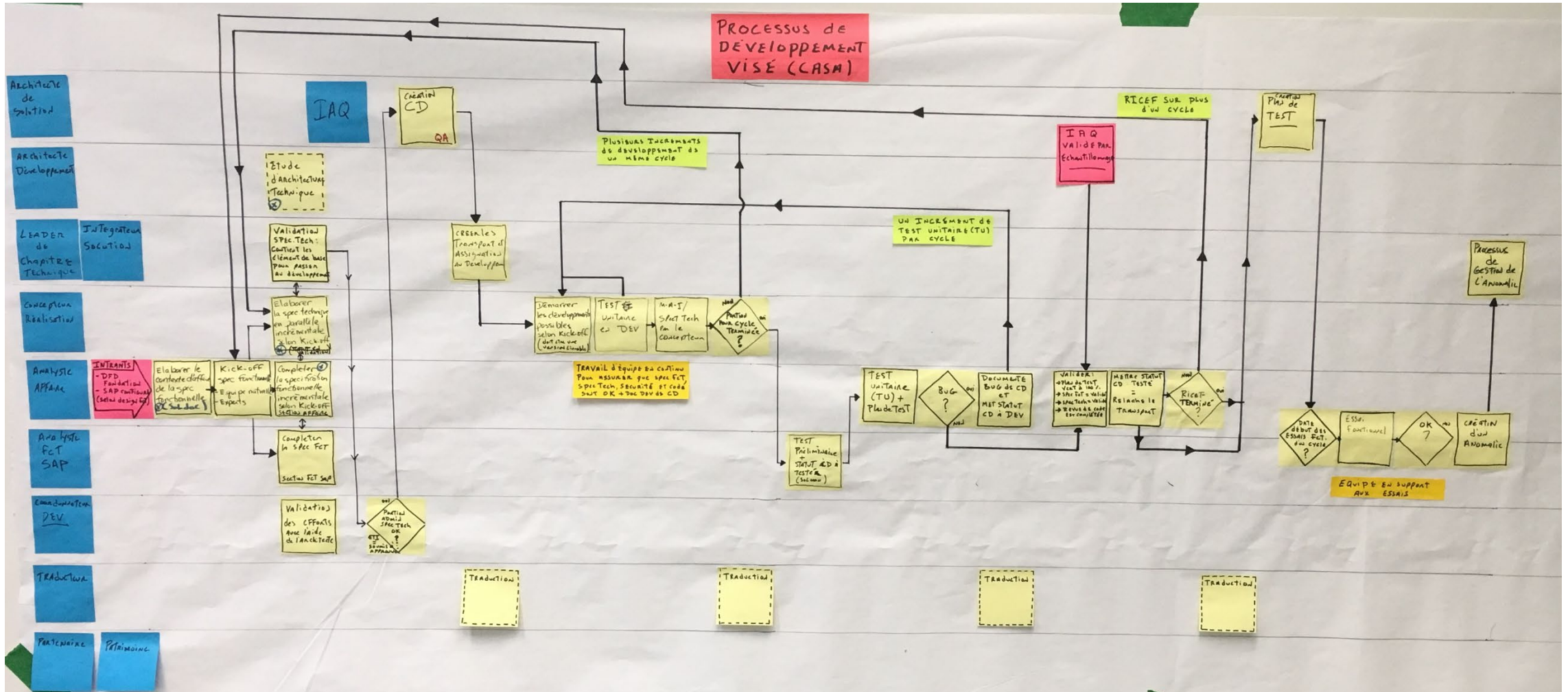
Orientations 1/2

- Tendre à éliminer des points de validation
- Faciliter l'accès aux documents de travail pour les escouades (mode collaboratif)
- Identifier des points de communications (qui informer ?)
- Implanter Agile incrémental sans ajouter d'étapes
- Éliminer des étapes
- Documentation simplifiée (nécessaire et pertinente)
- Éviter d'être plusieurs intervenants d'un même chapitre (compétence) sur une même «solution»
- Avoir un responsable «owner» pour chaque livrable (spécifications techniques, etc.)
- Se donner les moyens de développer l'ensemble des compétences requises pour le projet
- Travailler sur ce qui est planifié

Orientations 2/2

- Obliger un atelier de démarrage (kick off) à chaque spécification fonctionnelle
- Mieux préparer les équipes pour les prochaines étapes (kick off)
- Faciliter la visibilité des statuts (automatique ou autre)
- Apprendre à utiliser les outils propres au projet avec rigueur
- Se faire confiance entre intervenants et parties prenantes
- La reddition de comptes doit s'arrimer avec le nouveau mode de travail (livraison incrémentielle - Agile)
- Éliminer au maximum les retours en arrière (remettre en question les décisions déjà prises)
- Standardiser / uniformiser les façons de faire (utiliser les meilleures façons de faire des différentes équipes)
- Impliquer les experts au bon moment et s'assurer de bien les identifier

Processus cible



Principaux changements du processus 1/2

- S'assurer que les intrants soient prêts en temps opportun avant de débiter la spécification fonctionnelle d'un RICEFWP
- Rencontre de démarrage « kick off » obligatoire avec les parties prenantes pour chaque spécification fonctionnelle:
 - Présentation du design fonctionnel et du contexte d'affaires
 - Décision du découpage du travail pour le cycle en cours
 - Organisation du travail de l'équipe
 - Ajustement de la planification au besoin
- Travail en parallèle pour la création de la spécification fonctionnelle, la spécification technique et l'étude d'architecture (lorsque requis)

Principaux changements du processus 2/2

- Début de la réalisation technique tôt dans le processus (étape 9 vs 31)
- Utilisation de l'architecture d'affaires (BWL-BPM) pour l'architecture organique présentement en Visio
- Pas de création d'anomalies avant l'étape des tests fonctionnels (gérés dans les CD)
- Étapes de validation, d'approbation réduite au minimum (7 vs 20)
- Stratégie de maximiser les possibilités et l'utilisation de SolMan
- Atelier stratégique pour standardiser et optimiser la rédaction des spécifications fonctionnelles
- Stratégie d'automatisation d'une portion des tests unitaires (TU)
- Amélioration de l'accueil et l'intégration des nouveaux employés avec parcours obligatoire de formation

Résolution des problèmes identifiés

#	Général	Éliminé	Réduit	Non réglé
1	Toute étape où les gens sont bloqués devient un bloquant plutôt que de régler le problème		1	
2	Le processus ne permet pas de comprendre la solution visée intégrée	1		
3	On ne parle plus de la solution, on parle du projet, on ne livre plus une solution, on livre un projet		1	
4	BI - Non-respect des échéanciers alors que l'on s'entend sur un plan lors de rencontres		1	
5	Livraison 2 - Deux visions en opposition entre ne pas développer (utiliser SAP) et développer * Communication			1
6	Ressources off-shore. Difficile d'avoir une vision partagée entre les gens de Québec et off-shore		1	
7	Mode de communication - D'un jalon à l'autre, il est difficile d'être informée ou d'informer les parties prenantes		1	
8	Base de connaissance: Certaines présentations ou rencontres sont riches en info mais plus de trace		1	
9	L'équipe ne comprend pas le nombre d'étapes et lesquelles sont critiques à la mission. Ex. SF->ST->Dev *(Team)	1		
10	Règles d'affaires ne sont pas 100% complètes (Décisions prises et confirmées)			1
11	Capacité insuffisante vs volumétrie mensuelle		1	
33	ETI de IAO		1	
46	Rôle->Responsabilité (Qui a besoin de quoi? Qui peut faire quoi?)			1
47	Attente pour créer l'exigence TI, car l'écart n'est pas approuvé		1	
Spécification fonctionnelle et technique				
12	Pas de kickoff aux démarrages des spécifications	1		
13	Décrire le quoi et le comment... le comment est le travail des architectes techniques	1		
14	Ne sont pas faites de manière incrémentale (fait 100% avant de relâcher) ... Ferrari ...	1		
15	Les analystes n'ont pas le temps de rencontrer les architectes... Focus sur écrire des spécifications...	1		
16	Il y a des éléments techniques dans les spécifications fonctionnelles	1		
17	On demande à des analystes d'AFF SAQ de faire des spécifications fct de SAP qu'ils ne connaissent pas		1	
18	On fait des spécifications fonctionnelles et spécifications techniques pour 10 lignes de codes-Pas de fast-track	1		
19	Goulot ---- Trop de SF pour un analyste fonctionnel SAP . En DEV difficile d'avoir vélocité, car AF pas dispo		1	
20	Goulot ---- Analyste fonctionnel; Analyste d'affaires		1	
43	Pas de check-list pour l'approbation d'une Spec	1		
24	Goulot d'étranglement ---- Approbation spécification technique			
48	Difficile pour l'architecte technique à débiter l'étude, car : pas d'étude d'architecture fonctionnelle	1		
Traduction				
21	Décision de traduction pour réalisation hors site ne sont pas clair Ex [redacted] et PO ---- traduit les 2 où juste 1?	1		
22	On traduit tout et ça ajoute des délais (des choses très simples)			1
23	Il y a des différences entre les versions françaises et anglaises des spécifications fonctionnelles		1	
Développement				
25	Les gens ne comprennent pas les status et leurs rôles et responsabilités dans [redacted]	1		
26	Les gens n'assistent pas aux formations de [redacted]		1	
27	Ne pas consulter les documents formation existants		1	
34	Il y a de la documentation déposée ailleurs que dans [redacted]	1		
35	[redacted] collaboration difficile pour la rédaction d'une spécification, car 1 seul utilisateur peut écrire		1	
Sécurité				
31	Éléments de sécurité pas toujours tenue compte lors du développement		1	
32	Scan du code pour vérifier risque d'intrusion pas fait [redacted]			1
Bureau de programme				
36	Perception de redondance entre [redacted]		1	
37	Les équipes travaillent différemment pour le suivi de leur RicefWP	1		
Planification				
38	Les interrelations entre les RICEF (écarts) ne sont pas visibles		1	
39	Les interdépendances entre les tribus = bloquants Problème d'intégration		1	
40	Les intégrateurs font de la planification 40 heures par semaine			1
41	Pas d'architecte fonctionnelle avec vision commune pour ordonnance des objets			1
42	Est-ce qu'on livre les bonnes choses avec la bonne qualité?		1	
CD				
44	La création des CD est une étape Goulot	1		
45	99% des exigences TI sont incomplètes *Exigence TI n'est pas utilisé ...	1		
Structure Tech				
50	Les structures Tech (Infrastructure; Basis; Environnement; etc...) Ne fonctionnent pas toujours			1



Éliminé	Réduit	Non réglé
17	26	6

34,7% 53,1% 12,2%

Stratégie de déploiement

En construction

Stratégie de déploiement

1. Rencontre de démarrage «kick off» obligatoire immédiatement pour chaque nouvelle spécification fonctionnelle
2. Dès cette semaine, les PO doivent présenter eux même les nouveaux écarts au EAIS
3. Obtenir un «go/no go»
4. Présentation du processus visé:
 - Informer les chefs de tribus, les IS et les MPO
 - Choisir un ambassadeur du nouveau processus et de [REDACTED] par tribu
5. Formations processus visé pour les tribus, les coachs Agile, les PMO et IAQ
6. Déploiement du plan de formation [REDACTED]

Plan d'action

En construction

Plan d'action

	Activités	Préalables / tâches nécessaire la mise en œuvre	Notes	Responsable	Date cible	Statut	Priorité	Suivi des actions	Avancement					
									20%	40%	60%	80%	###	Total
1	Permettre aux PO de présenter les nouveaux écarts aux rencontres EAIS (4 x par semaine)	Obtenir la liste des PO de Geneviève Tremblay Établir la démarche pour communiquer et envoyer les invitations		Brigitte Bracken	2019-03-08			[Date]: [Suivi]	0	0	0	0	0	0%
2	Documenter le nouveau processus incluant toutes les étapes	* Cartographier le processus dans BPM * Documenter le processus * Checklist * Aide à la tâche design	Avant de planifier une spec, il faut s'assurer/vérifier que les intrants DFD Foundation SAP Configuration soient prêts (S'assurer que le design est arrêté)	Martine Dionne Yves Poirier				RÉSULTANTE: [Date]: [Suivi]	0	0	0	0	0	0%
3	Standardiser les spécifications fonctionnelles	Créer un gabarit permettant d'obtenir le bon niveau de détails: * Aide à la rédaction * Inclure une section obligatoire pour les test de développement Atelier stratégique pour optimiser l'écriture des spec.fonctionnelles selon: type d'interface, etc. Atelier pour le 15 mars		Brigitte Bracken Daniel King	2019-03-15			RÉSULTANTE: [Date]: [Suivi]	0	0	0	0	0	0%
4	Instauration d'ateliers «Kick off» pour chaque spec fonctionnelle	* Mise en place d'un agenda standard <u>Déroulement</u> : présenter le design fonctionnel, contexte d'affaires et discuter du découpage incrémental * Instauration du partage de notes avec le PO	Le PO est responsable de choisir qui doit être présent aux ateliers, avec l'aide du coordonnateur développement	Geneviève Tremblay	2019-03-08			[Date]: [Suivi]	0	0	0	0	0	0%

16 actions en tout

