

CASA

Rencontre exécutive Société-Alliance

C'EST LE DÉBUT D'UN TEMPS NOUVEAU

7 février 2019



Objectifs de la rencontre

- C'est une rencontre de travail de l'équipe CASA
- Réitérer que nous avons la ferme intention de faire de la livraison 2 un autre grand succès
- Proposer et discuter des pistes de solution pour y parvenir

Agenda et objectifs de la discussion

- S'assurer d'une compréhension commune de la situation actuelle
 - Principes directeurs du partenariat
 - Constat Livraison 1
 - Constat Livraison 2
- Pistes de solutions
- Prochaines étapes

Principes directeurs du partenariat

- CASA : Projet de **transformation** numérique en partenariat avec IBM
 - Projet de transformation dans les façons de réaliser un projet
 - Processus d'appel d'offres rigoureux
 - Contrat signé à la convenance des deux parties
 - Co-gestion
 - Partage des risques
 - Mutuellement responsables et imputables du respect de la portée, de l'échéancier et du budget du projet

Constat - Livraison 1

- L1 a été un succès parce que:
 - Un climat de confiance, une belle collaboration et un travail d'équipe
 - Une bonne gestion de la portée, du budget et des échéanciers
 - Les défis rencontrés ont été gérés et résolus en équipe
 - Une transparence dans les communications et dans la gestion des défis

Situation actuelle - Livraison 2

- Écarts considérables entre le planification initiale et planification révisée :
 - Travaux supplémentaires
 - Ajout de portée
 - Efforts unitaires révisés plus élevés vs planifiés initialement pour chacun des biens livrables
 - Vélocité des équipes
 - Sous-estimation initiale de certains travaux par IBM
- Conséquences/constats :
 - Retard de plusieurs mois
 - Déséquilibre entre portée, capacité de livraison et risques
 - Augmentation des risques
 - La notion de partenariat et d'équipe fragilisée
 - Intervention des équipes indépendantes d'IBM (Tiger Team et Delivery Excellence)

Équipes indépendantes

- Rôles chez IBM
 - Conseillers experts pour analyser et faire les recommandations requises aux équipes (IBM et clients)
 - Approbations requises pour tout changement matériel à un projet
- SAP Tiger Team
 - Revue des estimations, échéanciers, etc. pour tout projet SAP chez IBM, selon les requis du projet
 - Ramon Boulineau, Associé, Leader Tiger Team SAP, Amérique du Nord
- Quality & Delivery Excellence
 - Assurer la saine gestion et la réussite de tout projet important
 - Richard Lordahl, Quality & Delivery Excellence Leader Canada

GBS Canada Estimations SAP Tiger Livraison 2

Team



February 7, 2019



Sommaire

1. Méthodologie d'estimation IBM
2. Analyses CASA – IBM
3. Comparaison des estimations
4. Échéanciers

CASA

1. Méthodologie d'estimation IBM

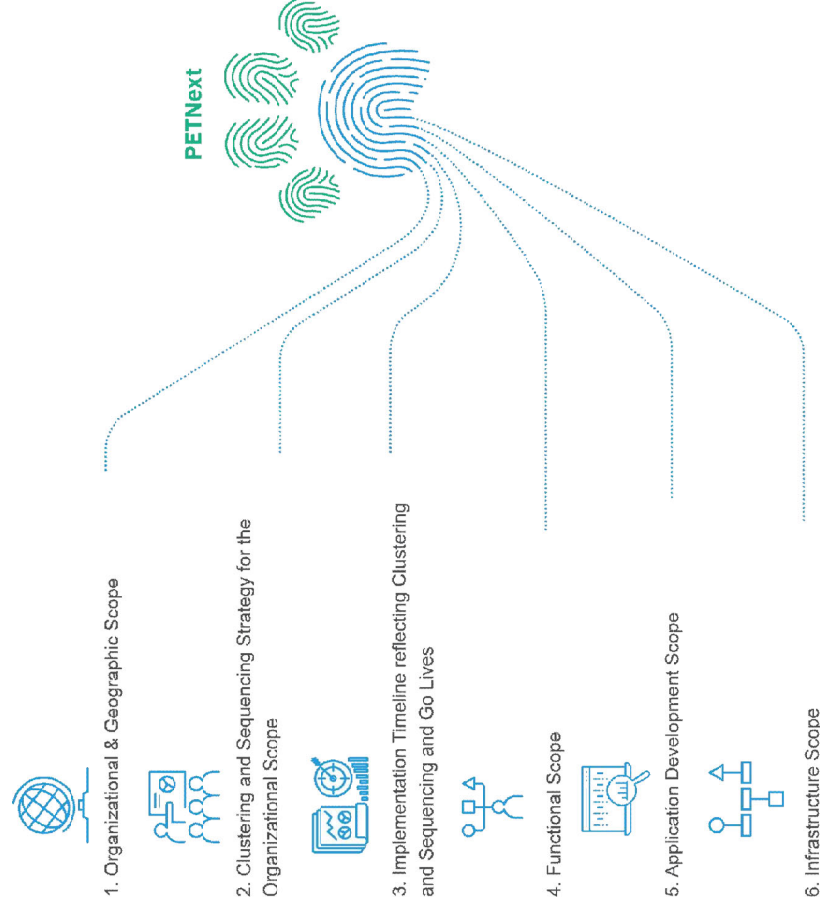
PETNext

IBM utilise une méthodologie de solution approfondie et un ensemble d'outils pour estimer et analyser plus précisément des modèles globaux de déploiement de programmes. L'outil d'estimation de projet (PETNext) utilise une logique d'estimation qui est constamment améliorée et raffinée en fonction des résultats réels et des meilleures pratiques. L'utilisation de PETNext pour estimer les projets est obligatoire dans toutes les régions IBM du monde et bénéficie de plus de 10 ans d'utilisation et de perfectionnement

Les estimations sont calibrées à partir de trois approches:

- De haut en bas – Mettant à profit des temps standard pour les facteurs clés par rapport aux activités et aux biens livrables de la WBS; y compris les efforts requis
- De bas en haut - ETC par rapport au calendrier basé sur la couverture de compétences requises; doit concilier la couverture avec les exigences minimales d'effort et de capacité
- Benchmark - Basé sur des projets comparables et un référentiel d'historique réel

Dans tous les cas; nous avons apporté des ajustements pour refléter les complexités spécifiques à la SAAQ.



SAAQ – Exemples de benchmarks IBM

Timeline:

WRICEF Objects Throughput Planning		
Maximum WRICEF/mos	Example WRICEF Increase	Duration Increase
60-70	700 objects	10 months

Process Teams:

BPH L3		
# L3's	Hours/L3*	Total Hours
	491	80
* reflects 33% ITD progress on 120 Total Hours.		
Test Scripts		
# Test Scripts	Hours/Test Script*	Total Hours
	2000	19.2
* reflects 20% ITD progress on Test Scripts and Variants		
# Variants	Hours/Test Script Variant*	Total Hours
	8000	12.8
Functional Specs		
# Functional Specs	Avg Hours/Func Spec	Total Hours
	1712	29.26
Total Process Team Hours		
		50,093.12
		230,173.12

App Dev Teams:

WRICEF Objects - Development		
# WRICEF Objects	Hours/App Dev Object	Total App Dev Hours
	1712	89,937.1
Development Coordinators/Leaders		
Lead + Onsite Coordinators	% Onsite*	Lead + Onsite Coordinators:
	11.00	29%
*vs Standard of 10%		
Total App Dev Team Hours		
		197,972.32

Timeline:

WRICEF Objects Throughput Planning		
Maximum WRICEF/mos	Example WRICEF Increase	Duration Increase
60-70	700 objects	10 months

- Les estimations indépendantes d'IBM ont été ajustées pour tenir compte des complexités propres à CASA; environ 30% ou plus.
- Ces points de repère supérieurs s'appliquent à des programmes de complexité égale ou supérieure à CASA.
- Même après ces ajustements; les estimations de décembre étaient encore nettement plus élevées.
- En comparant à la portée originale; l'élément le plus important d'augmentation de portée concerne les WRICEF qui sont passés de 980 à 1712.
- Cette augmentation de 70% des WRICEF a non seulement entraîné une augmentation du nombre d'heures associées aux spécifications fonctionnelles et au développement, mais également un allongement du calendrier affectant toutes les équipes en raison de la contrainte de planification du débit de 70 objets par mois.

CASA

SAAQ – Exemples de benchmarks IBM

Estimates differentiate between work effort/capacity and coverage.
Effort is Total Effort regardless of who performs the work as long as they have the right SAP skills.
IBM primarily providing SAP expertise and capacity required
SAAQ primarily providing coverage based on knowledge of SAAQ legacy processs, variants and data.

Sample SAAQ coverage Drivers for Process Team support:

Unique modules or components	26
Usage Patterns	12
FTEs/Component	2
FTEs	51
Avg Resource Ramp Down over 25 mos	0.84
Hours required 150hrs/mos, 25 mos	161,250.00

*Note - Most companies make extensive use of SMEs
versus imbedded FTEs that are costed in the model*

Comparaison des estimations (1)

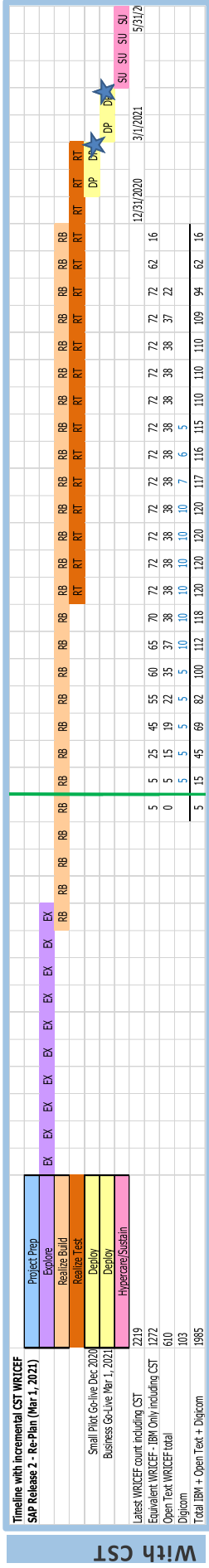
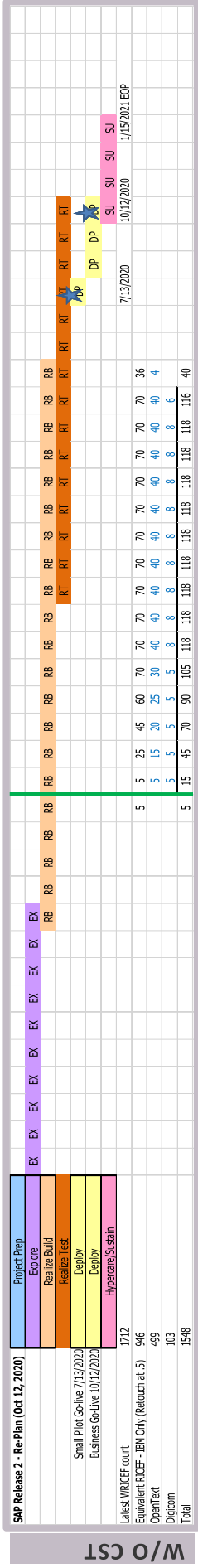
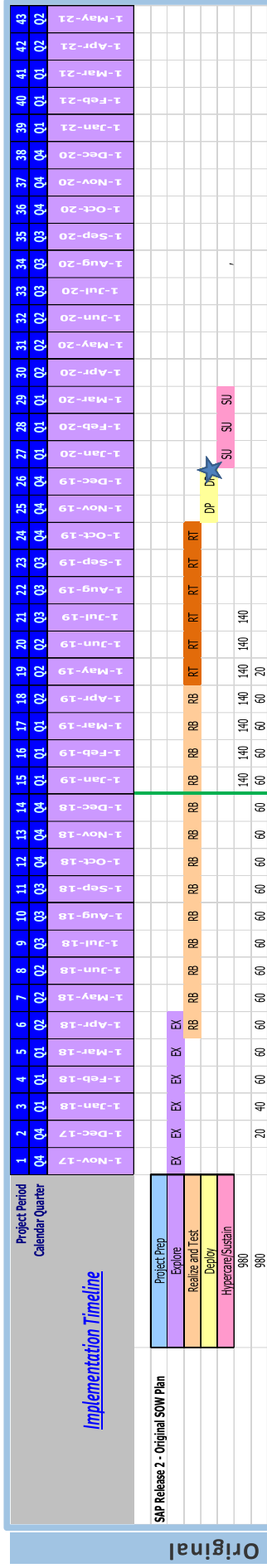
- Une comparaison au niveau de l'équipe suit, montrant les heures basées sur:
 - Les estimations selon la portée originale vs
 - Les estimations de l'équipe de livraison de décembre vs
 - Des estimations indépendantes utilisant l'approche PETNext, ajustées à la complexité de CASA
- La conclusion préliminaire est que l'écart entre les estimations effectuées par les équipes de livraison de décembre et les estimations indépendantes de PETNext est trop important pour être ignoré.
- La recommandation est de finaliser ensemble l'analyse des estimations d'efforts restants pour identifier les possibilités d'optimisation.

Comparaison des estimations (2)

Heures originales			Heures replanifiées en décembre	Heures replanifiées méthode indépendante	Replanification décembre moins replanification indépendante
Alliance -Fonctionnel	99,084.68		308,208.64	231,840.00	76,368.64
Alliance-Technique	199,148.56		572,633.68	404,681.28	167,952.40
Alliance – OCM et formation	24,814.70		53,244.96	45,659.84	7,585.12
Alliance QA	38,683.80		69,504.80	60,381.92	9,122.88
Total L2 Alliance	361,731.74		1,003,592.08	742,563.04	261,029.04
Total L2 SAAQ	243,535.00		614,786.96	439,687.84	175,099.12
Total L2	605,266.74		1,618,379.04	1,182,250.88	436,128.16

NOTE: SAAQ REVIEW IN PROCESS, 2 OF 4 Teams Completed.

Échéanciers



CASA

GBS Canada Delivery Excellence Livraison 2



February 7, 2019



Principales observations - Delivery Excellence

17

- **Défis de livraison**
 - Nous sommes en retard, la **vélocité est nettement insuffisante**
 - Les décisions sur les goulots d'étranglement fonctionnels qui ne sont pas résolus rapidement ont un impact sur l'avancement
 - **Effort visant à compléter les spécifications fonctionnelles L2 diffèrent de manière significative par rapport aux estimations standard IBM**
 - Une étude de temps et mouvements identifié des problèmes importants liés au développement des spécifications fonctionnelles qui doivent être corrigés
 - **Le design ne cesse de changer, insérant de la volatilité dans le processus pour asseoir les spécifications fonctionnelles**
 - Besoin de stabiliser le design et de le soumettre au processus de contrôle de changement formel
 - **Spécifications fonctionnelles non approuvées à temps**
- **Un programme d'une telle complexité requiert des gestionnaires de projet expérimentés pour diriger les activités**
 - Les chefs de tribu ont besoin d'excellentes compétences en gestion de projet pour être imputables du calendrier et du budget
 - Les fonctions clés manquantes / déficientes dans l'organisation aggravent les problèmes
 - Conseiller stratégique Affaires, PMO, responsable qualité, responsable de la gestion du changement
 - La discipline de processus en place n'est pas suffisante pour gérer un programme de cette complexité
 - Contrôle formel du changement, approbations formelles, imputabilité face à l'échéancier, responsabilité des composantes
- **Organisation**
 - Impact d'un changement significatif du modèle d'organisation
 - Temps nécessaire aux équipes pour s'ajuster, résoudre les problèmes et optimiser les opérations quotidiennes
 - De nombreux membres du personnel sont nouveaux dans leurs rôles, sans formation, sans savoir comment mener leurs activités
 - Pas clair si nous ajoutons les bonnes personnes vs simplement plus de personnes
 - Partage déséquilibré de l'autorité vs l'imputabilité
- **L'épuration en profondeur du nouveau plan n'a pas été complétée**
 - Le nombre de WRICEF et d'ETC pour compléter la L2 a considérablement augmenté. Besoin de revoir le "placage or"

Recommandations de Delivery Excellence

18

- **Rencontrer les membres clés de l'équipe de la Société pour finaliser les recommandations**
- **Défis de livraison**
 - Mettre en place un processus pour identifier et résoudre les bloquants
 - Revues hebdomadaires de toutes les spécifications fonctionnelles en cours
- **Un programme de ce niveau de complexité requiert des gestionnaires de projet expérimentés pour diriger des activités**
 - Affecter et responsabiliser les leaders manquants: PMO, Leader Affaires, responsable de la qualité
 - Mettre en place la fonction de contrôle des changements
- **Organisation**
 - Rétablir le partage de responsabilité et d'imputabilité entre IBM et la SAAQ
 - Mettre en œuvre un plan de formation pour le personnel dans de nouveaux rôles, nécessitant de nouvelles compétences
- **L'épuration du nouveau plan n'est pas terminée**
 - Revoir la planification L2 en fonction des recommandations du Tiger Team et s'assurer de ne pas inclure dans la portée du «placage or»

Pistes de solution



Piste de Solution - 1

- Augmenter la vélocité des équipes en assurant:
 - Respect de la portée granulaire
 - Prise de décision rapide
 - Élimination des bloquants
 - Réduction des “retrofits”
 - Augmentation des connaissances des membres des équipes
- Pour ce faire:
 - Ajout d’un rôle conseiller stratégique “Affaires” dans l’équipe de l’Alliance
 - Mise en place d’un programme de formation et de coaching par des experts externes

Piste de Solution - 2

- Améliorer le contrôle des échéanciers
 - Le PMO doit s'assurer dans le quotidien du suivi de l'exécution des biens livrables en fonction des échéanciers
 - Former les gens sur l'importance du respect des échéanciers

Piste de Solution - 3

- Renforcer l'encadrement d'IBM
 - Vérification mensuelle de la performance du projet par Delivery Excellence
 - Implication en continu du Tiger Team pour supporter l'équipe CASA (la SAAQ et l'Alliance)
 - Vérification et coaching périodique de l'application des meilleures pratiques de livraison
 - Participation de Delivery Excellence dans le processus d'analyse de risque

Piste de Solution - 4

- Finaliser ensemble d'ici le 22 février le projet d'entente de la Livraison 2:
 - Expliquer aux équipes les bases des estimations du Tiger Team
 - Énoncer et communiquer les attentes de la direction aux leaders du projet
 - Utiliser les paramètres d'estimation fournis par le Tiger Team
 - Libérer suffisamment d'espace pour insérer CST dans l'échéancier de la L2
 - Revue détaillée aux deux jours de l'avancement de l'exercice de planification

Prochaines étapes

- Lancer l'exercice de mise à niveau du plan immédiatement
- Mettre en place l'équipe de suivi de progrès de projet d'entente
- Appliquer les recommandations des équipes indépendantes en terme de gestion de portée, d'organisation du travail et de gestion de projet

Discussion