
From: Cloutier, Sylvain
Sent: 2019-02-21 17:51:52
To: Malenfant, Karl;Frenette, Yves
Cc: Foldes-Busque, Caroline;Dubé, Alain;Mercier, Stéphane (Ext)
Subject: Rapport delevy excellence
Attachments: SAAQ Quality and DE Review v1.2.french.pptx;

Bonjour ,

Ci-joint, un jet quasi final du volet delevy excellence.

L'approche utilisée (acetate 3) est importante à garder en tête.

Merci.

Sylvain Cloutier

Leader du bureau de programme

Carrefour des services d'affaires (CASA)

Directeur général de la planification et de la performance (intérim)

Société de l'assurance automobile du Québec

Tel : [REDACTED]



GBS Canada Quality and Delivery Excellence Revue sur l'organisation du travail du Programme CASA Livraison 2

Février 2019



Revue Qualité & Delivery Excellence (DE)

Une équipe mixte GBS Canada Qualité & DE et SAAQ a réalisé une revue de l'organisation du travail de la livraison L2 sur la base de la planification convenue au 30 décembre 2018.

Des entrevues ont été conduites au siège social de la SAAQ entre le 20 janvier et le 20 février. Dix-neuf équipiers ont été interviewés en trois phases. Sept équipiers ont été interviewés à 2 reprises soit une première fois dans la phase 1 et une seconde fois dans la phase 2.

- **Phase 1** (21 janvier et 13 février) : 11 équipiers de l'Alliance interviewés par les réviseurs de l'Alliance;
- **Phase 2** (12 et 14 février) : 5 équipiers de la SAAQ interviewés par une équipe conjointe de réviseurs de l'Alliance et de la SAAQ;
- **Phase 3** (19 et 20 février) : 10 équipiers de l'Alliance et de la SAAQ interviewés par une équipe conjointe de réviseurs de l'Alliance et de la SAAQ.

Revue Qualité & Delivery Excellence (DE) (suite)

Objectifs :

- Revue de l'organisation du travail de la L2;
- Entrevues avec les équipiers du projet, incluant des membres de l'équipe de gestion, dans le but de recueillir leurs points de vue et leurs commentaires;
- Partage des constats.

Approche :

- L'exercice vise l'ensemble des équipiers du projet sans égard à leur provenance (SAAQ ou l'Alliance);
- Chaque participant a été informé du contexte et des objectifs de l'exercice;
- L'exercice est dépersonnalisé et sans jugement; les points de vue et les commentaires ne sont pas attribués aux équipiers qui les ont formulés;
- Considérant le court délai et le nombre de participants interviewés, le document ne propose pas de recommandations;
- Les faits saillants uniquement sont présentés.

Revue Qualité & Delivery Excellence (DE)

Réviseurs Phase 1 :

- Richard Lordahl (Alliance) - North American Quality and DE Team, IBM GBS Canada Sector Delivery Leader;
- Vinod Kumar Neelamegam (Alliance) - SAP Partner, GBS Canada SAP Practice;
- Fred Saives (Alliance) - Delivery Excellence Manager, GBS Canada Quebec Sector;

Réviseurs Phase 2 :

- Sylvain Cloutier (SAAQ) – Chef du Bureau de Programme, SAAQ PMO Leader;
- Daniel Pelletier (SAAQ) - Observateur, SAAQ Auditor;
- Richard Lordahl (Alliance) - North American Quality and DE Team, IBM GBS Canada Sector Delivery Leader;
- Fred Saives (Alliance) - Delivery Excellence Manager, GBS Canada Quebec Sector;
- Anick Rouleau (SAAQ) – Executive Assistant;
- Interprètes pour l'Anglais.

Réviseurs Phase 3 :

- Sylvain Cloutier (SAAQ) - Leader du Bureau de Programme, SAAQ PMO Leader;
- Manon Fortin (SAAQ) - Observatrice, SAAQ Auditor;
- Roberto Bernabo (Alliance) – IBM SAP Practice Leader for Canada;
- Fred Saives (Alliance) - Delivery Excellence Manager, GBS Canada Quebec Sector;
- Anick Rouleau (SAAQ) – Executive Assistant;
- Interprètes pour l'Anglais.

Constats

Constat général : on dénote une grande homogénéité dans les commentaires recueillis auprès des équipiers interviewés.

Les constats ont été regroupés en 3 grands thèmes soit :

1. La complexité et l'ampleur inégalée du projet (Alliance et la SAAQ);
2. Le manque d'imputabilité dans la gestion du projet;
3. La nouvelle organisation du travail (équipes naturelles).

Constats (suite)

Thème 1 : La complexité et l'ampleur inégalée du projet (Alliance et la SAAQ).

- Le grand nombre de produits inclus dans la solution :
 - Induit des enjeux d'intégration;
 - Beaucoup de ces produits sont nouveaux et sont peu maîtrisés;
 - Des morceaux de la solution restent à définir en détail.
- L'architecture de solution et le design ne sont pas complétés;
- La conception des règles d'affaires n'est pas achevée (impact sur la productivité);
- Haut niveau de personnalisation (contexte SAP) ≠ vertical de l'industrie;
- Beaucoup de ressources ont peu d'expériences dans le rôle qu'ils exercent au sein du projet;
- Les équipiers de l'Alliance passent beaucoup de temps à former / assister les autres en plus de fournir leur travail de production;
- Les équipes attendent de l'Alliance qu'elle comble l'écart sur les méthodes, l'expertise manquante et la gestion de projet.

Constats (suite)

Thème 1 (suite) : La complexité et l'ampleur inégalée du projet (Alliance et la SAAQ).

- Les équipiers de la SAAQ manquent de formation technique (SAP) pour rédiger les specifications fonctionnelles (S.F.).
- Bien qu'un modèle de dépendance à haut niveau ait été pris en compte dans la planification, le séquençement des activités (liées aux WRICEFs) n'est pas aligné avec des dépendances fonctionnelles et techniques (impact sur la productivité).
- Étapes de traduction requises pour interface avec les équipes GD. (SVP définir "GD". Est-ce l'Inde?)
- Pas de visibilité de bout en bout : la planification actuelle est basée sur le chemin critique soit les RICEFWs, qui correspond à 50 % des efforts. Il n'y a aucune visibilité sur la planification de l'autre 50 % des efforts (formation, gestion du changement, sécurité, etc.).

Constats (suite)

Thème 2 : Le manque d'imputabilité dans la gestion du projet.

- Les bloquants ne montent pas tous (bottom up);
- Les décisions et les informations ne sont pas toutes diffusées / partagées (top down);
- Les équipiers ne s'approprient pas les décisions et les informations qui sont diffusées (ex.: plan global et planification);
- Le processus d'approbation des biens livrables n'est pas clair, voir inexistant;
- La vélocité n'est pas suffisante pour satisfaire aux exigences de la planification extrêmement serrée;
- La “culture de la perfection”, la rigueur et la gestion par consensus qui caractérise le mode de travail des équipiers de la SAAQ ne favorise pas l'atteinte de la vélocité requise dans le projet.
- Il n'y a pas de conséquence lorsqu'un jalon n'est pas atteint ou qu'un bien livrable n'est pas produit à la date requise. Il n'y a pas de sentiment d'urgence; les équipiers sont plutôt en “mode opérationnel” et non en “mode projet”.

Constats (suite)

Thème 3 : La nouvelle organisation du travail (équipes naturelles).

- Le modèle d'équipes naturelles a augmenté le niveau de collaboration entre les équipes ainsi que la vitesse.
- La nouvelle organisation permet de signifier d'avantage de bloquants, d'informer l'escouade de l'avancement des travaux de même qu'identifier les dépendances inter équipes.

Risques

- Facteur de risque : « too big, too much, too fast ».
- Risque : Les bénéfices d'affaires ne seront pas atteints.