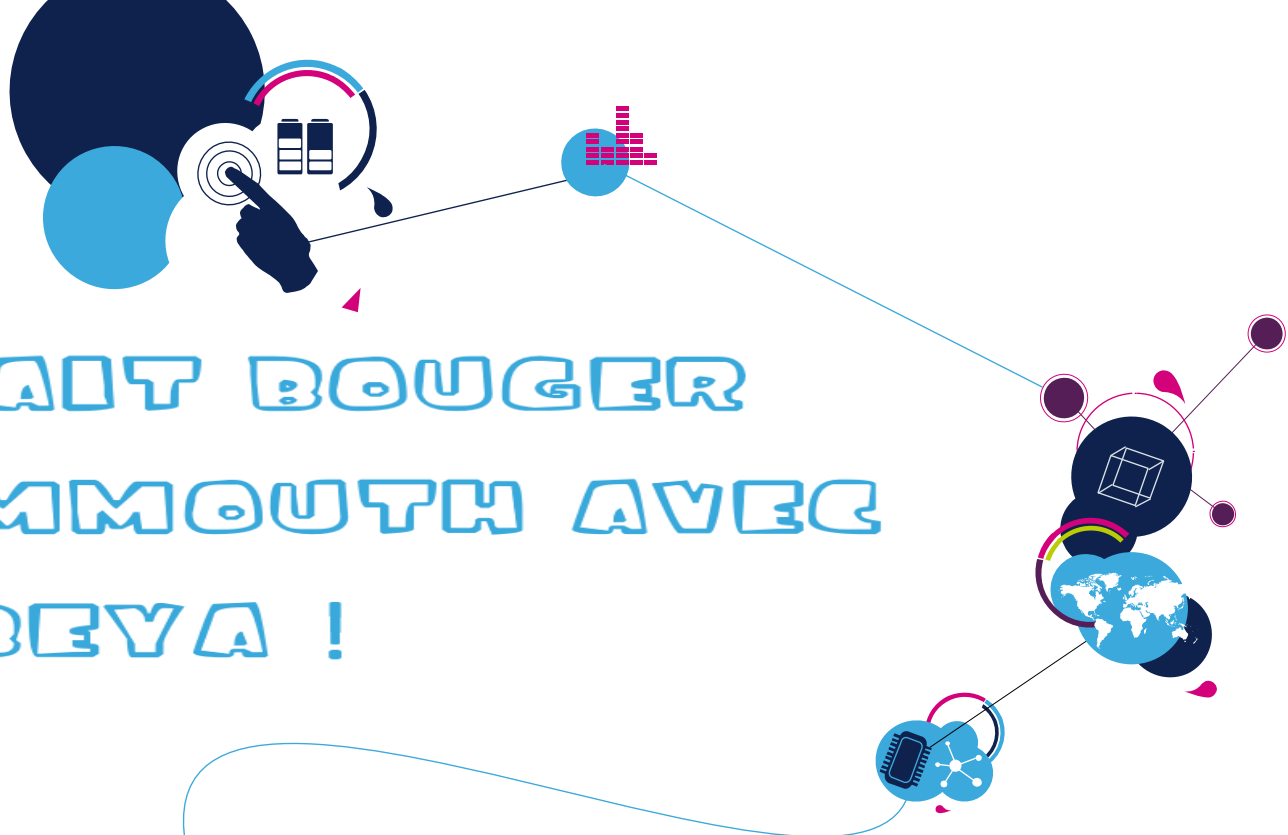




ON A FAIT BOUGER LE MAMMOUTH AVEC UNE OBEYA !

Gilles NAMUR

Sebastien GOODWIN



Qui sommes-nous ?

2



- Gilles

- 18 années chez ST
- Process Design Kit Architect
- Manager Agile depuis 2013
- Citoyen Grenoblois impliqué dans la démocratie participative
- Papa de 2 enfants, très tenté par l'agilité à la maison



- Sébastien

- 12 années chez ST
- Développeur Sénior, Chef de projet, Formateur interne & Coach Agile
- Converti à l'Agilité lors d'Agile Grenoble 2008 (1^{ère} édition)
- Trésorier du Club Agile Rhône-Alpes

Une histoire structurée

3



- **Qu'est-ce qu'une Obeya ?**

- Le contexte pré-Obeya

- Les facteurs de changement

- La création de l'Obeya

- Les évolutions de l'Obeya

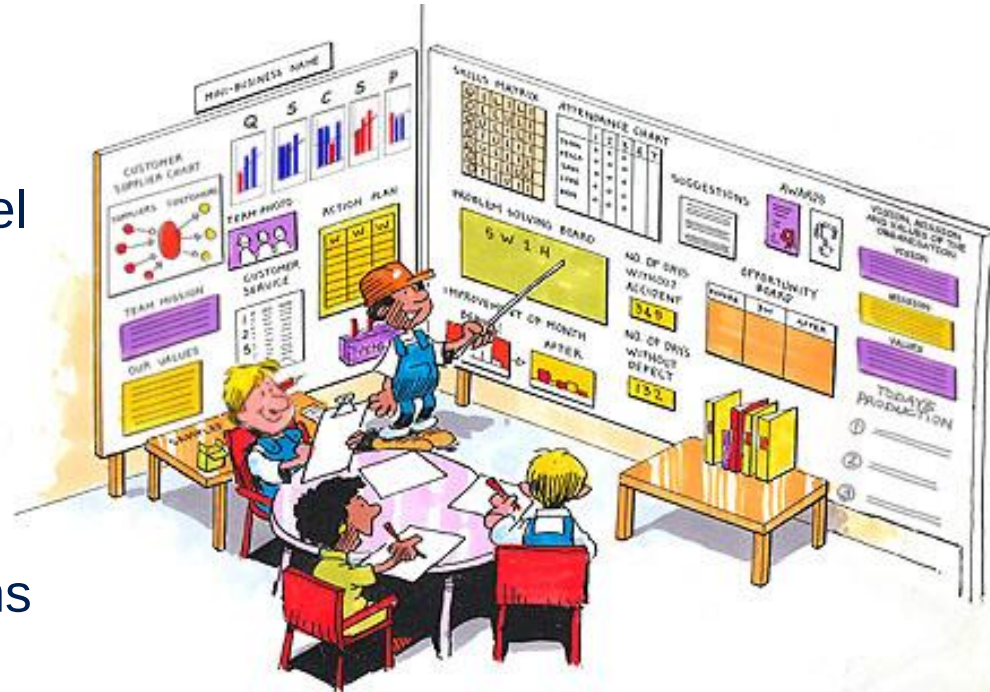
- Conclusions



Qu'est ce qu'une Obeya ?

4

- Obeya (大部屋) « Grande salle » en japonais
- Outil du LEAN
- Pratique de management visuel
- Ecoute, Partage, Décisions
- Gérer les priorités
- Trouver ensemble des solutions
- Réunions courtes et structurées, dans une salle dédiée au projet
 - Fréquence quotidienne ou hebdomadaire selon le niveau de détail observé et la vitesse du projet
- Applicable au management d'un projet, d'un service, d'un département ou d'une direction



- Qu'est-ce qu'une Obeya ?

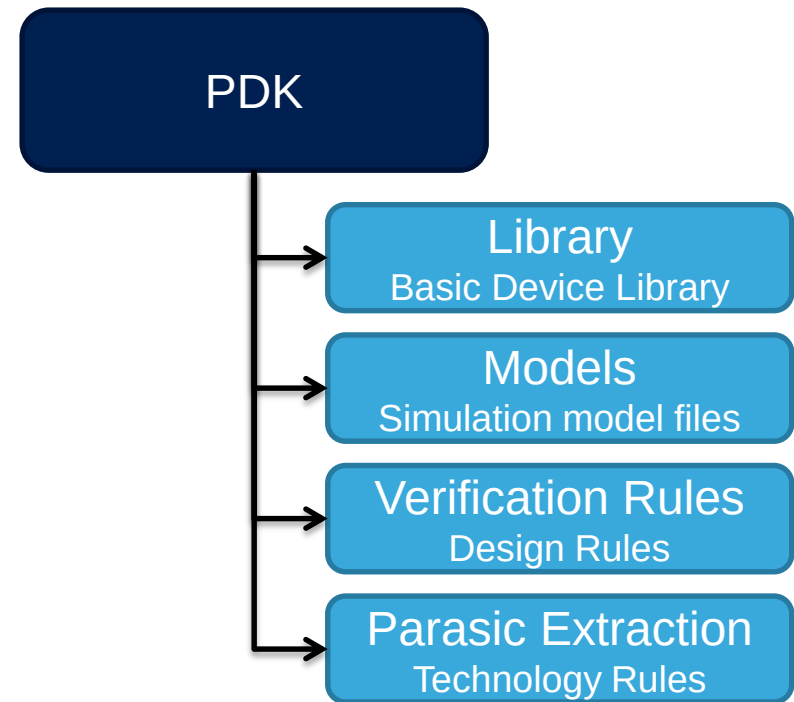


- **Le contexte pré-Obeya**



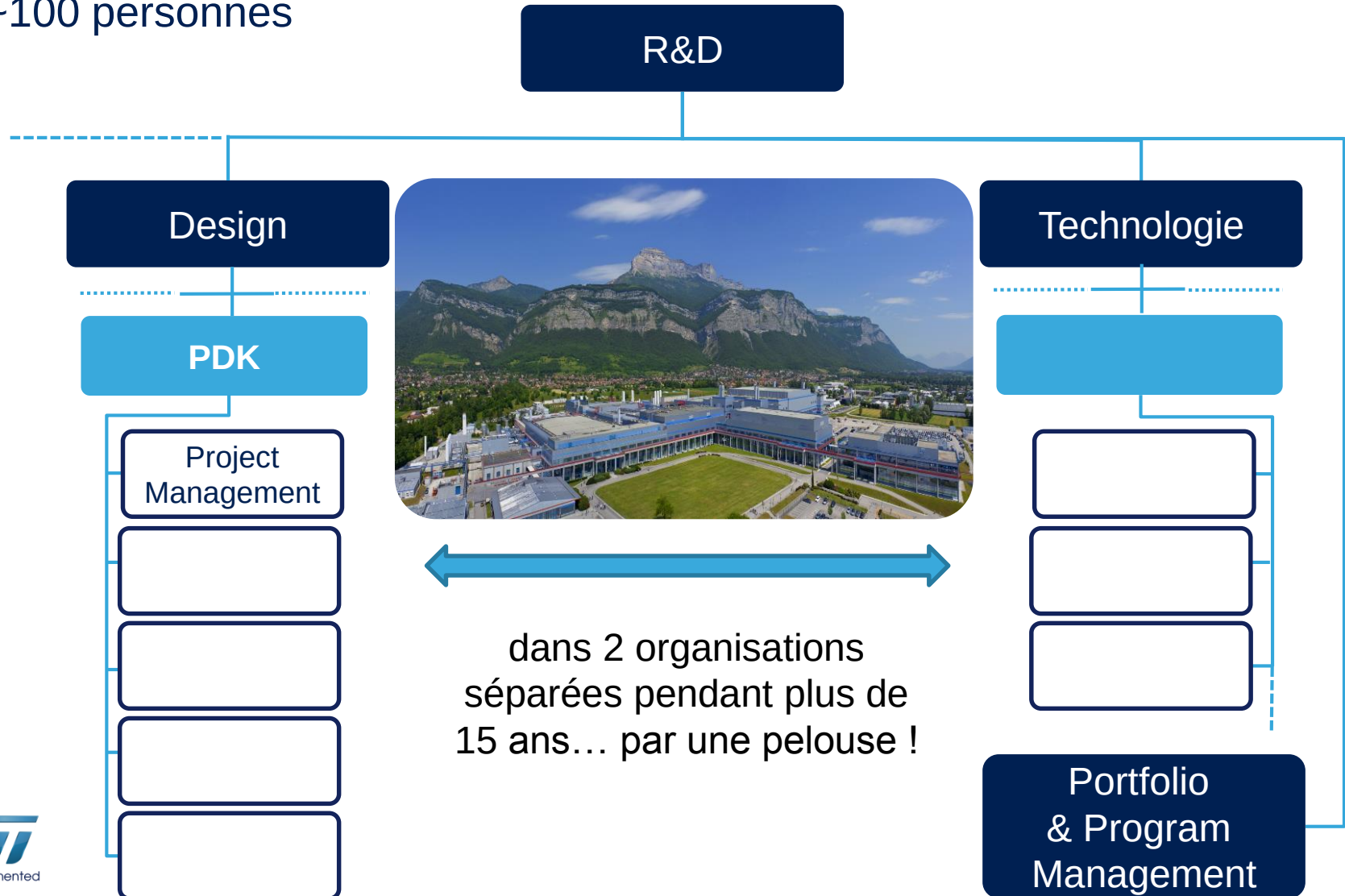
- Les facteurs de changement
 - La création de l'Obeya
 - Les évolutions de l'Obeya
 - Conclusions

- PDK = Process Design Kits
 - L'ensemble des données technologiques et de scripts spécifiques à une technologie et à un fabricant donné (fondeur), permettant au designer de concevoir, de simuler et de vérifier un circuit en suivant un flot de conception explicite avec des outils de CAO donnés (CAD = Computed Aided Design ou EDA = Electronics Design Automation).
 - Contrat entre l'usine (fab) et le monde de la conception
- Un élément de la solution fournie au client interne/externe qui permet la conception de circuits intégrés
- ~100 PDK livrés par an
- Métiers de conception microélectronique

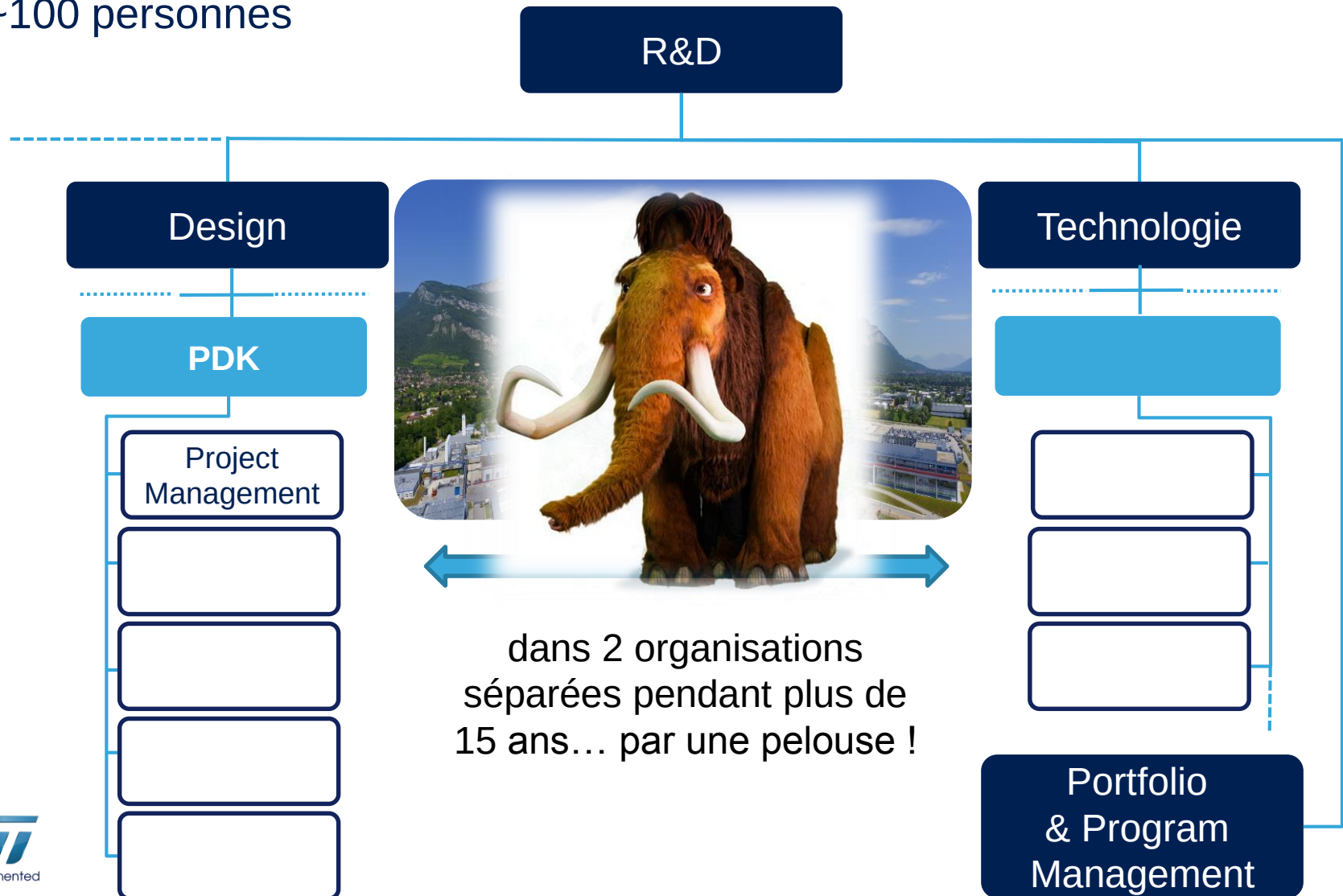


Les équipes

- 8 équipes
- ~100 personnes

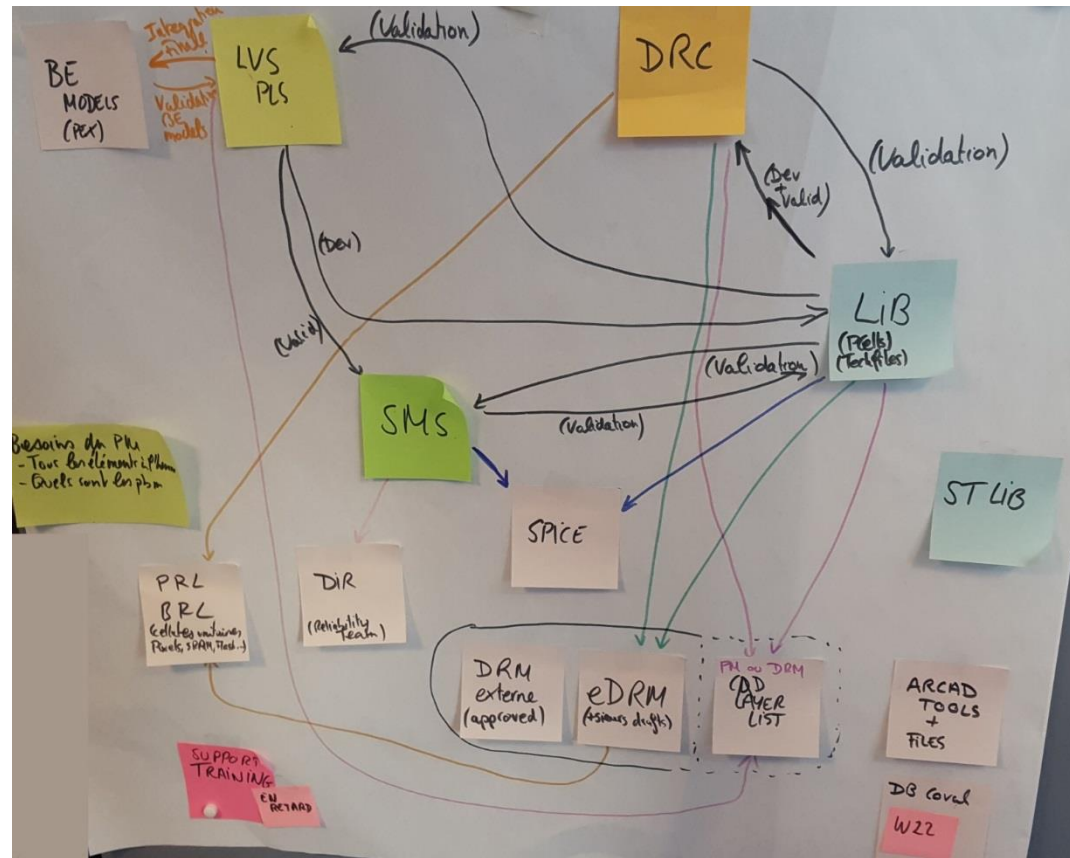


- 8 équipes
- ~100 personnes



Les interactions entre les équipes

- Organisation des équipes par métier
- Des équipes qui ont du mal à fonctionner ensemble
- Les difficultés entre les différentes équipes
 - Communication
 - Echange de données
 - Partage de roadmap entre les équipes
 - Prise de décisions



- Un vrai plat de spaghetti !!!

L'enfer des plannings

10



- Les équipes subissent les dates de livraison (parfois impossibles) imposées par les portfolio & programme managers (PPM)
- Peu de marge de manœuvre sur les dates et contenus
- Beaucoup de demandes non prioritaires
- Générateur de difficulté à construire des plannings entre les différents producteurs de contenu

Des priorités peu claires

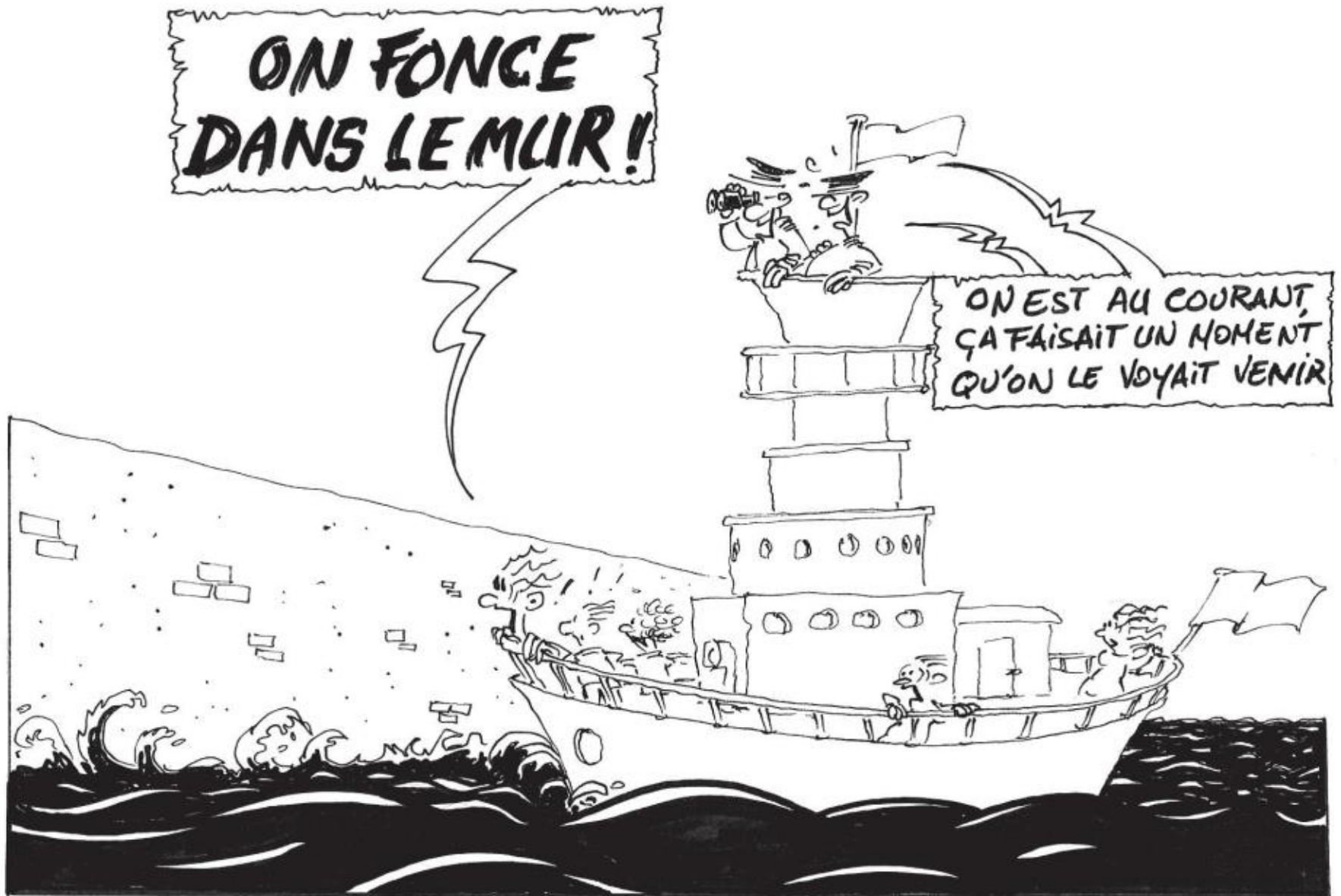
11



- Les décisionnaires (PPM & management) sont en concurrence pour avoir accès aux ressources de développement et n'ont pas les éléments pour se mettre d'accord entre eux sur les priorités

Le mur qui arrive !

12



- Qu'est-ce qu'une Obeya ?
- Le contexte pré-Obeya



■ Les facteurs de changement

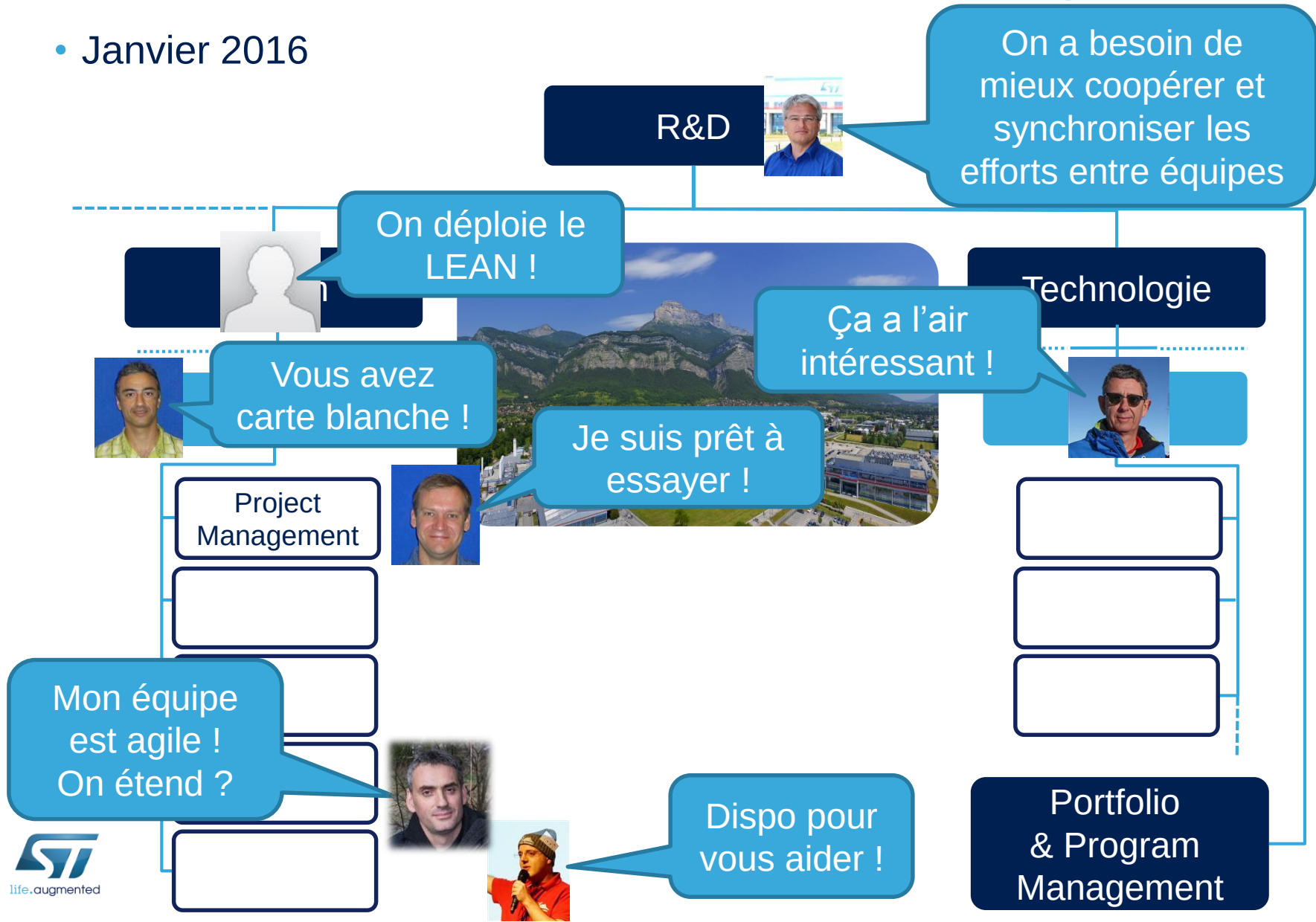
- La création de l'Obeya
- Les évolutions de l'Obeya
- Conclusions



Les facteurs du changement

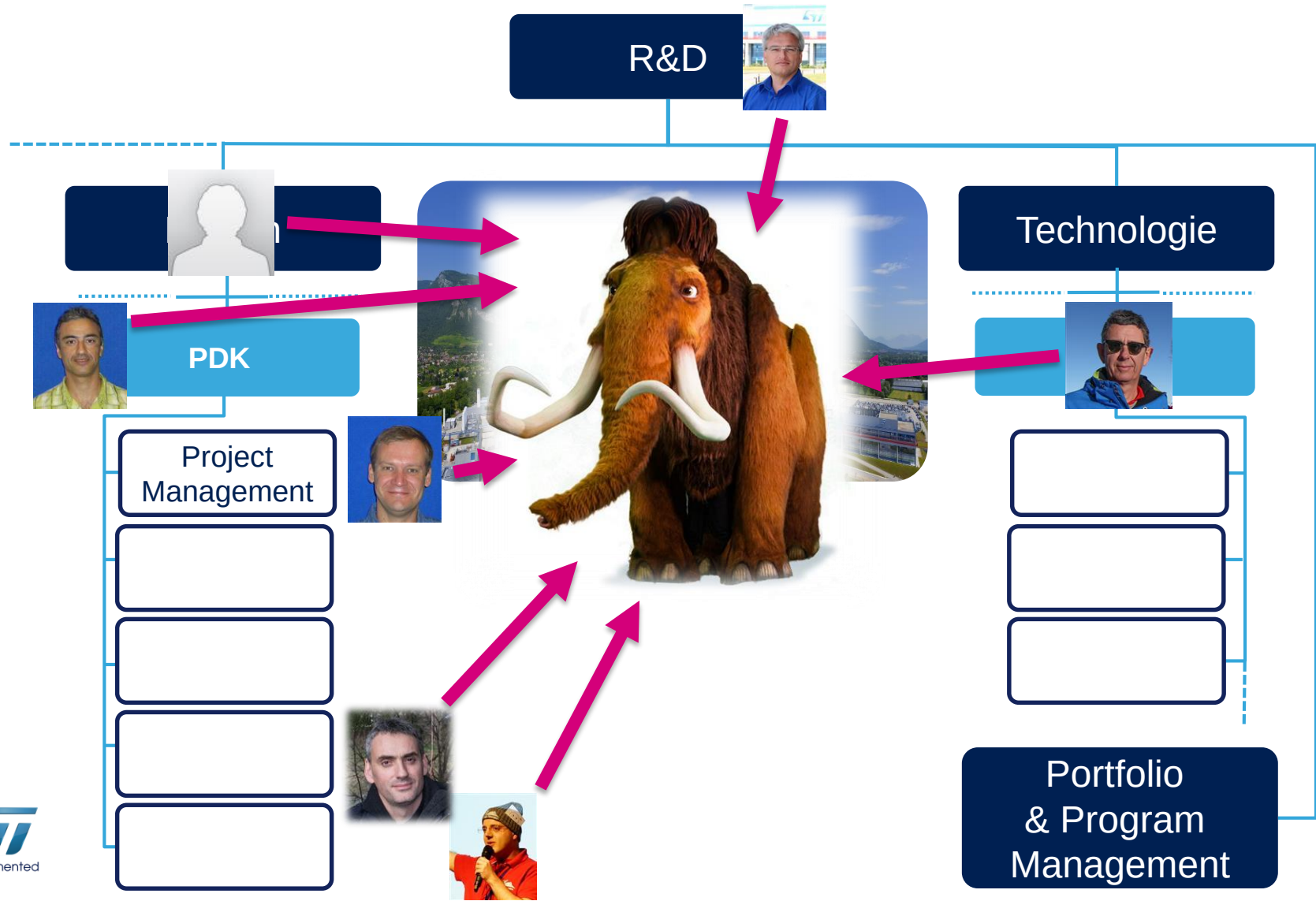
14

- Janvier 2016



Les facteurs du changement

15



Les objectifs de l'Obeya

16

- Passer d'un mode où les Program Managers imposent les roadmaps aux équipes

à un mode où **les équipes participent activement à la construction des roadmaps.**

- Suivi visuel et transparence sur l'activité

A FAIRE	EN COURS	TERMINÉ
		
		
		





- Qu'est-ce qu'une Obeya ?
- Le contexte pré-Obeya
 - Les facteurs de changement



■ La création de l'Obeya

- Les évolutions de l'Obeya
- Conclusions

Un processus de construction rapide

18



- Semaine 02 - Du 11 au 15 janvier 2016 :
→ 5h de workshop pour une première version
- Processus inclusif, invitant de nouveaux intervenants
- Semaine 03 → Début des réunions Obeya hebdomadaires PDK dès le jeudi 21/01
- Semaine 04 → Premier « Governance Meeting » avec les équipes « de l'autre côté de la pelouse »
- Poursuite de rencontres avec d'autres parties prenantes pour informer et inviter à participer



Du support aux équipes

19



- Des sessions de formation proposées aux équipes et aux personnes volontaires

- Le management qui s'investit et intervient auprès des services site pour dédier une salle à l'usage exclusif de l'Obeya

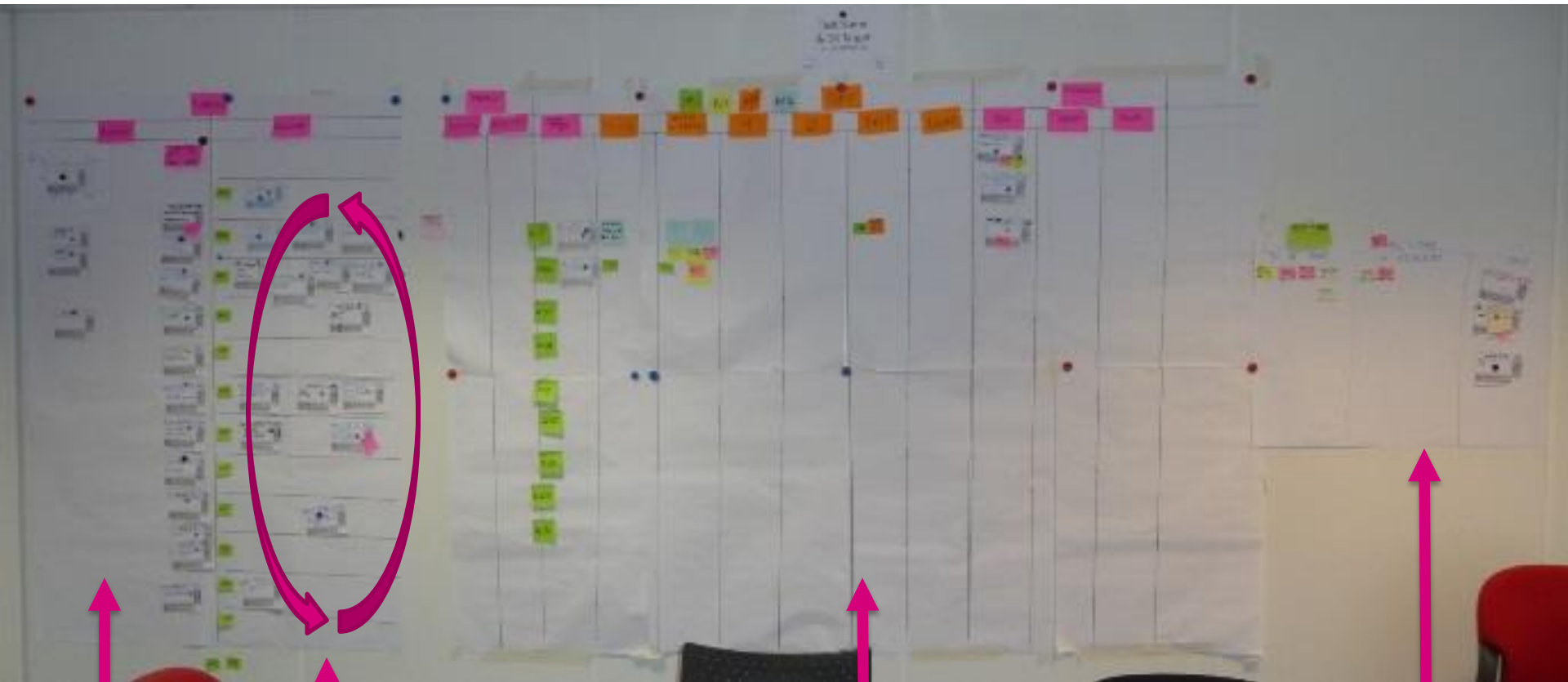


KANBAN
UN OUTIL AGILE

Yannick Quenec'hdu

Les premiers tableaux !

20



Buffer
Projets

Planning
roulant des
livraisons sur
14 semaines

Suivit
d'exécution
des projets

Tableau
des actions

Le tableau Roadmap

21



Construction de roadmap collaborative

22

• ORDRE DE REVUE ○. METTRE A JOUR LE KANBAN

1. ACTIONS → 10'

2. PRESENTATION DES NOUVEAUX PROJETS → 15'

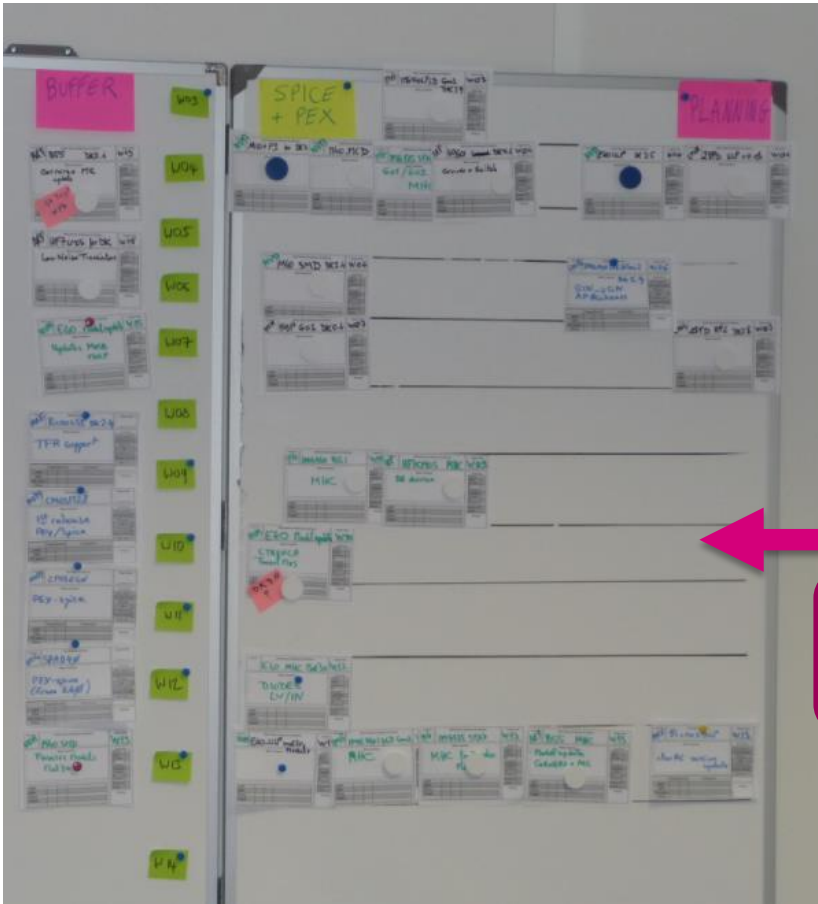
3. REVUE DES HIGHLIGHTS DANS LE KANBAN : DE "FINISHING" → "DEV" → "PROTEO"

! NE PAS PARLER DES ITEMS QUI RELÈVENT D'UN CHECK POINT. → 15'

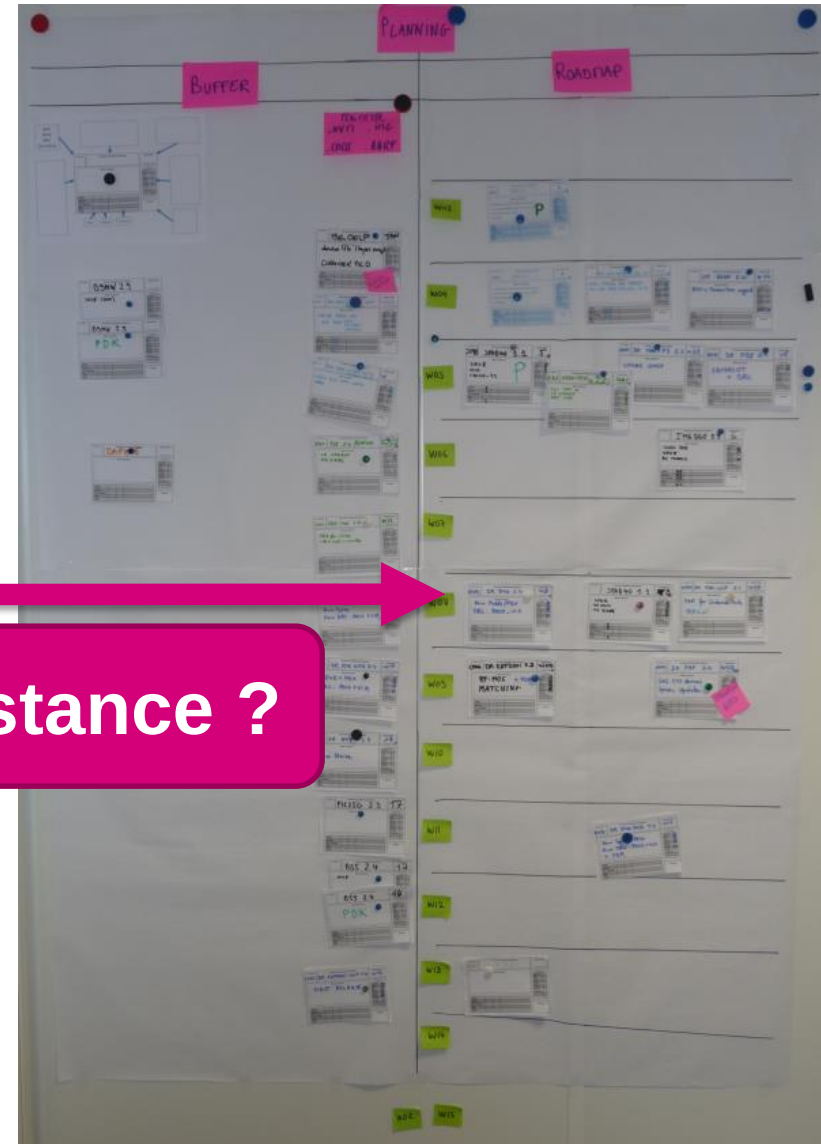
4. MISE EN PLACE DE LA ROADMAP → 20'
→ LES T.L. SE PRONONCENT SUR LA ROADMAP PROPOSÉE LAST WEEK.

Les équipes peuvent comparer les roadmaps !

23

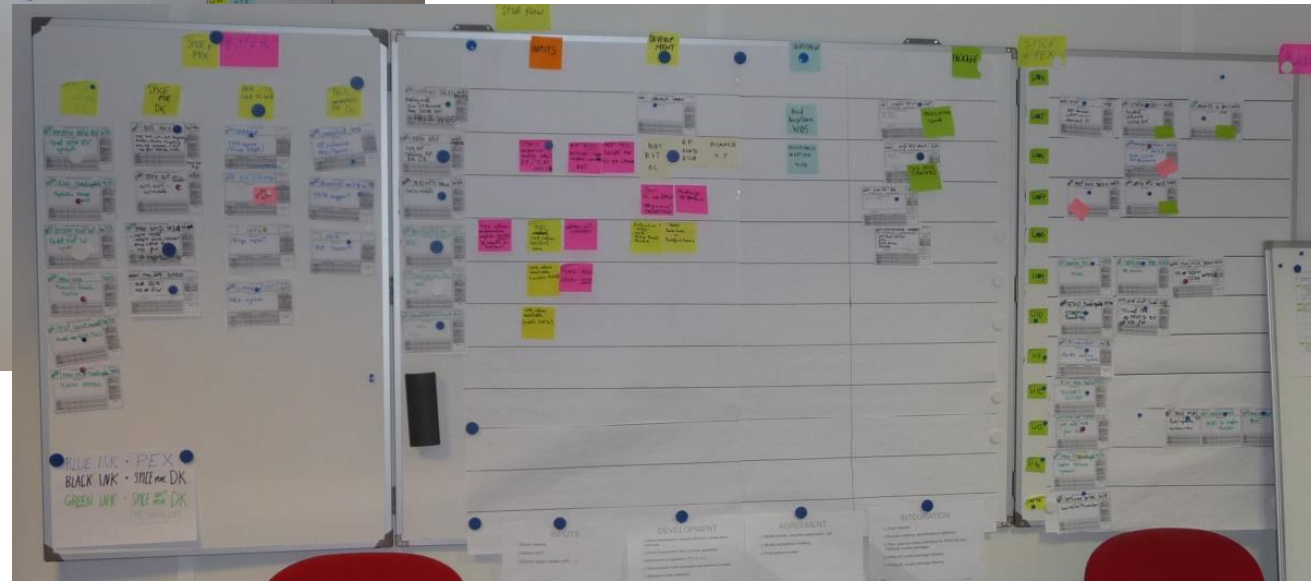
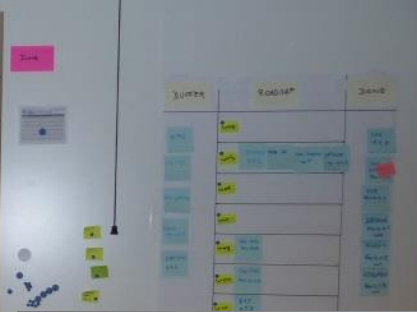
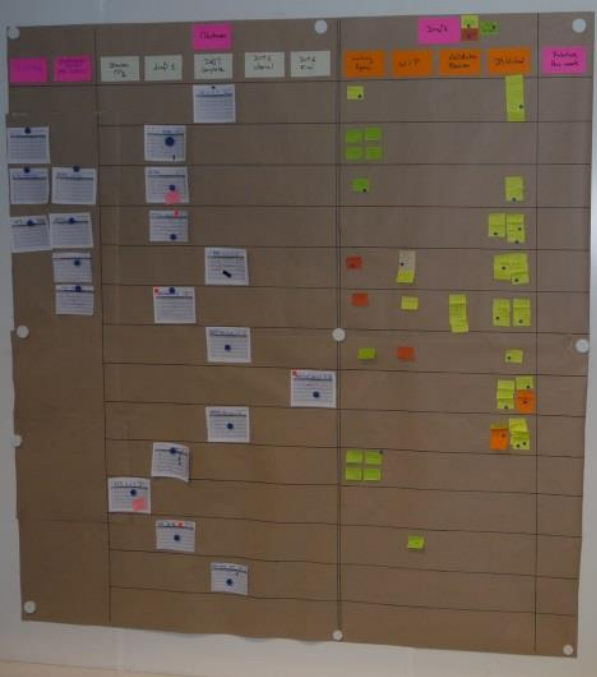
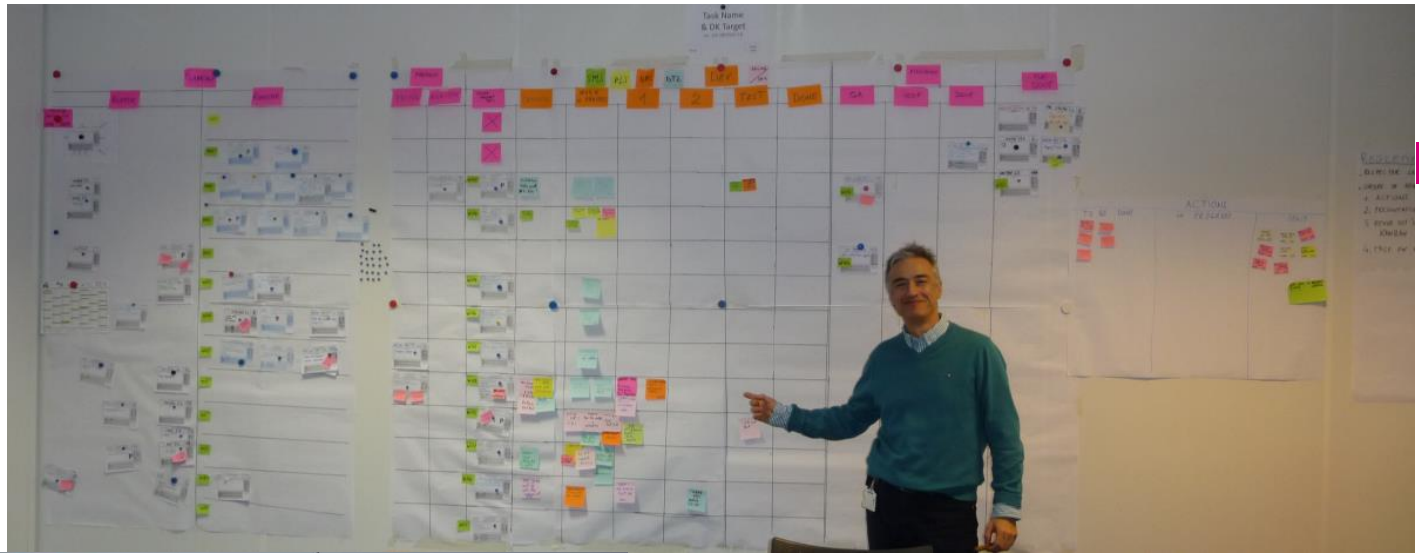


Roadmap Models et
Parasitics Extraction



Roadmap équipe PDK

Consistance ?



De l'engagement !

25



- Les équipes font leur réunions d'équipe dans la salle tout au long de la semaine en utilisant les tableaux comme support de travail

Des interactions !

26



- Les représentants des équipes se réunissent le jeudi après midi pour un « Governance Meeting » afin de s'aligner

- Animation tournante **volontaire**, l'animateur n'est pas un manager ou le plus haut gradé de l'assemblée



- Volonté de garder la réunion efficace et de durée limitée, contrôlée par l'animateur et un gardien du temps

- Format de meeting beaucoup moins formel (*debout*, dynamique, énergie positive ☺ ...)



- Permet dans la même réunion des interactions libres entre collaborateurs et managers

***Vous êtes
ici !***



Perdu ? 28

- Qu'est-ce qu'une Obeya ?
- Le contexte pré-Obeya
 - Les facteurs de changement
 - La création de l'Obeya
- **Les évolutions de l'Obeya**
- Conclusions



Organizational announcement

May 27th, 2016

1. Creation of Technology Enablement Organization

The [...] term will have full ownership to deliver Process Design Kits (PDK) [...]. This consists of SPICE (electrical simulation models), (Design) [...] associated technology files to allow exploitation by designers with their CAD (Computer Aided Design) tools. This regrouping of PDK team [...] will improve overall efficiency and [...] organization and customers. The Process Design Kit (PDK) is a software representation of silicon process technology [...] a contract between fab technologies and the design world. [...] The current PDK team led by ***** will join with the former [...] teams of ***** and ***** (SPICE modelling) to create the new Technology Enablement Organization.

(2) D'un weekly orienté participants...

30

Item	Description	Time
1	Allocate roles (leader, secretary, timekeeper)	5
2	Review Previous actions	10
3	check consistency of SPICE and DK roadmaps	15
	discuss and resolve issues - note new actions	
4	check consistency of PEX and DK roadmaps	10
	discuss and resolve issues - note new actions	
5	check consistency of BRL & PRL versus DK roadmaps	10
	discuss and resolve issues - note new actions	
6	check consistency of DRM and DK roadmaps	15
	discuss and resolve issues - note new actions	
7	check consistency of DK and DRM/Spice/PEX roadmaps	15
	discuss and resolve issues - note new actions	
8	open discussion	15
	prepare summary of actions and send minutes	

(2) ...a un weekly orienté projets !

31

Item	Description	Time (mins)
1	Allocate roles (leader, secretary, timekeeper)	5
2	Review Previous Actions	up to 20
3	Discuss changes in IMAGER plans	15
	note new actions	
4	Discuss changes in NVM plans	15
	note new actions	
5	Discuss changes in CMOS plans	15
	note new actions	
6	Discuss changes in ANALOG plans	15
	note new actions	
7	Clarify Agreed Management Actions	10
8	prepare email summary of actions and send minutes	5+

(3) Un reporting clair pour le management

TOPICS	UPDATES for W45
New	1) *** DK 1.2 forecast W04 for tiling update
Requests	2) **** DK for *** W50
Deliveries expected this week	1) *** DK 1.1 Prelim 2) *** DK 0.5 Prelim 3) PDK **** 2.9
Changes	1) **** DK *** Final W45 -> W46 due to DRM/DRC loops 2) **** DK *** delayed --> W46.5 due to DRM delivery forecast W46.3 3) *** DK **** W45 --> W47 following DRM/DRC workshop 4) *** DK **** W49 --> W51 due to *** shift 5) (PDK **** W45 --> W46.1 due to 11th Nov holiday)
Decisions Taken	1) Following **** workshop big push agreed to reach 100% QAccl coverage by end of December
Topics requiring further discussion	1) ***** requires updated models. Full plan to publish W46 by ****. 2) **** DK **** requested W03 for '****' PG tape in May. Can the DK planning be changed or is it confirmed? 3) *** wafer for *** spice check needed for DK *** **** has been lost. What do we do?

- Envoyé dans l'heure
- Focus sur les choses importantes
- Destiné à tout le monde (y compris le management)

(4) Un nouveau processus d'arbitrage

33

→ En cas de retards ou de nouveaux projets « **urgent** », proposer des scénarios pour permettre les arbitrages par les PPM et le management.

In order to work on <new project> we (PDK) have the following proposals :

A – impact <project A> delivery by one week from W43 to W44 , in that case <new project> can be delivered W42

B – impact <project B> delivery by one week from W44 to W45, in that case <new project> can be delivered W42

C – impact <project C> by one week from W48 to W49, need to delay <new project> because <sub_project> delivery can only be done for W44 in that case



(5) D'un suivi d'exécution...

34



- Le tableau de suivi d'exécution des projets apporte peu de valeur dans l'Obeya
- Le suivi quotidien des projets se fait dans les équipes
- La demande des équipes : contenus, dates et priorités clairs !

(5) ... à la définition partagée des projets !

35



- Le « User Story Mapping » réinventé et adapté
- Un budget alloué par projet
- Un outil pour encourager les PPM à collaborer et clarifier les priorités entre les différents projets dans les limites du budget
- Une nouvelle pratique qui se met en place

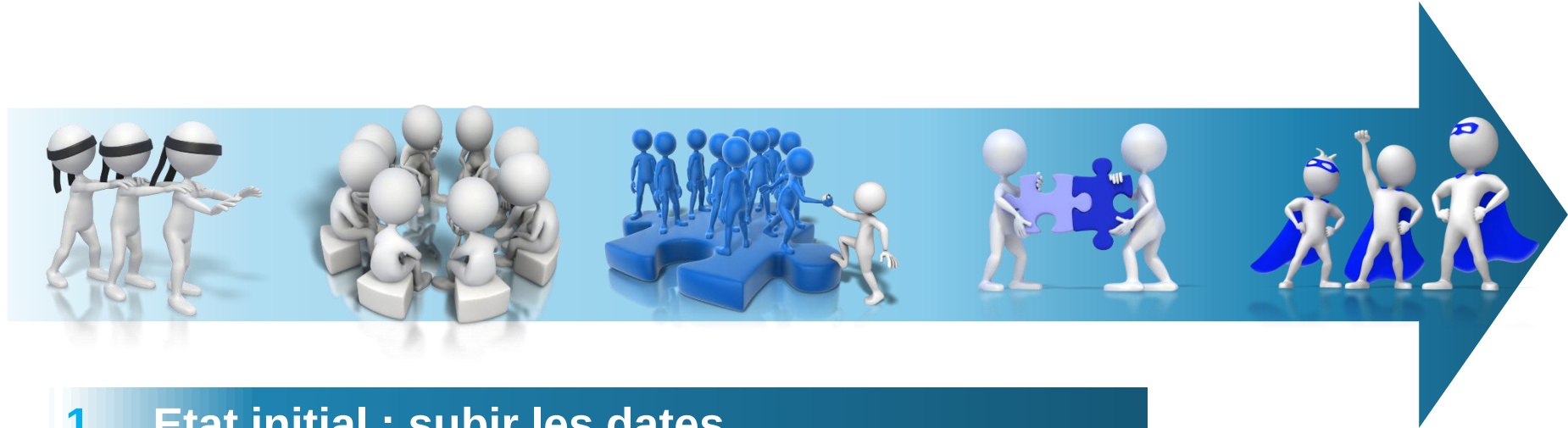
L'Obeya aujourd'hui en 360° !

36



Les différentes phases d'évolution

37



1. Etat initial : subir les dates

2. Se connaître et collaborer

3. Se rassembler dans une même équipe

4. Trouver de nouveaux modes de fonctionnement

5. Devenir acteur et moteur du changement

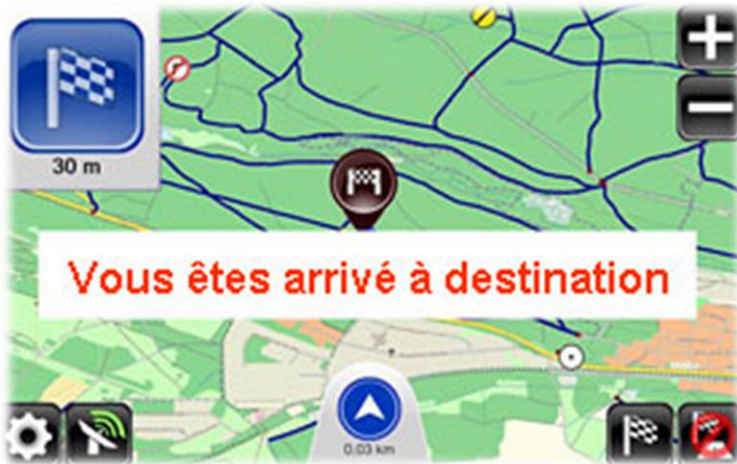
- Qu'est-ce qu'une Obeya ?

- Le contexte pré-Obeya

- Les facteurs de changement

- La création de l'Obeya

- Les évolutions de l'Obeya



- **Conclusions**

Les bénéfices humains

39

- Ambiance plus agréable et plus saine
- Team building dans la nouvelle équipe et avec les parties prenantes
- Interactions libres entre collaborateurs et managers
- Emulation positive entre équipes



Les bénéfices organisationnels

40

- Clarté des impacts et des changements sur la roadmap
- Transparence du processus à tous les niveaux permet aux interfaces clients (PPM) d'avoir confiance dans l'équipe et de mieux communiquer sur les difficultés, les retards...
- Facilitation de prise de décision : les équipes proposent des scénarios (avec impacts) et les PPM arbitrent en toute connaissance



Les succès de l'Obeya

41

Les objectifs du management sont atteints :

→ Coopérer et synchroniser les efforts entre équipes

Travailler ensemble sur des projets communs en toute transparence

Le management visuel de l'Obeya permet de surmonter la lourdeur et les insuffisances du « reporting » traditionnel

Un investissement dans la durée

Un processus d'amélioration qui continue





Des questions ?



Merci !

