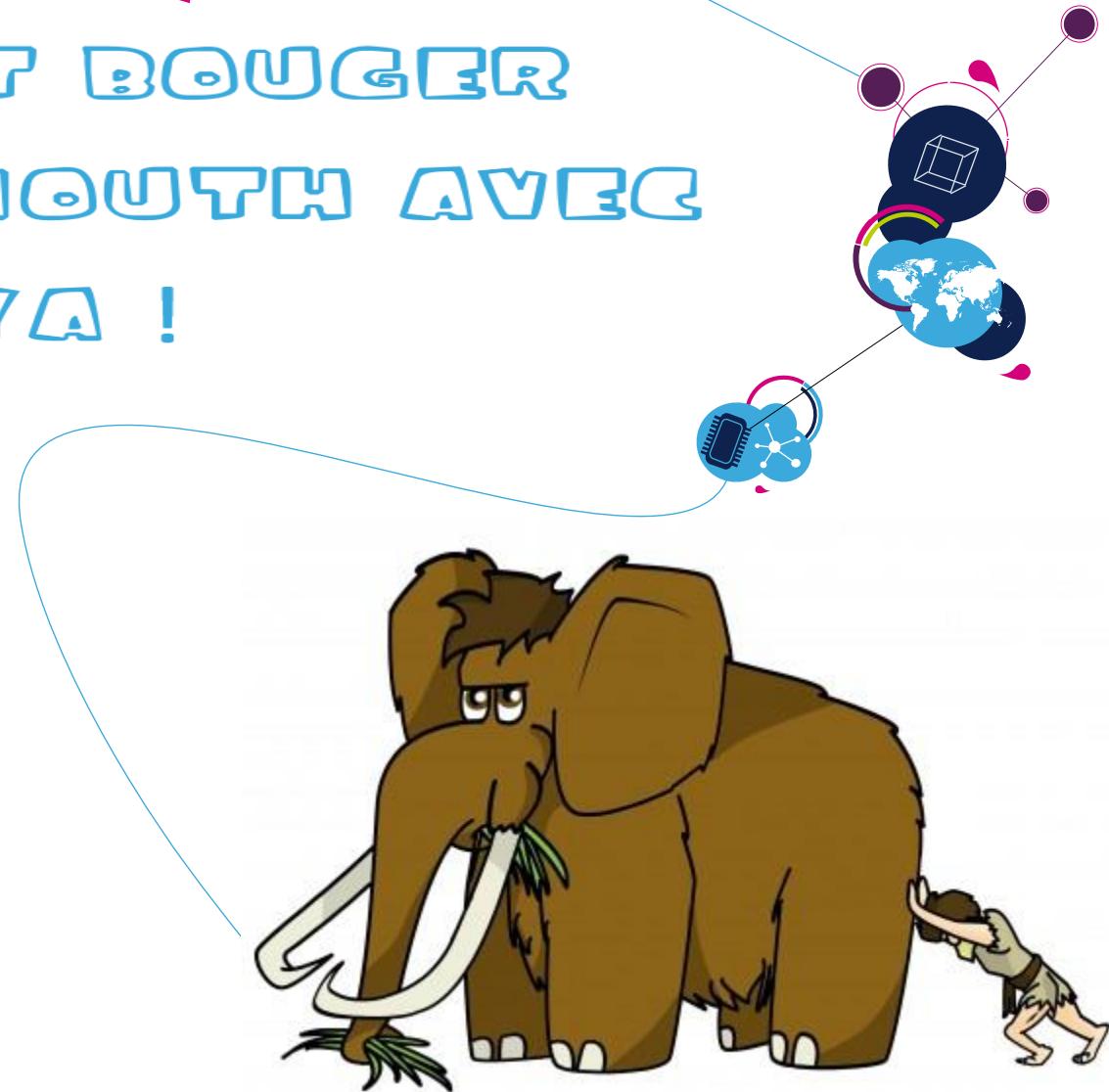




**ON A FAIT BOUGER
LE MAMMOUTH AVEC
UNE OBEYA !**

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 Séniior, 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



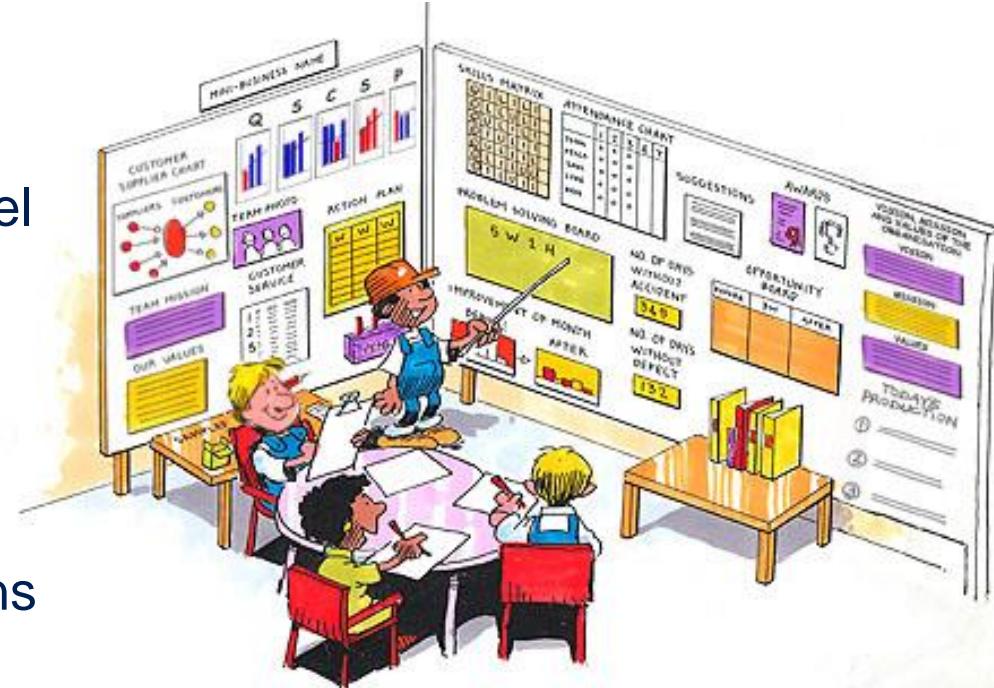
■ Qu'est-ce qu'une Obeya ?

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

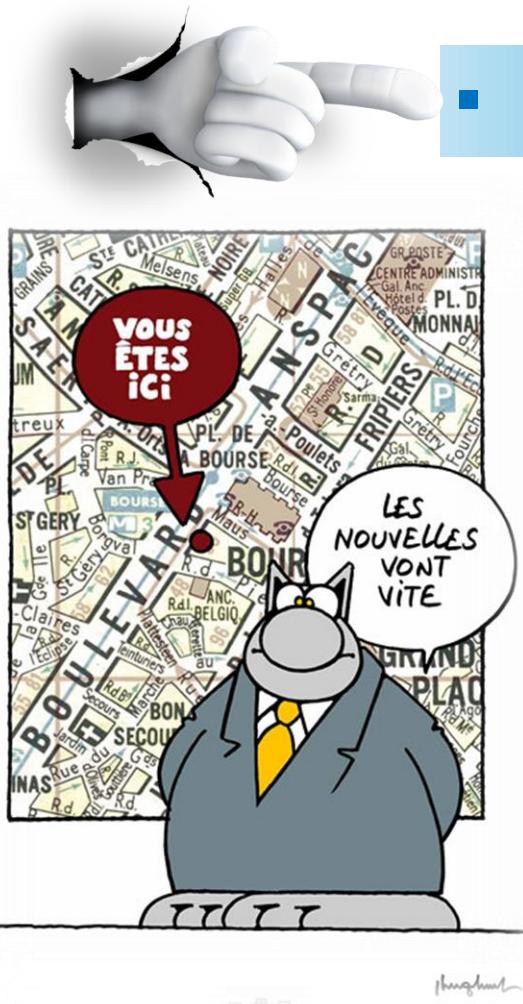


Qu'est ce qu'une Obeya ?

- 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



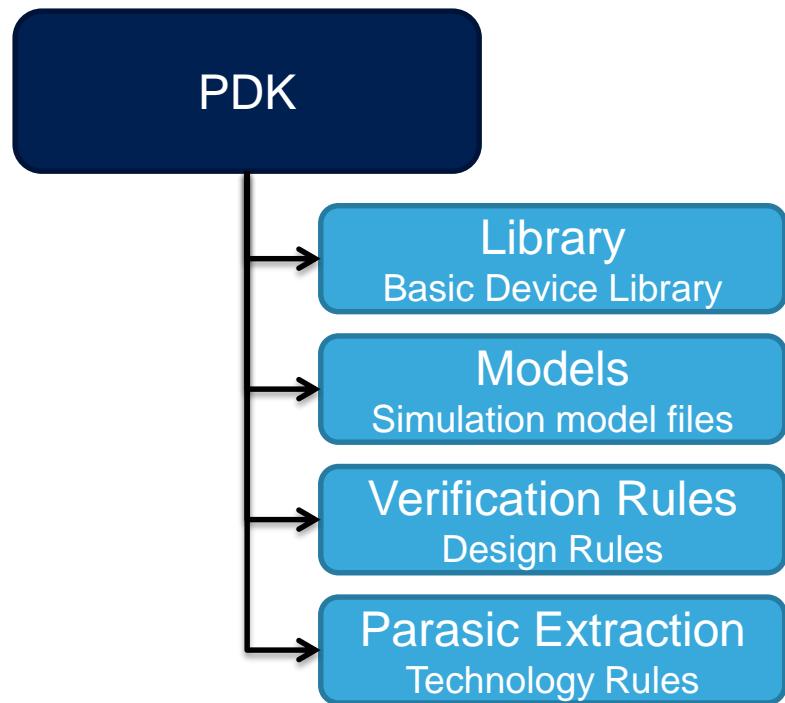
- Qu'est-ce qu'une Obeya ?



■ Le contexte pré-Obeya

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

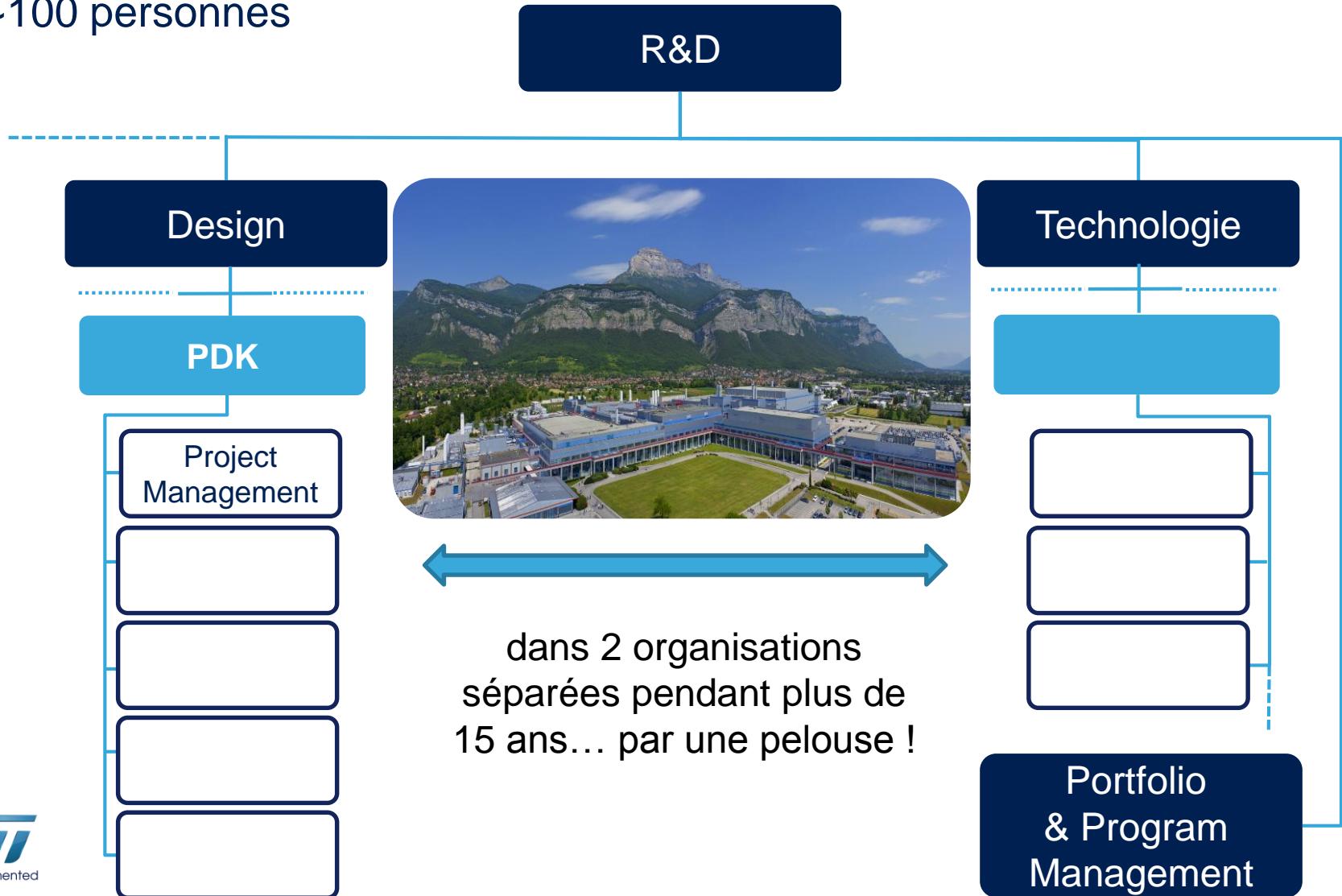
- PDK = Process Design Kits
 - L'ensemble des données technologiques et de scripts spécifiques à une technologie et à un fabricant donné (fondeur), permettant au designer de concevoir, de simuler et de vérifier un circuit en suivant un flot de conception explicite avec des outils de CAO donnés (CAD = 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

7

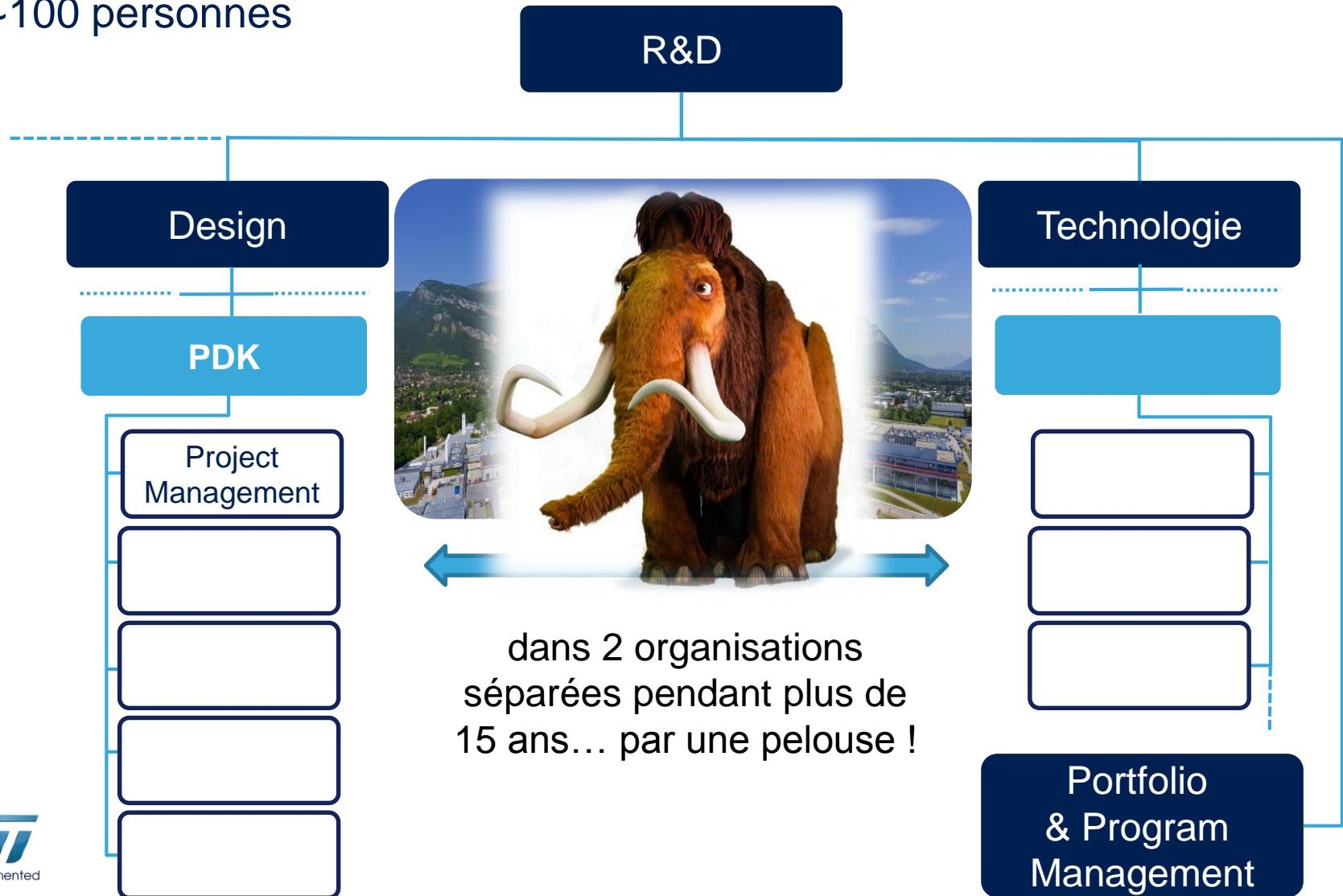
- 8 équipes
- ~100 personnes



Les équipes

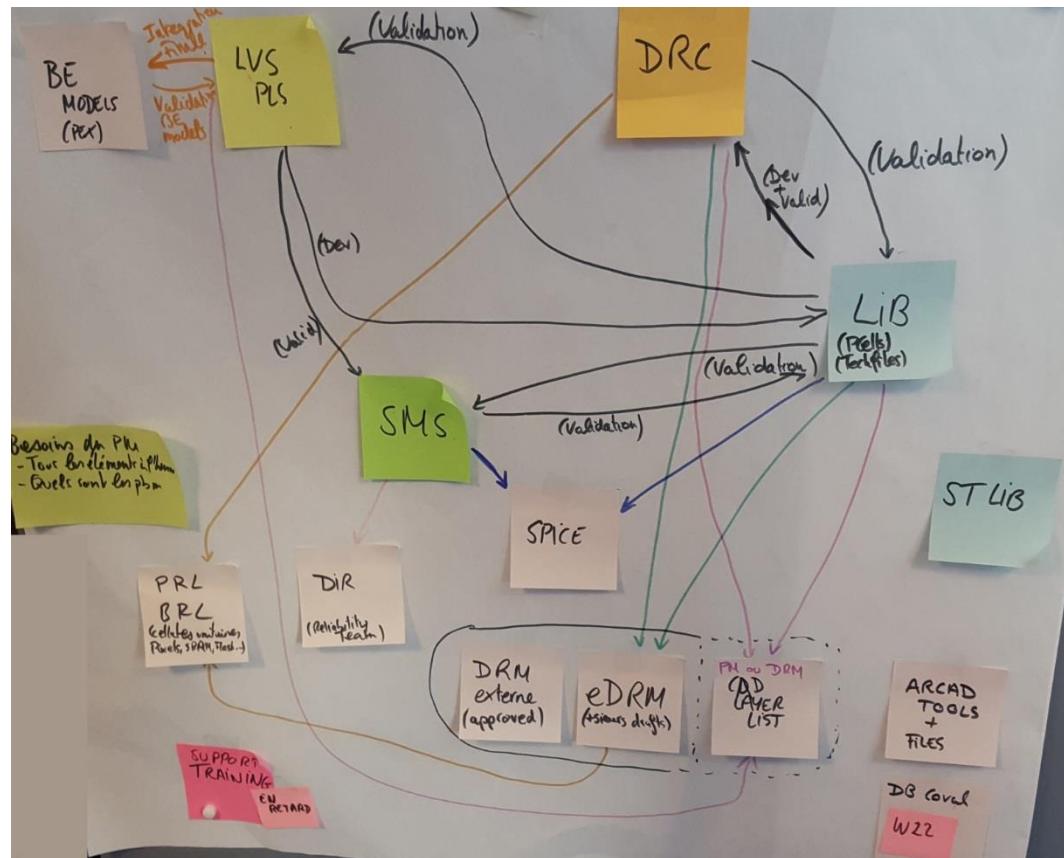
8

- 8 équipes
- ~100 personnes



Les interactions entre les équipes

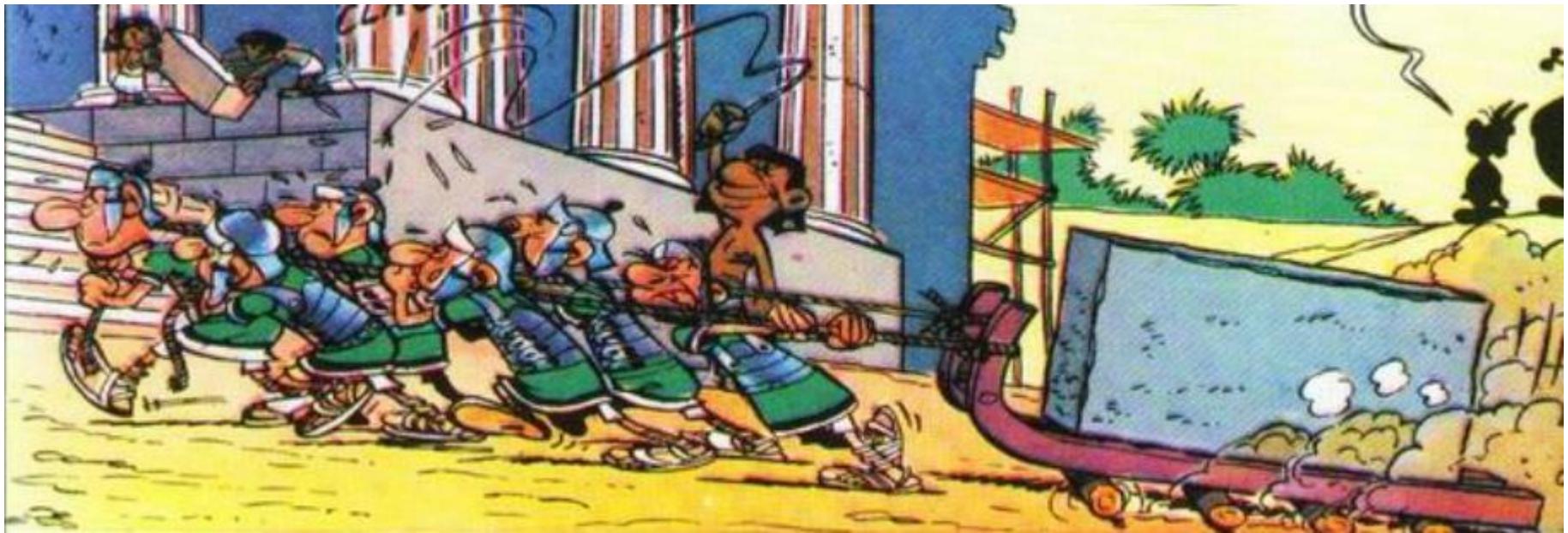
- Organisation des équipes par métier
 - Des équipes qui ont du mal à fonctionner ensemble
 - Les difficultés entre les différentes équipes
 - Communication
 - Echange de données
 - Partage de roadmap entre les équipes
 - Prise de décisions



- 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 priorisées
- Générateur de difficulté à construire des plannings entre les différents producteurs de contenu

Des priorités peu claires

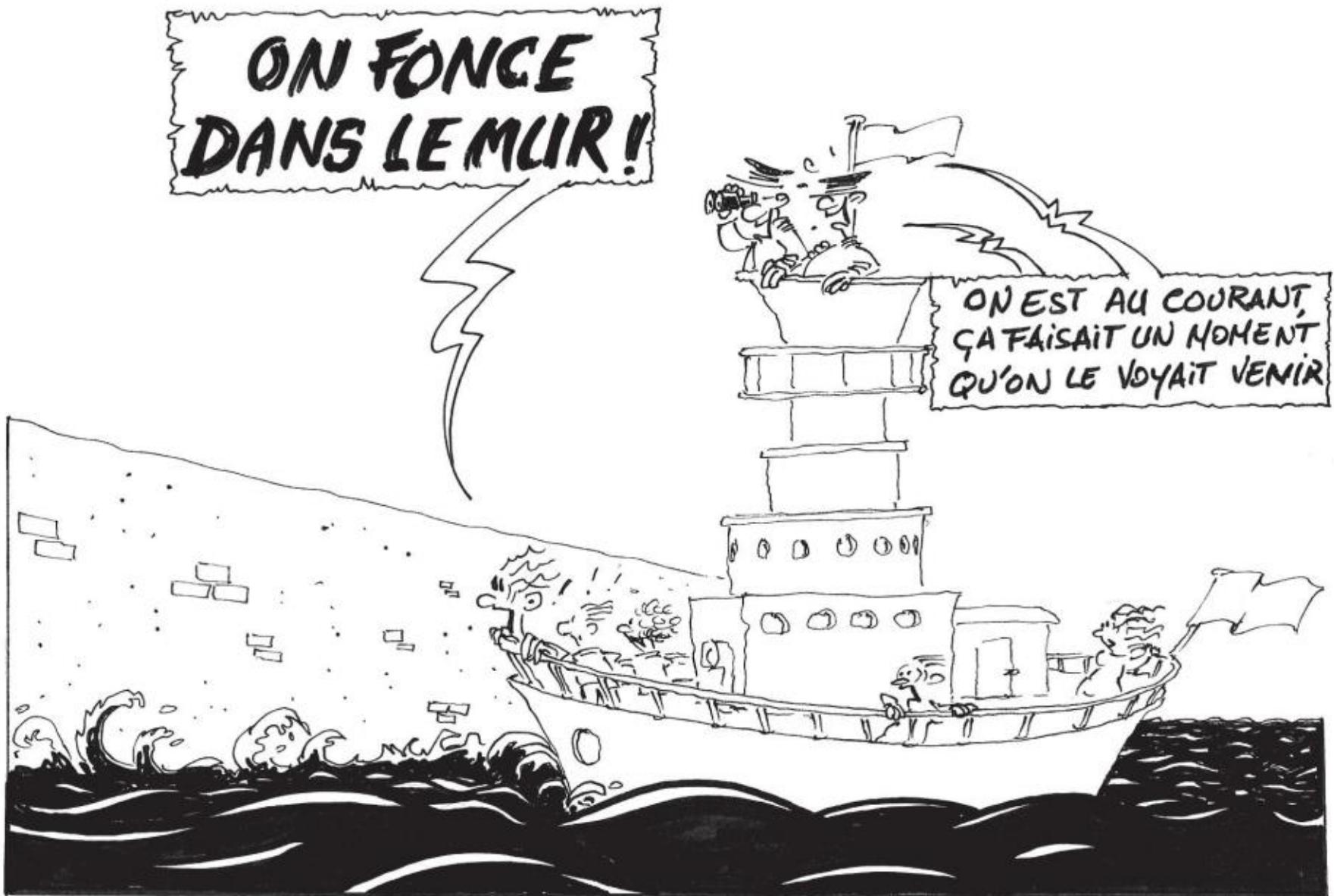
11



- 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

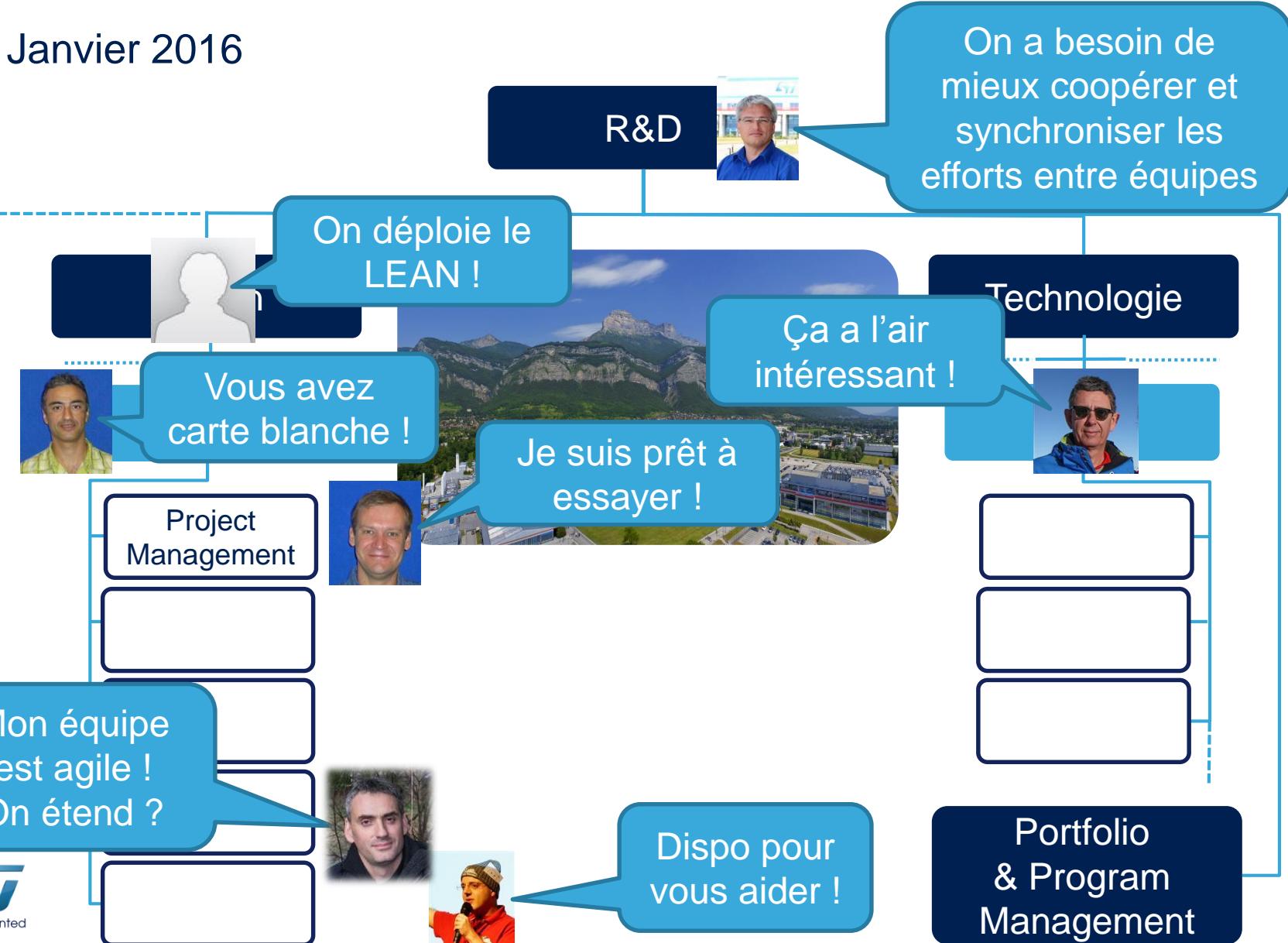
- Les évolutions de l'Obeya

- Conclusions



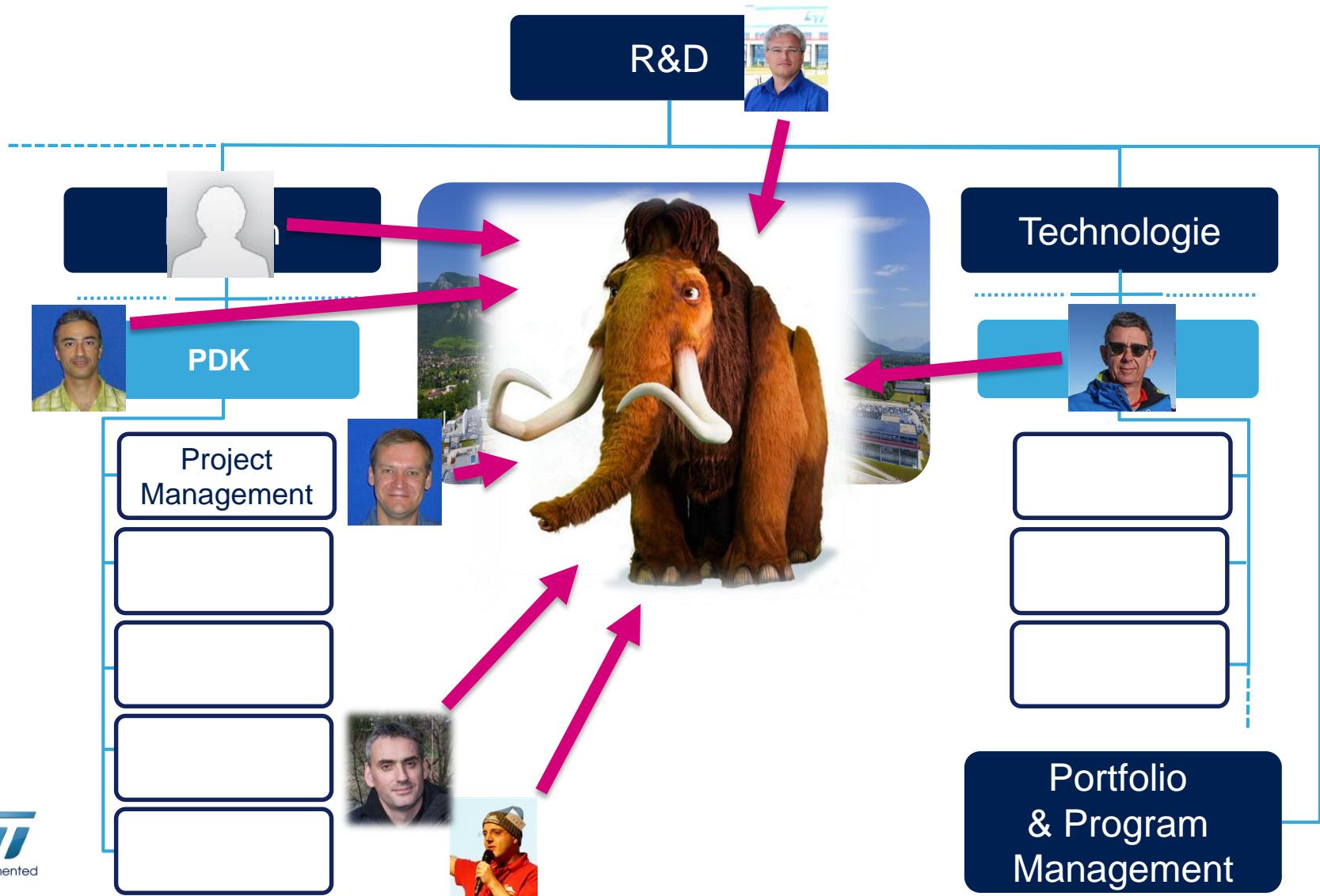
Les facteurs du changement

- Janvier 2016



Les facteurs du changement

15



Les objectifs de l'Obeya

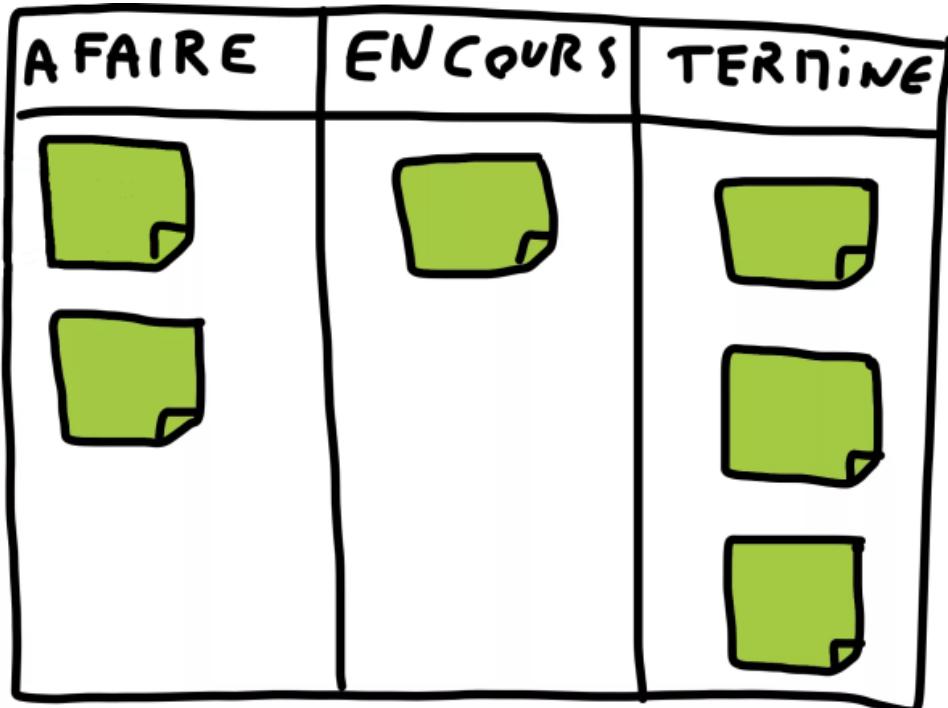
16

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

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



- Suivi visuel et transparence sur l'activité





- 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



- 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



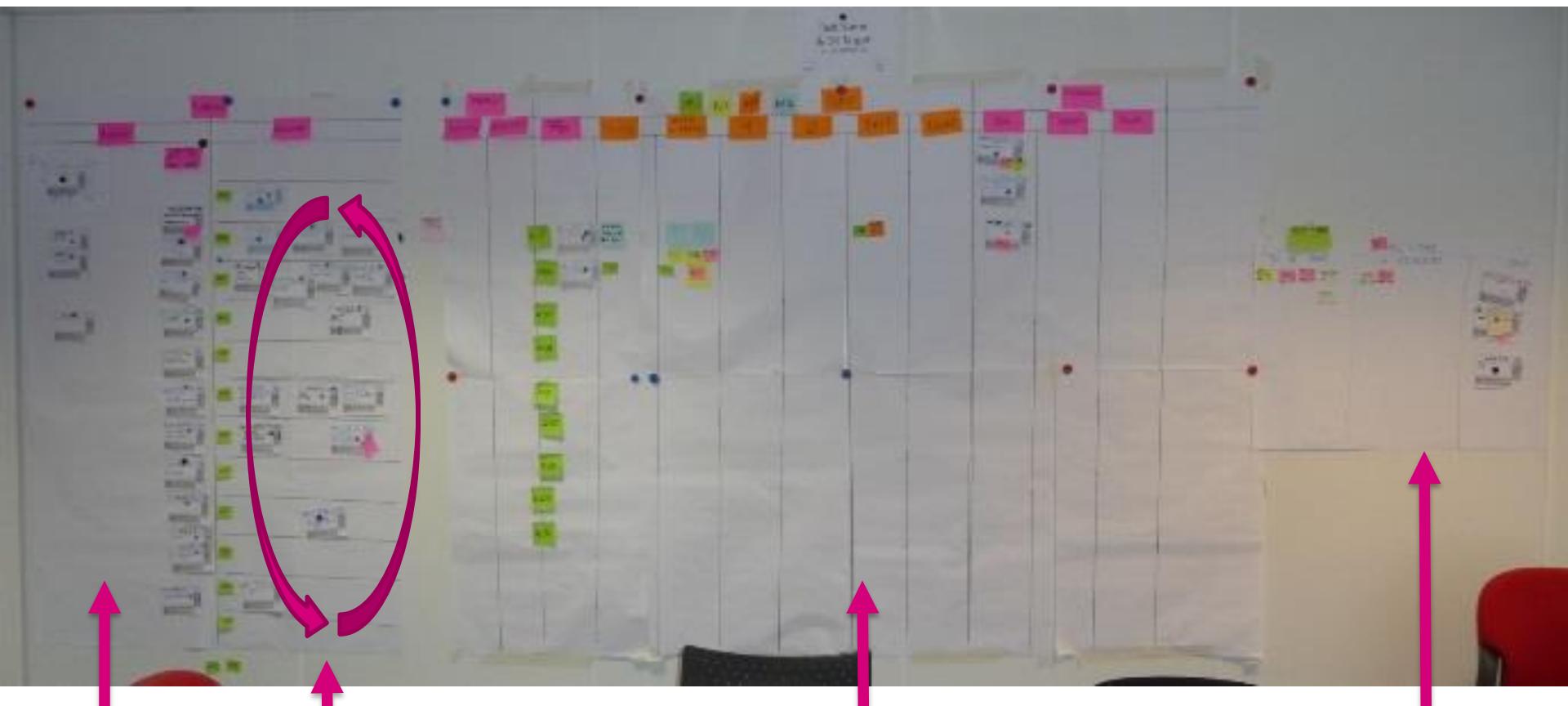
- Des sessions de formation proposées aux équipes et aux personnes volontaires

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



Les premiers tableaux !

20



Buffer
Projets



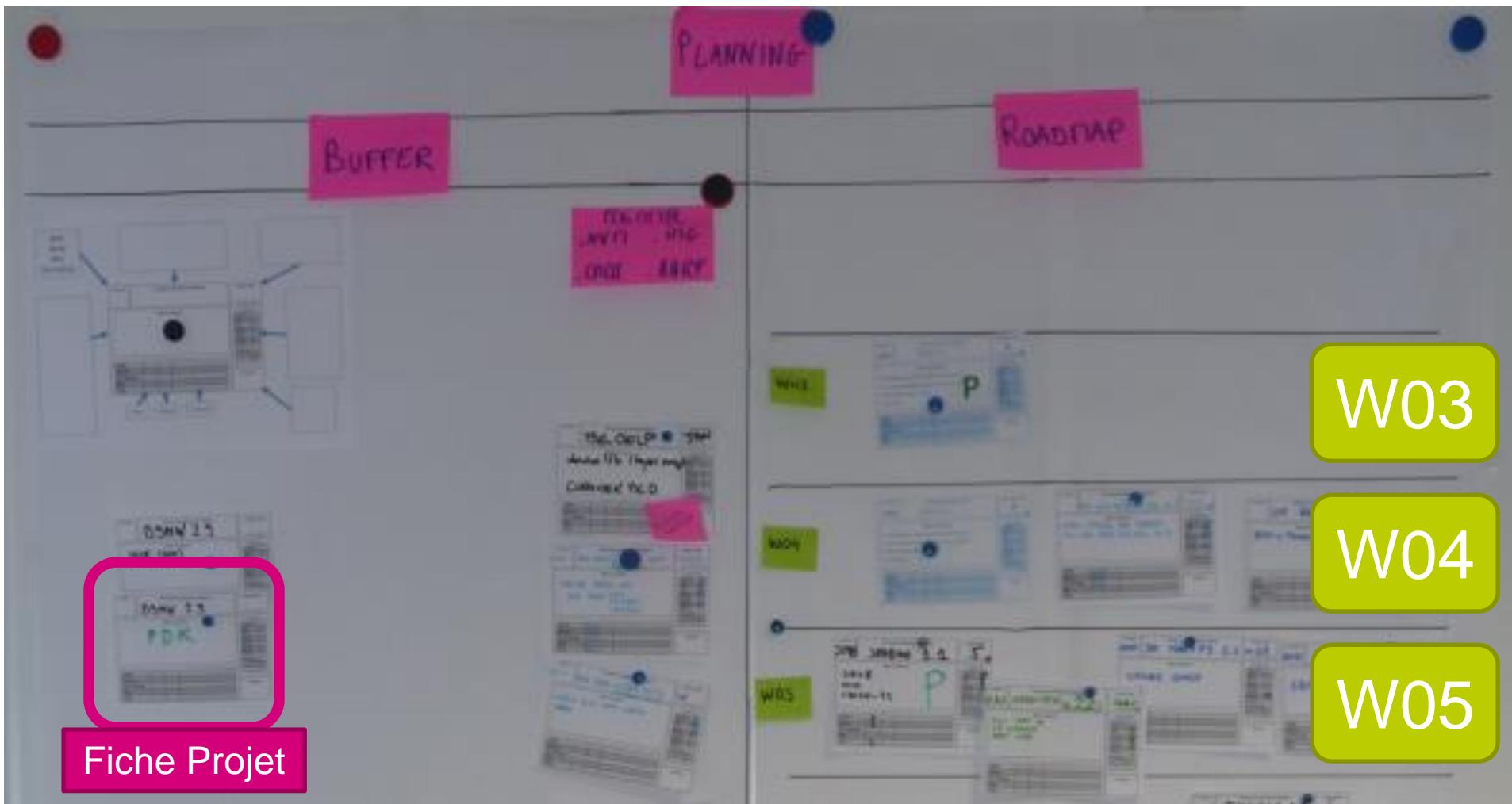
Planning
roulant des
livraisons sur
14 semaines

Suivi
d'exécution
des projets

Tableau
des actions

Le tableau Roadmap

21



Construction de roadmap collaborative

22

• ORDRE DE REVUE O. METTRE A JOUR LE KANBAN

1. ACTIONS → 10

2. PRÉSENTATION DES NOUVEAUX
PROJETS → 15'

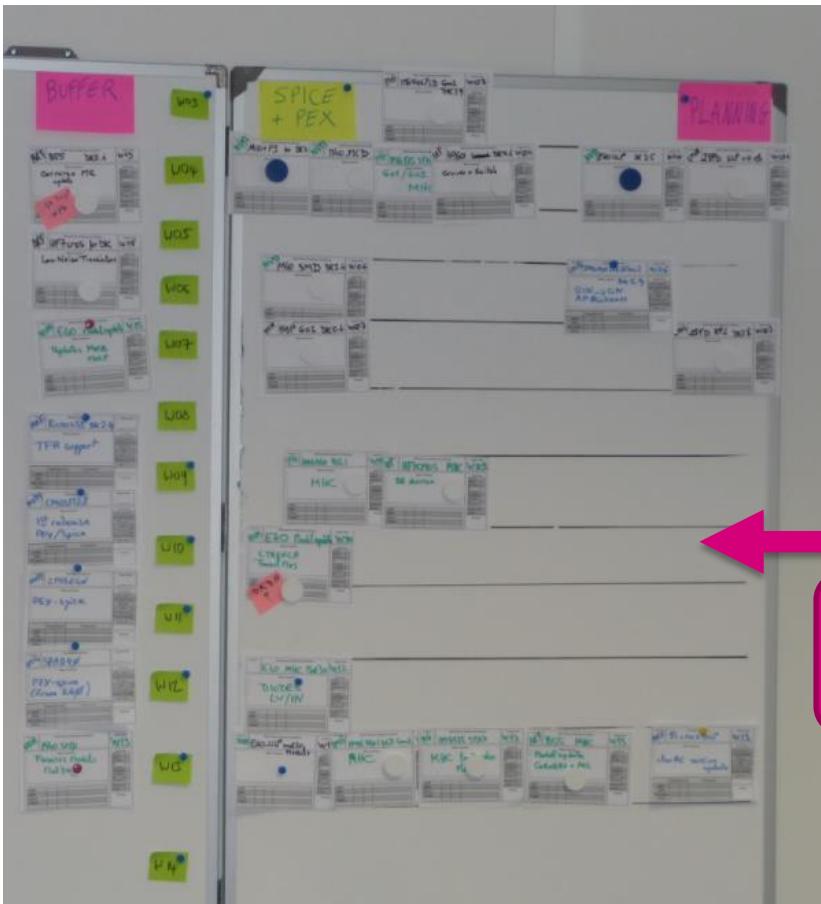
3. REVUE DES HIGHLIGHTS DANS LE
KANBAN : DE "FINISHING" → "DEV" → "PROD"

! NE PAS PARLER DES ITENS QUI
RELEVENT D'UN CHECK POINT. → 15

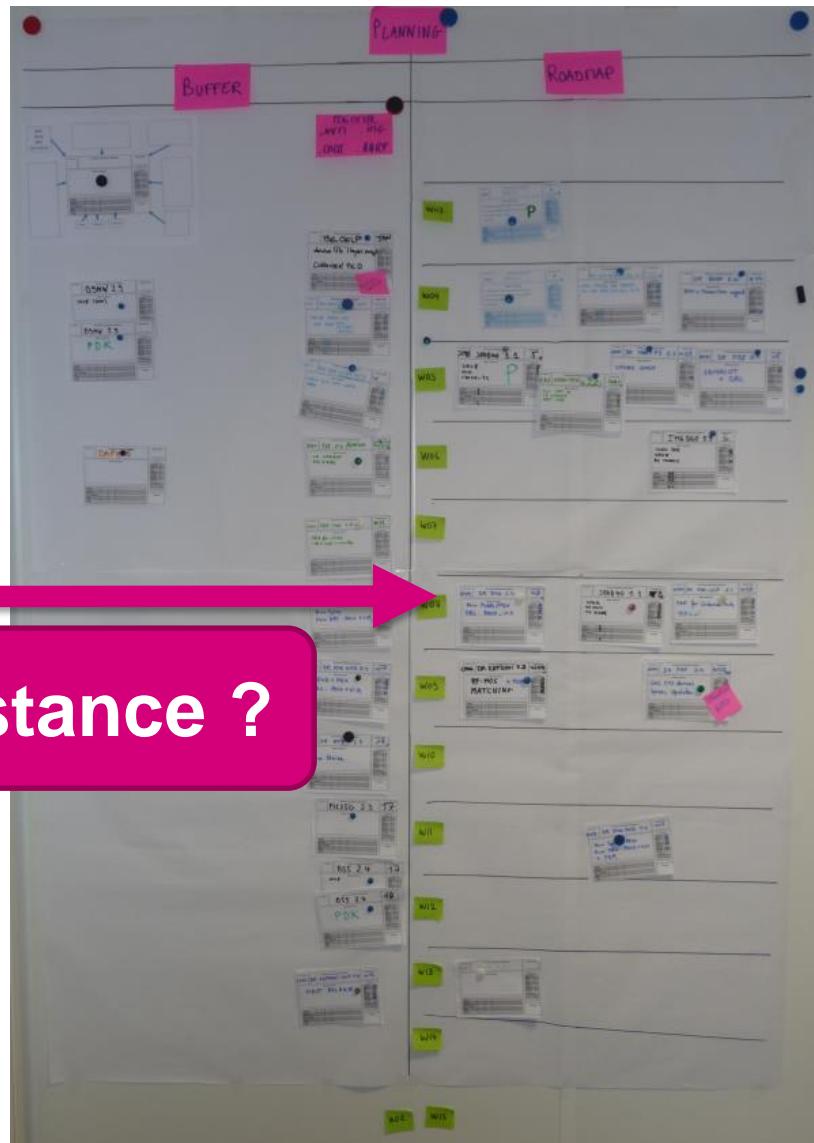
4. MISE EN PLACE DE LA ROADMAP → 20
→ LES TL. SE PRONONCENT SUR LA ROADMAP PROPOSÉE LAST WEEK.

Les équipes peuvent comparer les roadmaps !

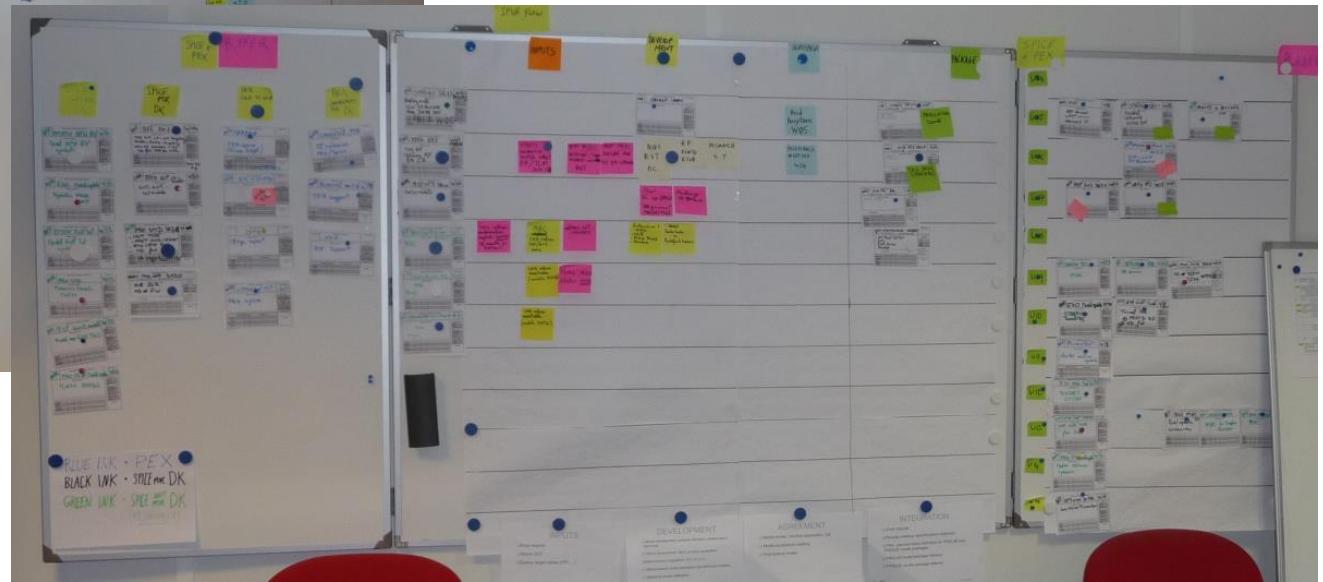
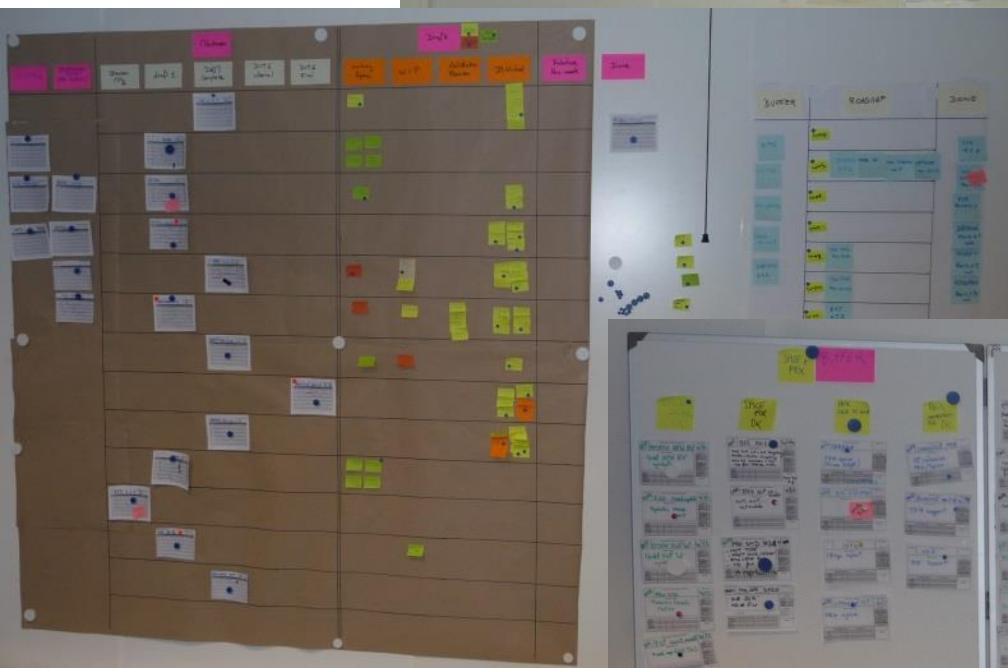
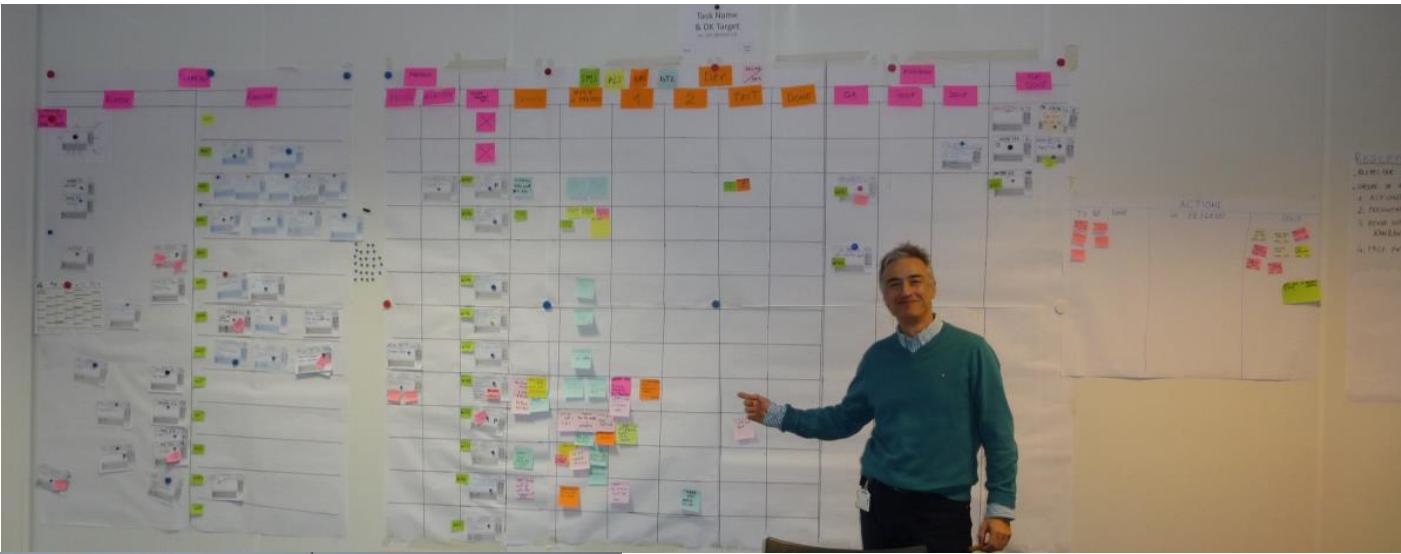
23



Roadmap Models et Parasitics Extraction



Roadmap équipe PDK



De l'engagement !



- 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

L'animation

27

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



- 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 [...] team will have full expertise to deliver Process Design Kits (PDK) [...]. This consists of SPICE (electrical simulation models), Design Rule Checks (DRCs) and Extraction (Extraction) files associated with technology files to allow exploitation by designers with their CAD tools. The regrouping of PDK team [...] will improve overall efficiency in the support of the organization and customers. The Process Design Kit (PDK) is a software representation of silicon process technology, available under 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...

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

(2) ...a un weekly orienté projets !

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 Requests	1) *** DK 1.2 forecast W04 for tiling update 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% QACell 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

→ 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 :

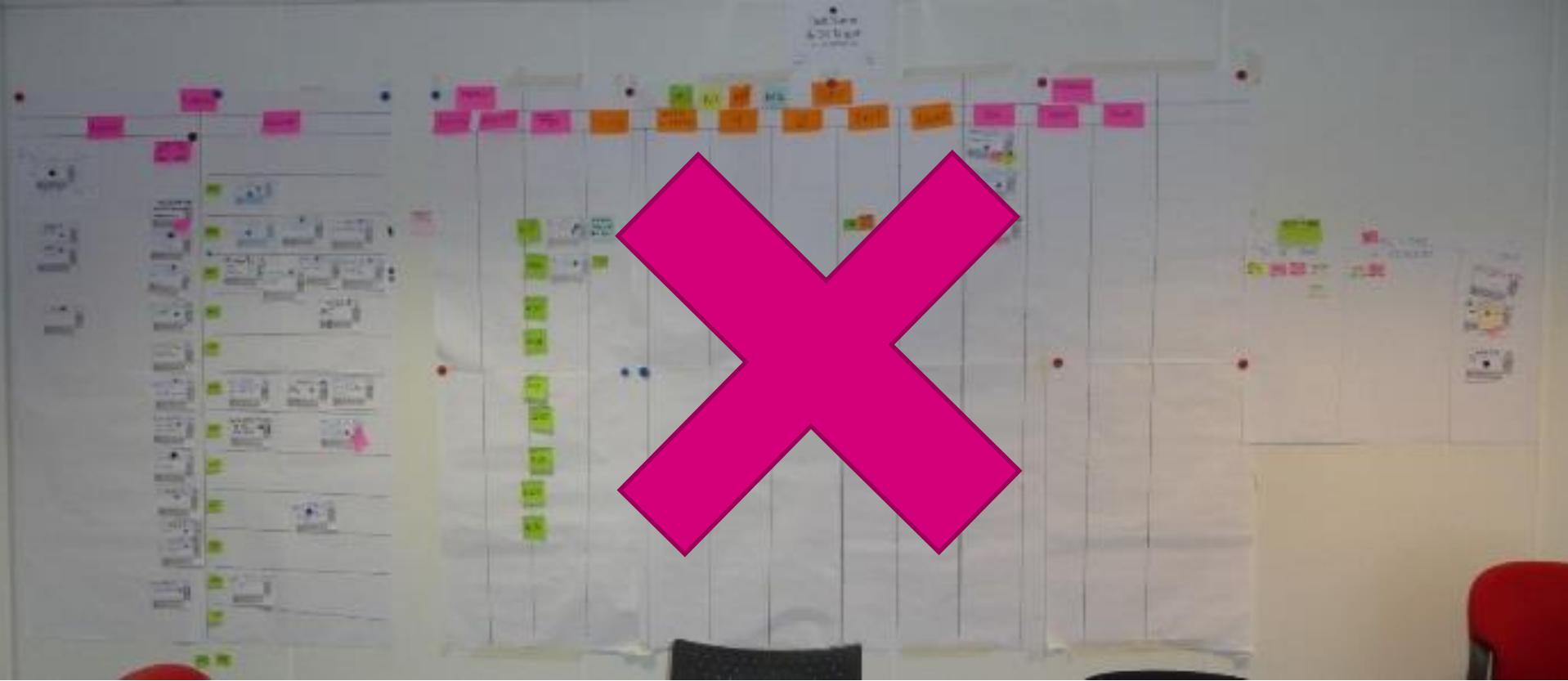
A – impact <project A> delivery by one week from W43 to W44 , in that case <new project> can be delivered W42

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...



- 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 !



- 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 ?

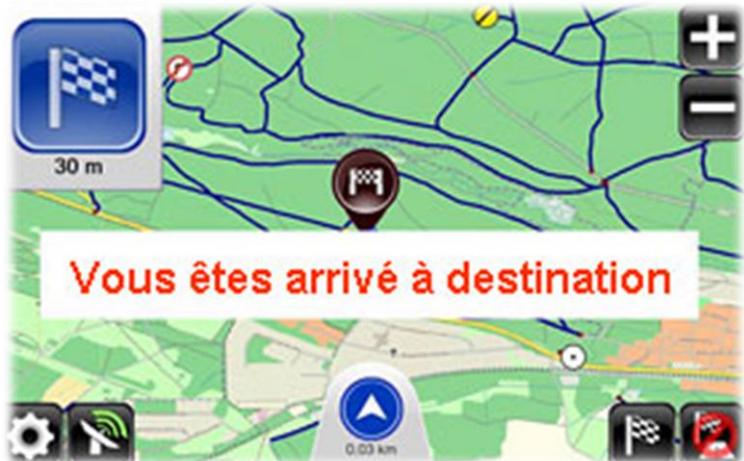
- Le contexte pré-Obeya

- Les facteurs de changement

- La création de l'Obeya

- Les évolutions de l'Obeya

■ Conclusions



Les bénéfices humains

39

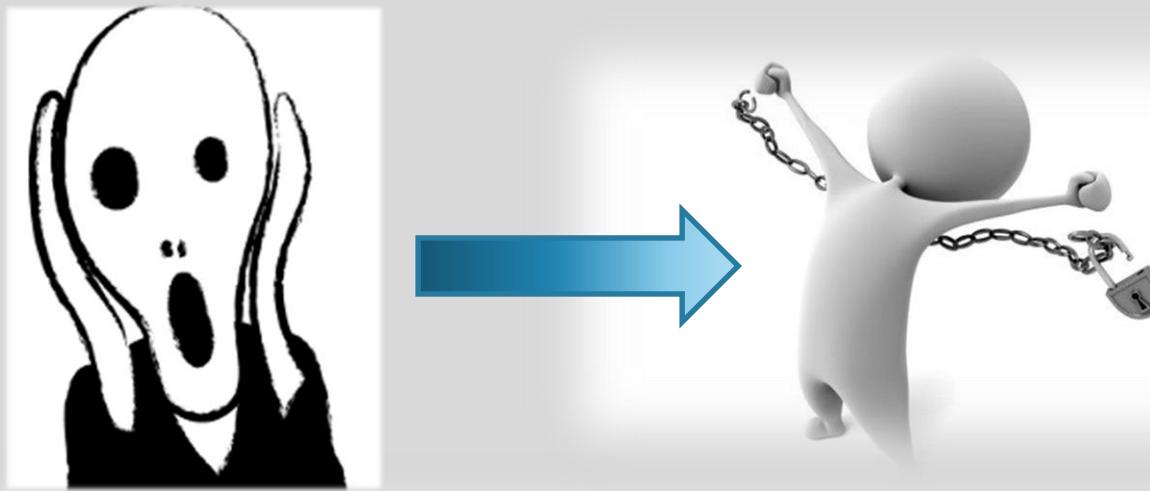
- Ambiance plus agréable et plus saine
- Team building dans la nouvelle équipe et avec les parties prenantes
- Interactions libres entre collaborateurs et managers
- Emulation positive entre équipes



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

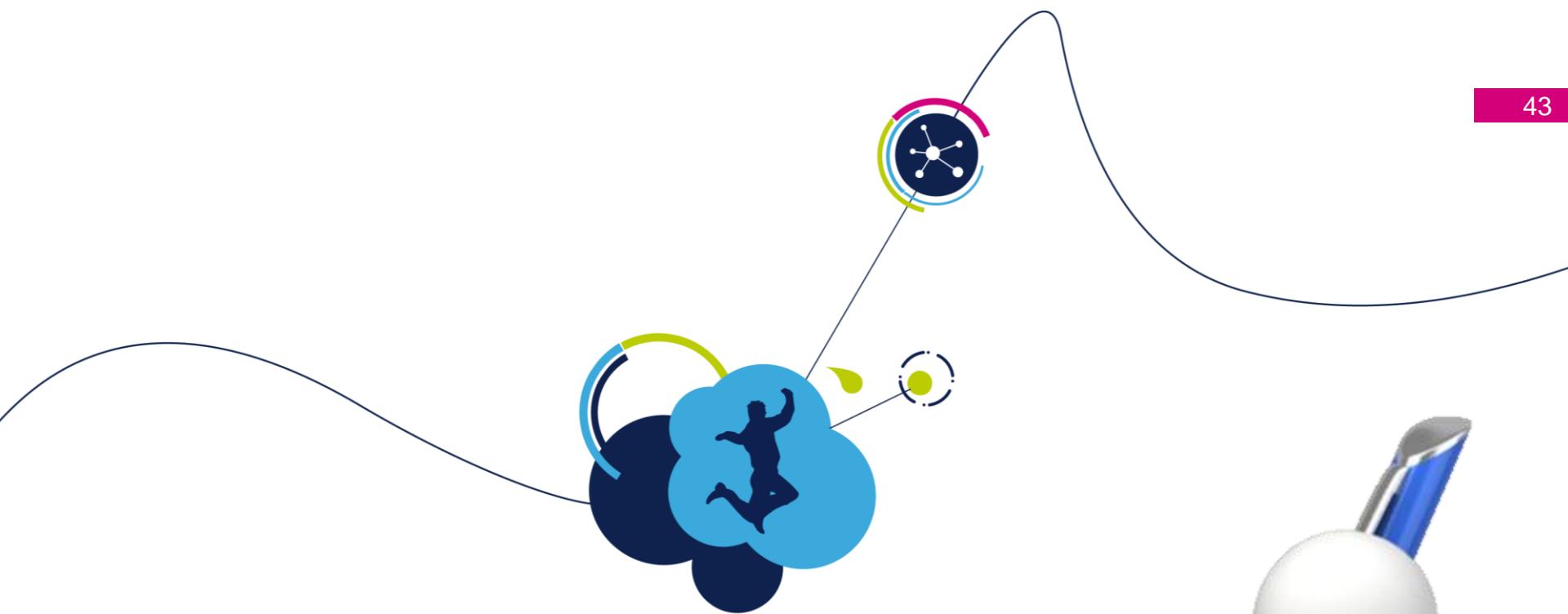
Un processus d'amélioration qui continue



Rendez-vous l'an prochain !



Des questions ?



Merci !

