

Réussir vos projets IT avec l'obeya

Introduction

Pierre Jannez
Lean coach, Operae Partners

Problèmes récurrents dans l'IT

- La solution est souvent livrée en retard, au dessus du budget avec moins de fonctionnalités que ce qui était initialement prévu (70% des cas selon le Standish Group)
- La solution livrée n'est pas toujours de bonne qualité
- La solution ne correspond pas exactement à ce que le client attendait
- Les coûts sont élevés et la marge de la société est réduite.

Les principales raisons

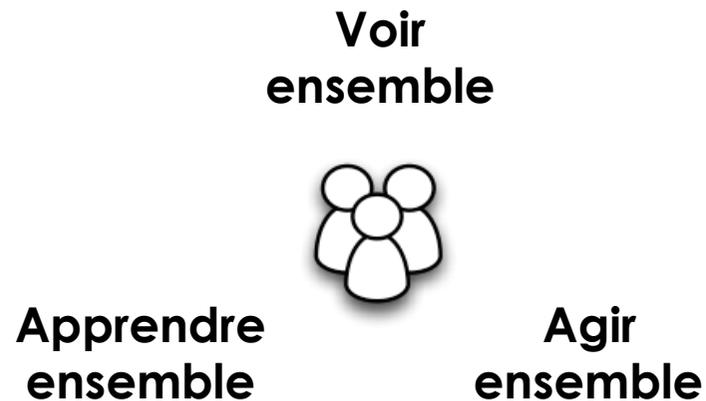
- La plus part des équipes ne savent pas pourquoi elles font le projet ? (demand management)
- Le processus de collecte des besoins du client est trop formelle (distance par rapport à l'utilisateur réel)
- Manque de synchronisation: pas de vision commune; le transfert ne fonctionne pas bien (organisation en silo)
- Les calendriers ne correspondent pas à la réalité car ils sont remplis sans les informations des personnes sur le terrain.
- Les problèmes sont découverts trop tard dans le processus.
- Turnover => perte d'expertise

Les principes lean

1. Satisfaire complètement son client en livrant une qualité irréprochable
2. Réduire les inefficacités coûteuses et les délais en éliminant les gaspillages
3. En développant les personnes par la résolution de problèmes pour qu'ils deviennent autonomes pour supprimer les obstacles

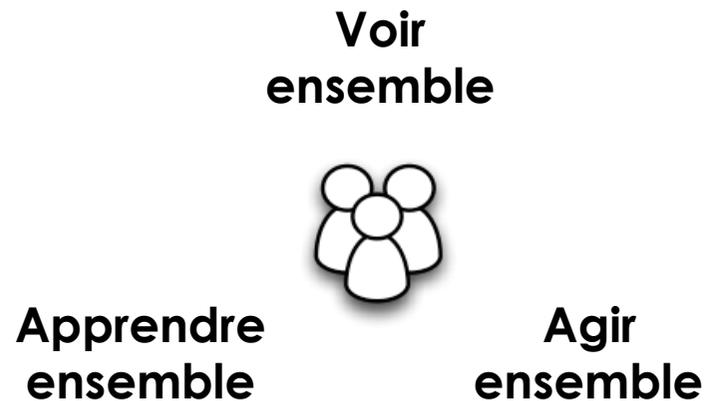
Obeya

- Livrer des produits qui satisfont les clients
- Accélérer leur time-to-market
- En s'appuyant sur le management visuel
- Pour développer la **collaboration intensive**
- Et se mettre en conditions de faire du **Kaizen**



Obeya

- Livrer des produits qui satisfont les clients
- Accélérer leur time-to-market
- En s'appuyant sur le management visuel
- Pour développer la **collaboration intensive**
- Et se mettre en conditions de faire du **Kaizen**



Macro planning

Planning des équipes

Indicateurs de performance

Voir ensemble



Apprendre ensemble

Agir ensemble

Résolution de problèmes

Produit cible

Voix du client

Objectifs du projet

Avant



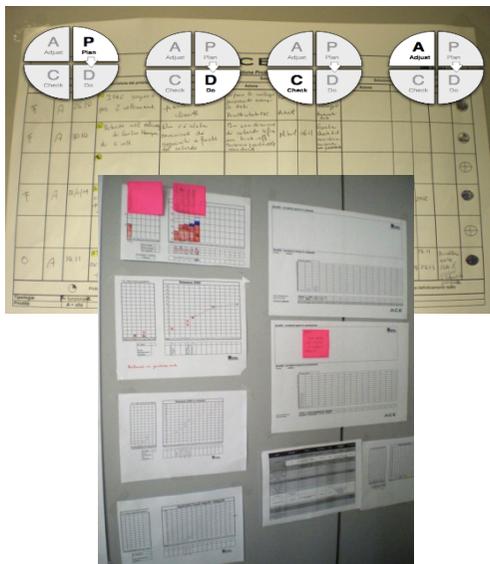
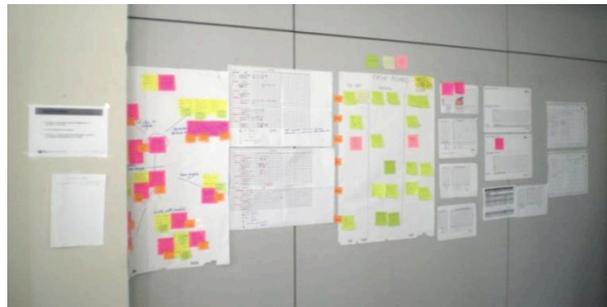
**Obeya + Kaizen
=
Deep Thinkers**

Après

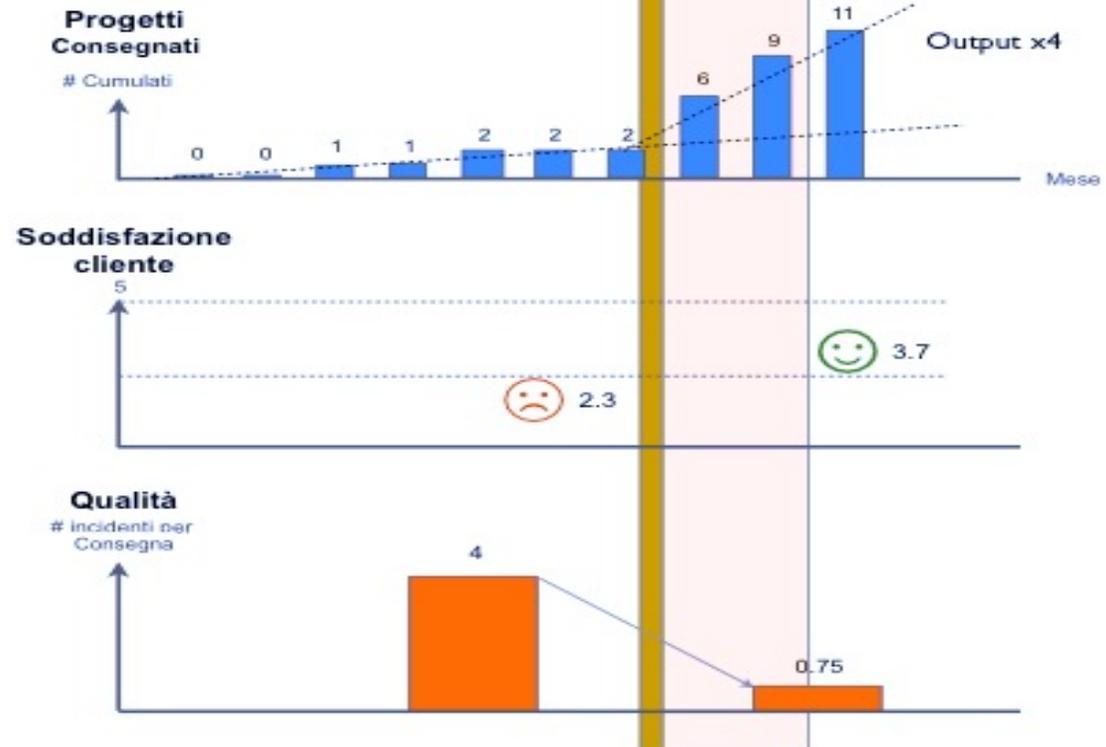


Avant

Après



Intervento lean



Avant

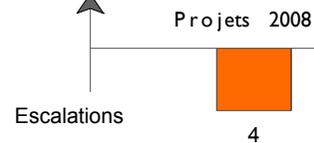
Après

Workshop + coaching (5 months)



Client feedback

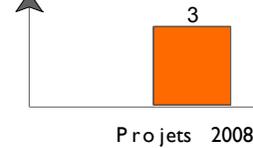
Congratulations



Escalations

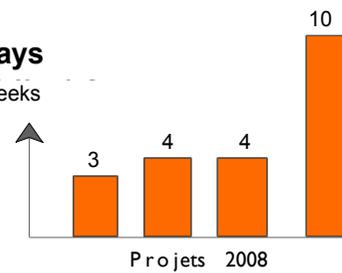
Major issues at final validation stage

#



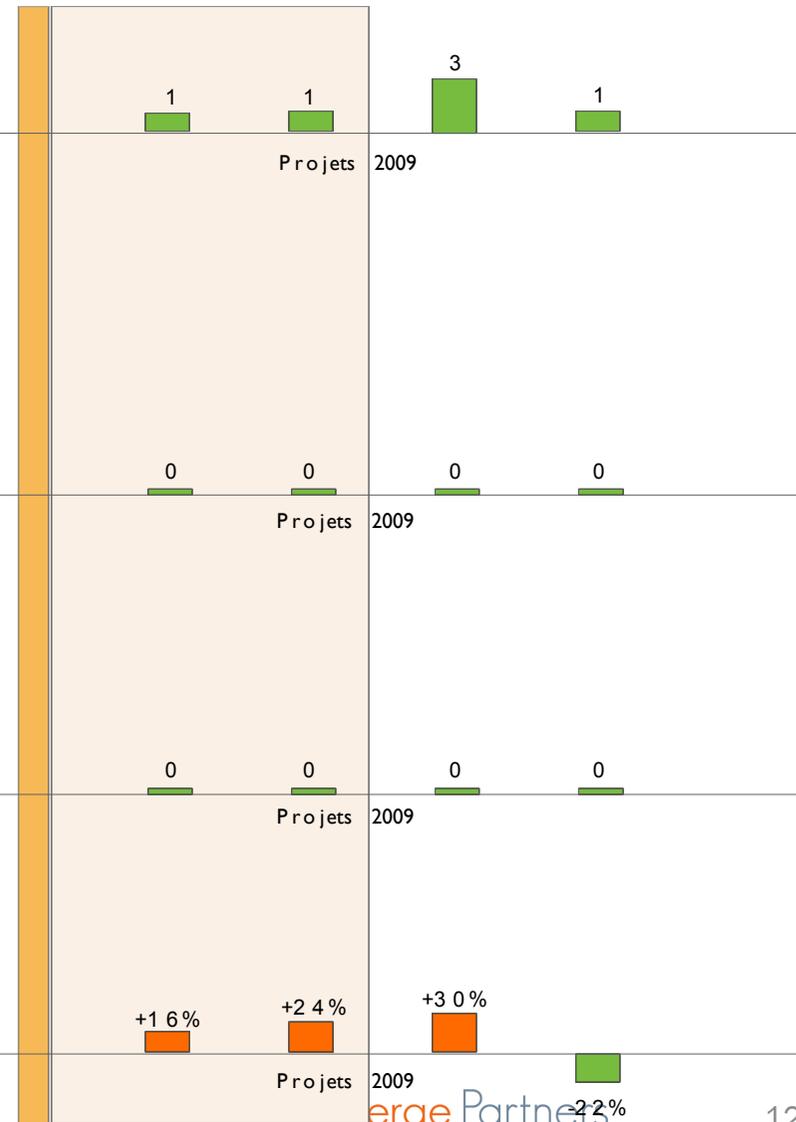
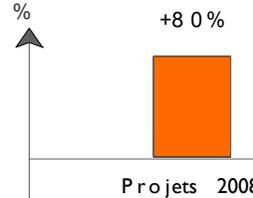
Delays

weeks



Overcosts

%



Animer l'obeya

- Par le « product owner » ou le chef de projet (1 leader)
- L'équipe se réunit au moins une fois par semaine pour les gros projets sinon tous les jours
- Contrôler la progression
- Identifier les points de blocage
- Fixer d'abord les problèmes importants

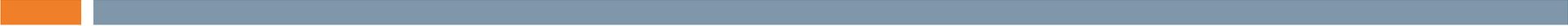
La réunion de projet dans l'obeya

- Chaque **chef d'équipe** présente la progression de son équipe :
 - Je suis dans mes objectifs, je suis en dehors de mes objectifs (produit, délais, coûts)
 - Voici mes problèmes et ce que mon équipe et moi proposons pour les réparer et revenir sur le chemin critique
 - Voici des choses intéressantes que nous avons apprises sur le processus et les changements que nous aimerions apporter à nos pratiques de travail
 - Voici sur quoi nous souhaitons travailler cette semaine
- **Chef de projet :**
 - S'assure que les chefs d'équipe sont sur les bons problèmes pour atteindre leurs objectifs
 - Aide les chefs d'équipe à résoudre leur problèmes (charge de travail, obstacles techniques, etc.)
 - Donne une nouvelle direction si besoin

La réunion d'équipe dans l'obeya

- Avons nous atteint notre cible hier ?
- Si non, que s'est il passé ?
- Que devons nous faire pour revenir à la situation prévue ?
- Quelle est notre cible pour aujourd'hui ?
- Quelle est l'organisation de l'équipe aujourd'hui ?
- Quels sont les sujets chauds ?

=> Puis faire un check de la progression au moins une fois pendant la journée



Visite d'une Obeya

Macro planning

Planning des équipes

Indicateurs de performance

Voir ensemble



Apprendre ensemble

Agir ensemble

Résolution de problèmes

Produit cible

Voix du client

Objectifs du projet

Les objectifs du projet

- **Fondement du projet**
 - Pourquoi est ce que nous le faisons ?
- **Objectifs du project**
 - Vision inspirante et pratique
 - Caractéristiques de performance clés du produit
- **Organisation du project**
 - Chef de projet, équipes, rôles

ning

Planning des équipes

« Winning Bet » Football Gambling Website

project objectives

- Deliver to the public a brand new extremely simple and reliable football gambling website before the launch of the Euro cup on May 11, 2012.
- This should position us as the no. 1 sports gambling website in terms of number of clients and total betting amount in 2013.



Product Vision

- ★ Soccer fans can bet on their favorite team from the comfort of their couch
- ★ Easy to use like eBay
Convivial like Facebook
Popular like the PMU?
- ★ First-choice site of sports bookmakers



« Winning Bet » Football Gambling Website

project organisation



Marketing Team Leader



Development Team Leader



Graphic Design Team Leader



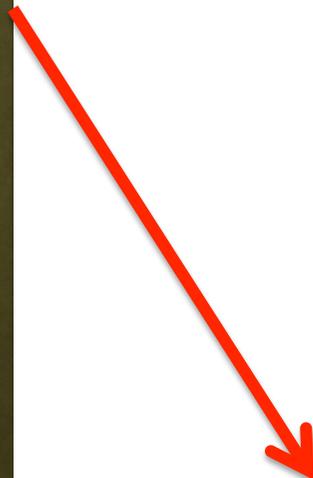
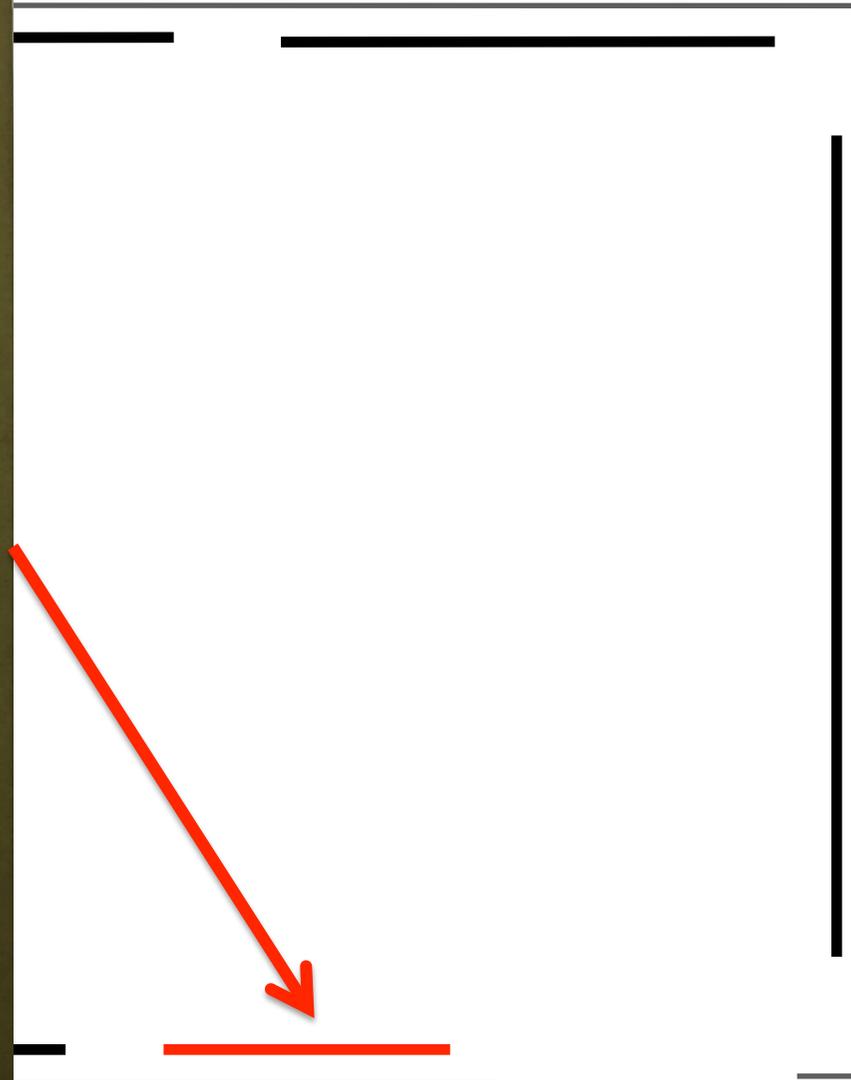
IT Operations Team Leader



Maintenance Team Leader



Project Manager



**Objectifs
du projet**

Résolution
de
problèmes

Macro planning

Planning des équipes

Indicateurs de performance

Voir ensemble



Apprendre ensemble

Agir ensemble

Résolution de problèmes

Produit cible

Voix du client

Objectifs du projet

Voix du client

1. Identifier clairement les clients :

- Ceux qui vont bénéficier de la valeur créée par le produit
- Ceux qui financent et sponsorisent le projet

2. Comprendre leur besoin :

1. Donnez-moi exactement ce que je veux
2. Quand je veux
3. Où je veux
4. Soyez fiable
5. Ne me faites pas perdre mon temps

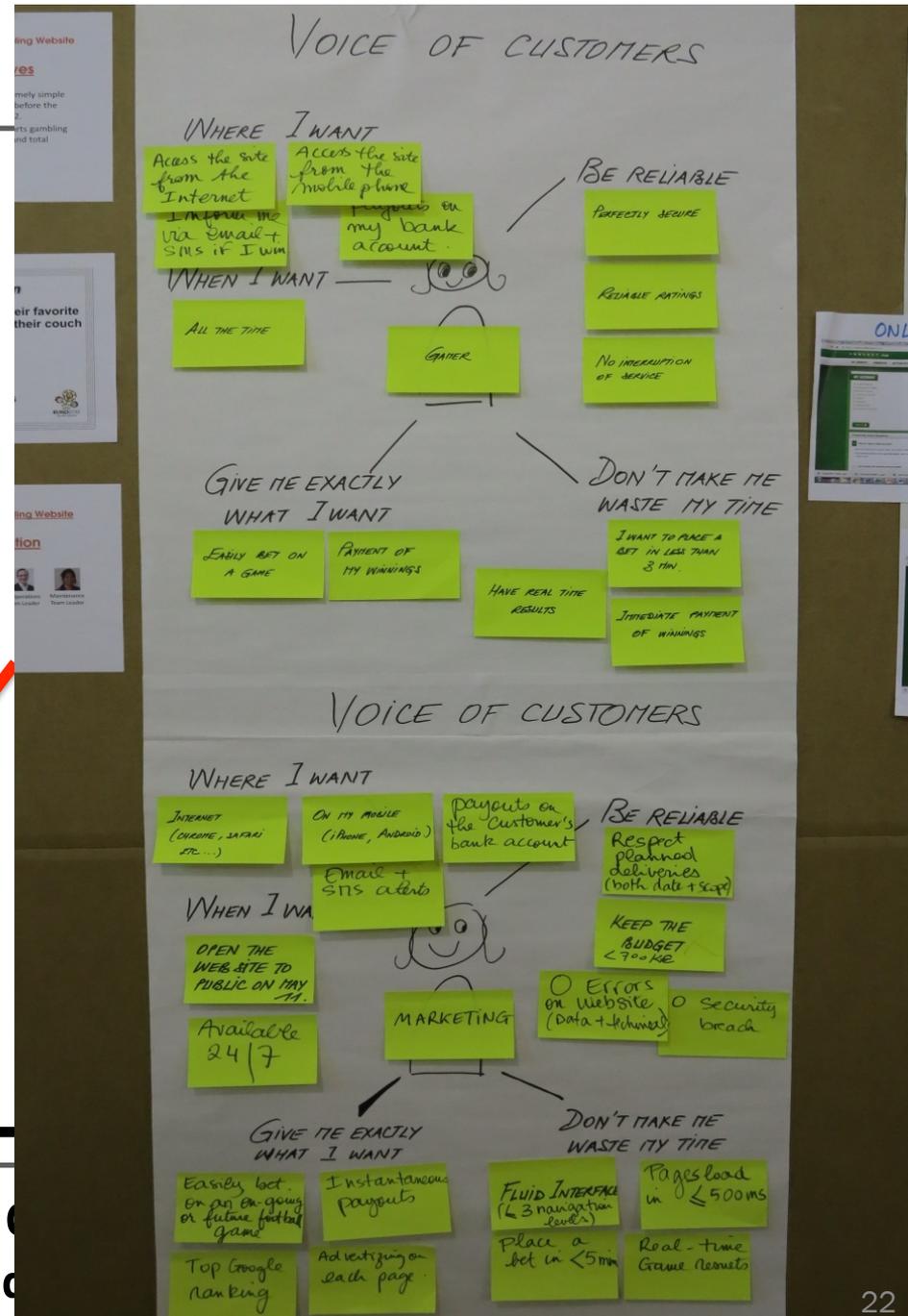
3. Etablir les critères qui définissent la satisfaction client : jalons de livraison, vitesse de la réponse, % de disponibilité, budget, etc.

Macro planning

Indicateurs de performance

Produit cible

Voix du client



Macro planning

Planning des équipes

Indicateurs de performance

Voir ensemble



Apprendre ensemble

Agir ensemble

Résolution de problèmes

Produit cible

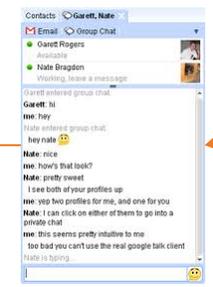
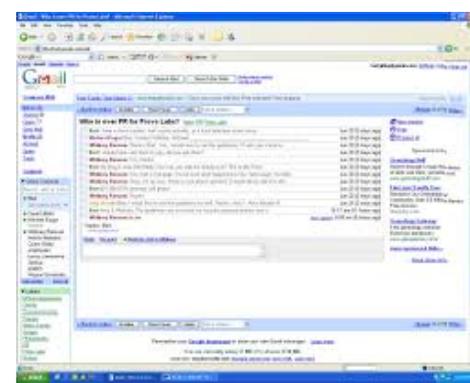
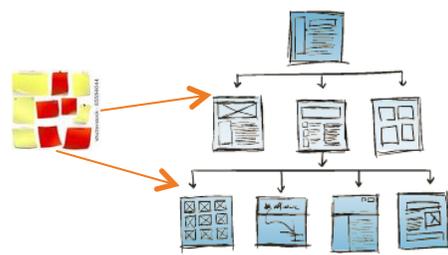
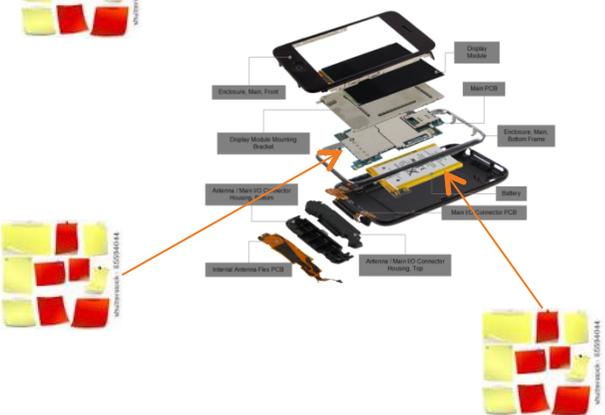
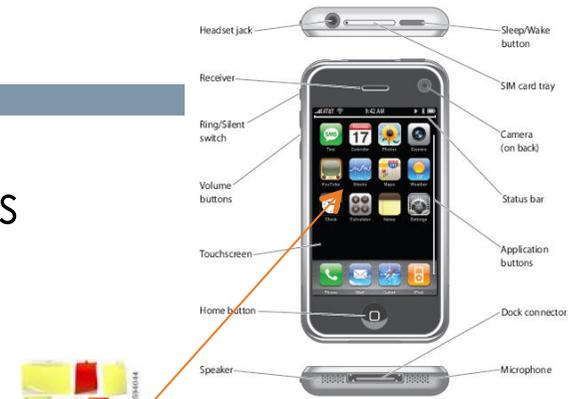
Voix du client

Objectifs du projet

Produit cible

- Représentation visuelle du produit final que nous souhaitons fabriquer
- Mettre en évidence les questions techniques sur le produit lui-même qui doivent être résolues afin d'atteindre les objectifs du projet
- Un bon support de discussion et de résolution de problèmes. Permet à l'équipe projet de prendre des décisions techniques plus rapidement.

iPhone at a Glance

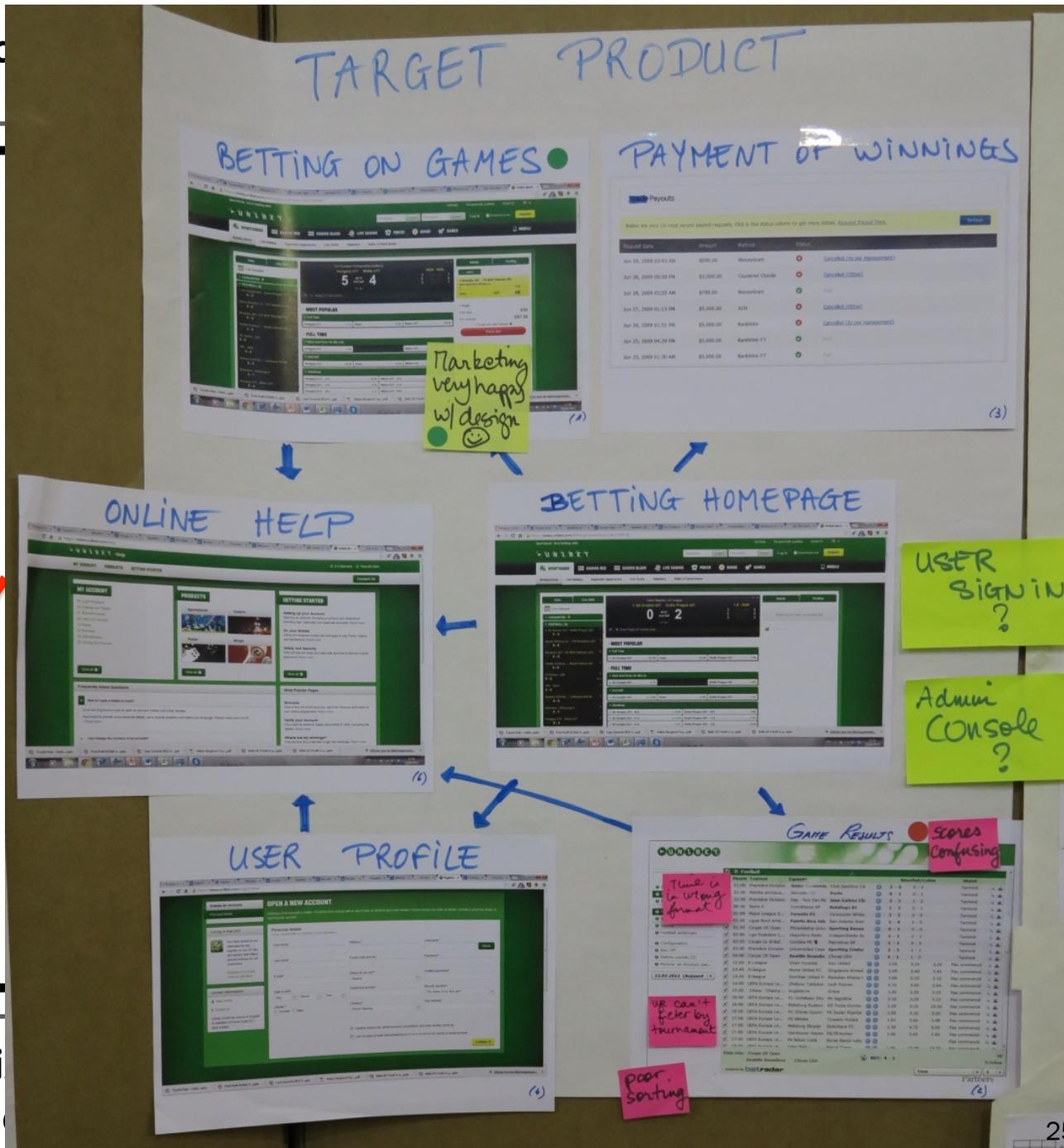


Mac

Indicateurs de performance

Produit cible

Voir cli



Macro planning

Planning des équipes

Indicateurs de performance

Produit cible

Résolution de problèmes

Voir ensemble



Apprendre ensemble

Agir ensemble

Voix du client

Objectifs du projet

Indicateurs de performance

- Traduire les objectifs du projet et de la VOC en 3 à 4 indicateurs clefs
- Qualité, Délais, Coûts, Satisfaction Client
- SMART:
 - Simple
 - Measurable
 - Attainable
 - Relevant
 - Time-bound

Indicateurs de performance

- Affichés au mur
- Mis à jour quotidiennement à la main
- Inclus une cible visible, montrent les écarts de performance
- Inclus des annotations pour expliquer les pics et les vallées
- Alimentent la résolution de problèmes
- Permet de se poser chaque jour les questions :
 - Sommes nous en train d'atteindre notre objectif ?
 - Est ce qu'on s'améliore ?

Macro planning

Planning des équipes

Indicateurs de performance

Voir ensemble



Apprendre ensemble

Agir ensemble

Résolution de problèmes

Produit cible

Voix du client

Objectifs du projet

Macro planning

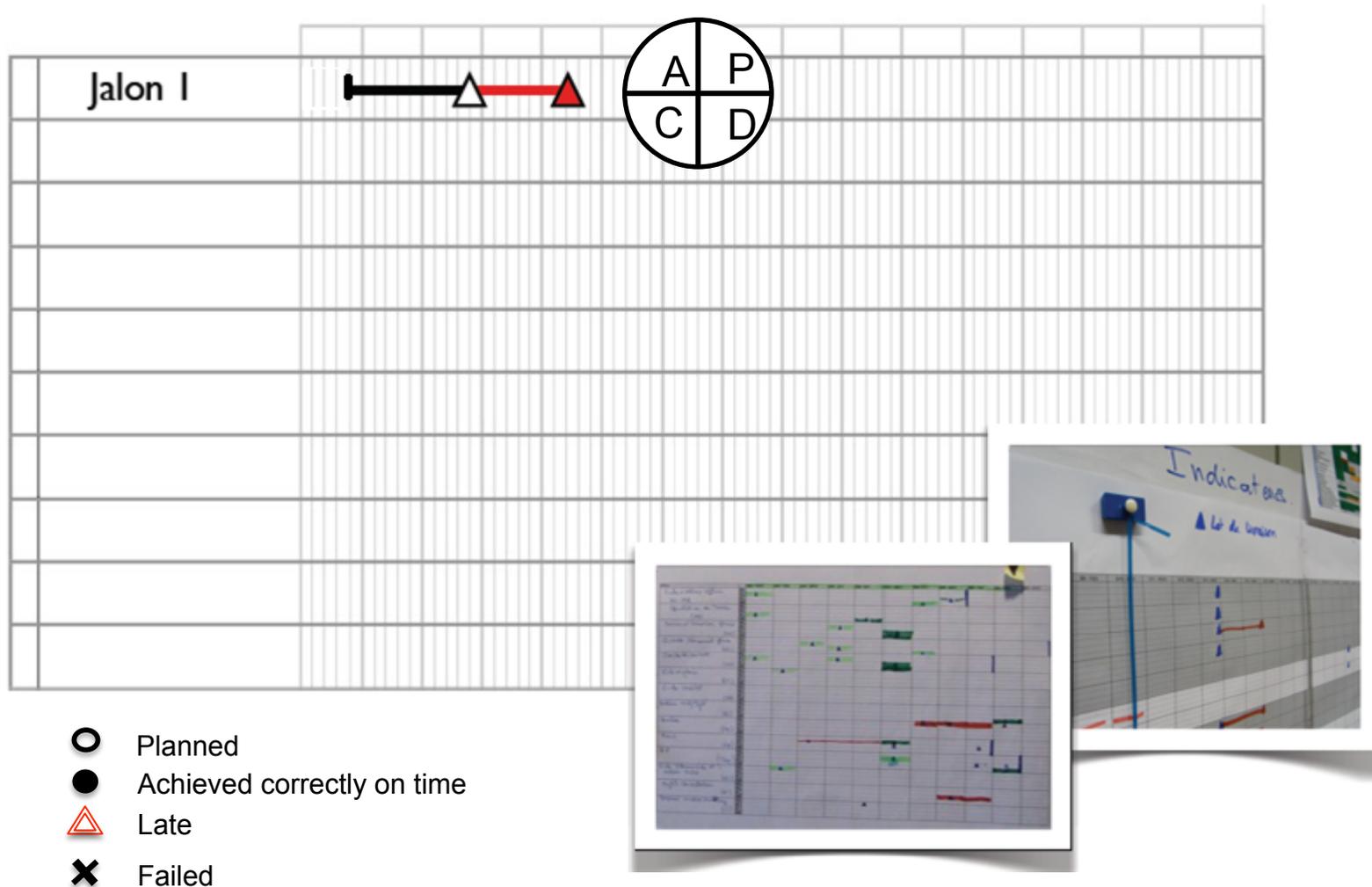
Outil de **contrôle** des délais :

- Il permet de se mettre d'accord sur les jalons clefs
- Montre les gaspillages que l'on crée chez les autres
- Retard = résolution de problème immédiate

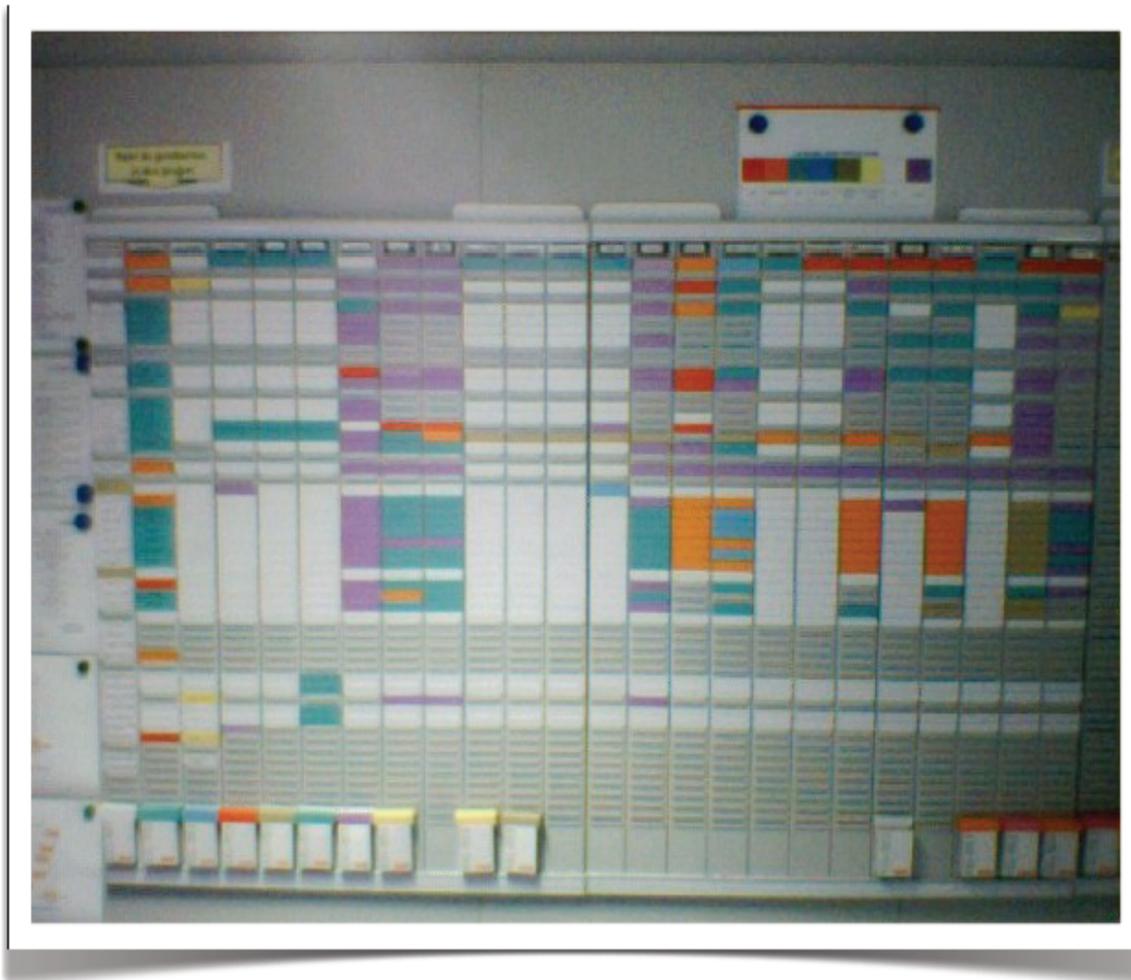
⇒ Le chef de projet demande tous les jours :

“Est-ce qu'on va y arriver ?”

Macro planning



Projets multiples



Une ligne par projet
en cours

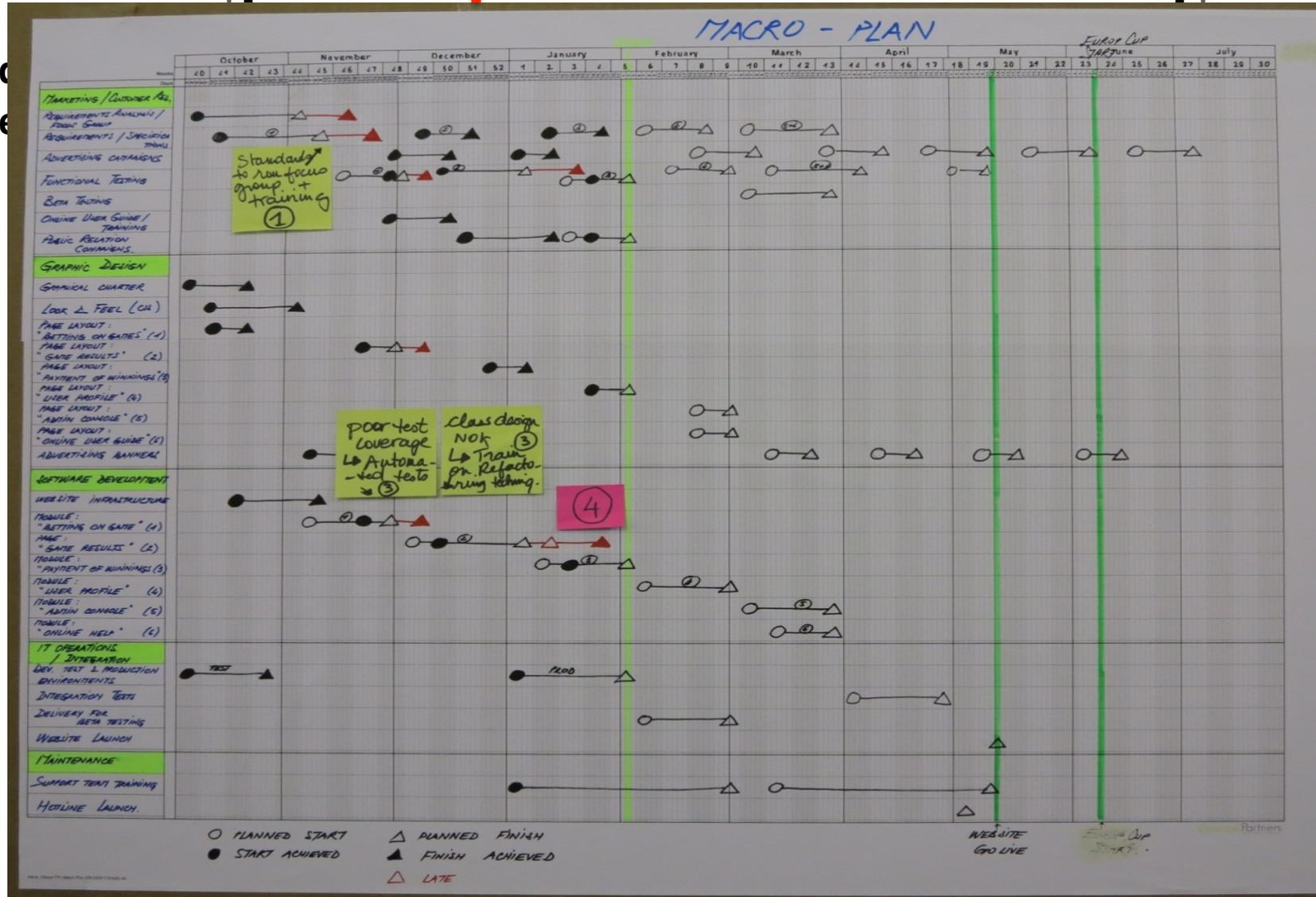
Couleurs = statuts

Macro planning

Planning des équipes

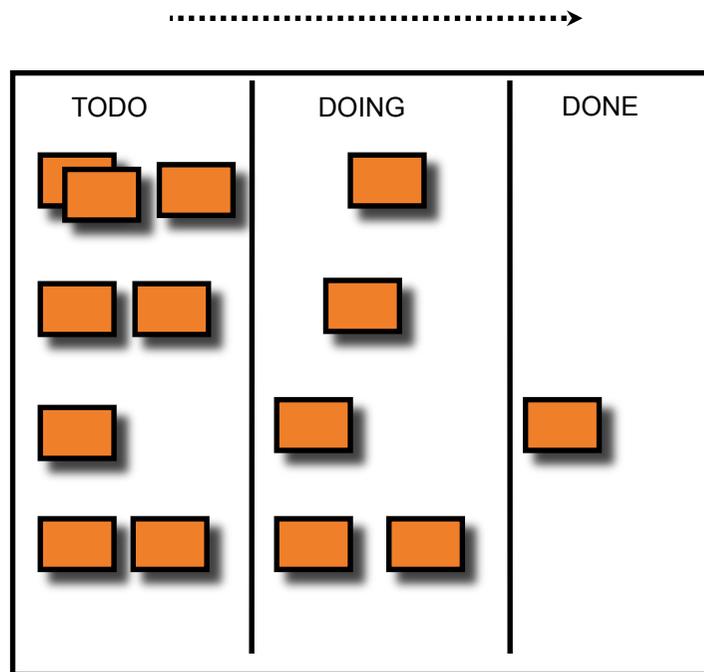


Inco
pe

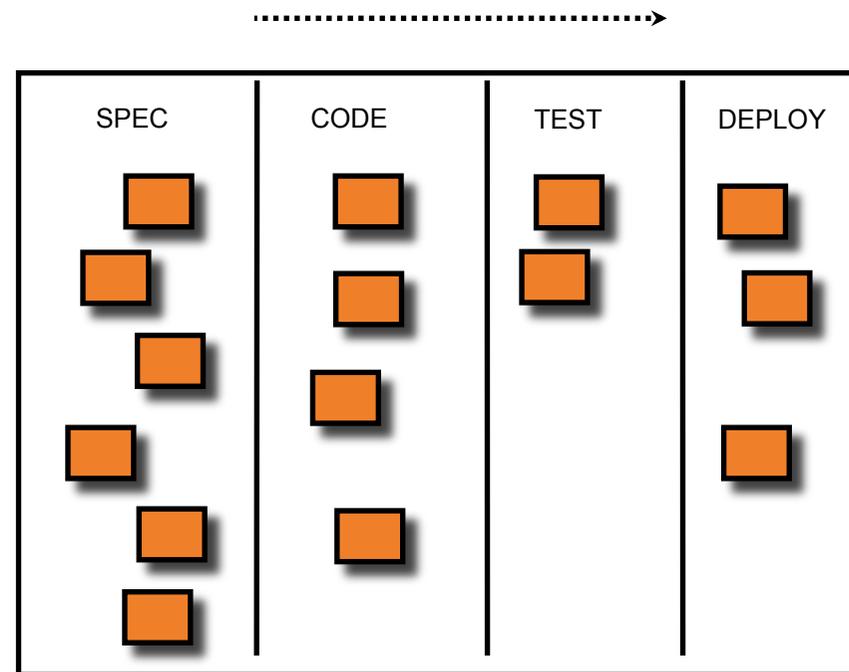


ution
e
èmes

Tableau des tâches de l'équipe



Several processes



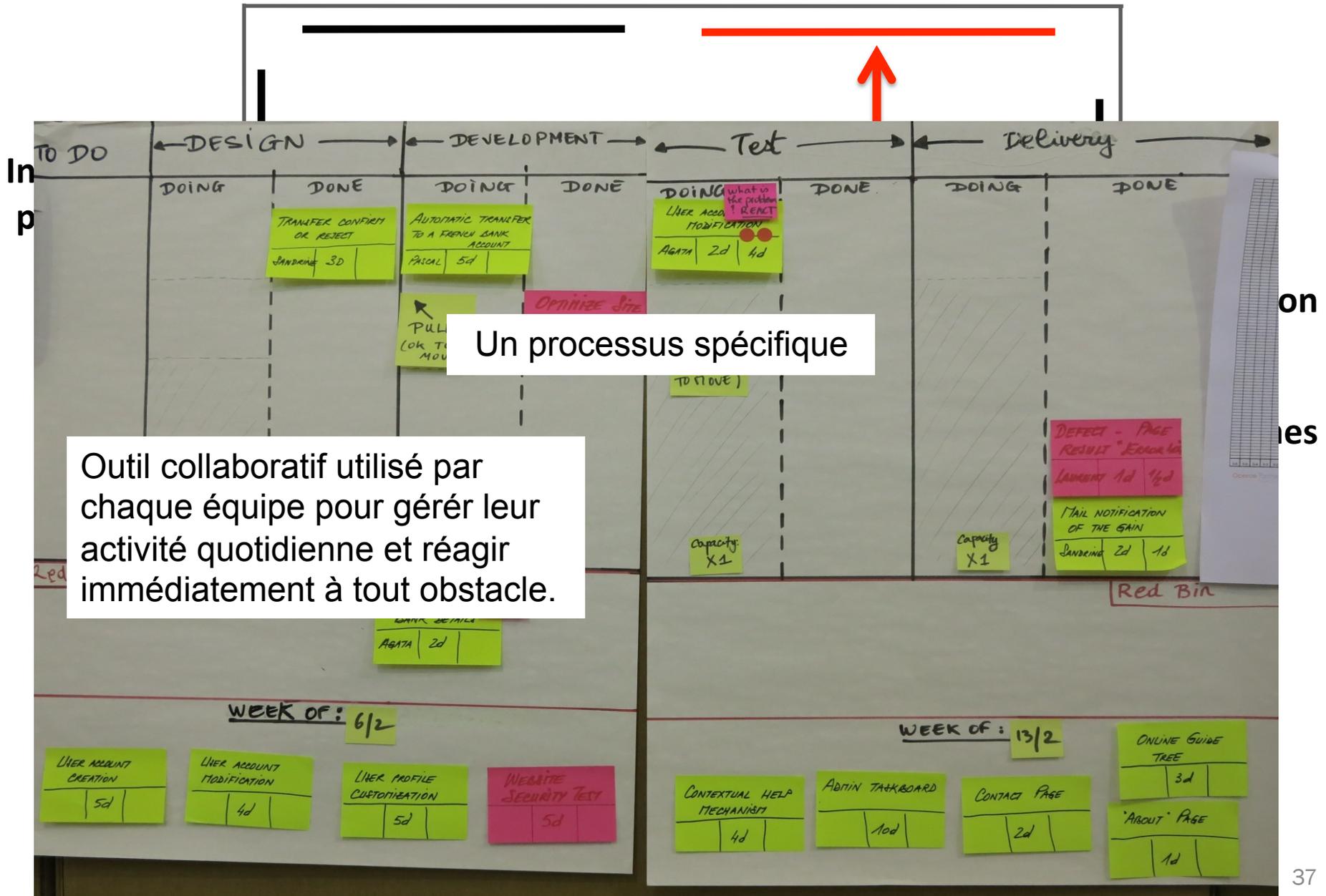
Specific process

Tableau des tâches de l'équipe

- Les équipes peuvent évaluer ce qui est normal de ce qui ne l'est pas en temps réel
- Qu'avons nous à faire aujourd'hui ?
Cette semaine ? La semaine prochaine ?
- Quelle est l'organisation de l'équipe ?
- Est-ce qu'on avance à la bonne vitesse ?
- Est-ce qu'on va y arriver ?

Macro planning

Planning des équipes



Un processus spécifique

Outil collaboratif utilisé par chaque équipe pour gérer leur activité quotidienne et réagir immédiatement à tout obstacle.

Macro planning

Planning des équipes

The image shows a handwritten project planning board divided into two main sections: **MARKETING** and **GRAPHIC DESIGN**. Each section is further divided into **IN PROGRESS** and **DONE** columns. Tasks are written on sticky notes and include names of team members and time allocations. For example, in Marketing, tasks include 'SET UP A MAILING LIST (CAMPAIGN)' by Corinne (1d) and 'CONTACT THE JOURNALISTS' by Corinne (2d). In Graphic Design, tasks include 'CREATE USER PROFILE ICONS' by Jant (2d) and 'FORMAT THE USER PROFILE PAGE' by Alex (3d). A central white box contains the text 'Plusieurs processus'. At the bottom, there are sections for 'WEEK OF' with dates like '2/6' and '2/13', and more task notes. A red arrow points from the 'Planning des équipes' header to the board. A black arrow points from the 'Macro planning' header to the top of the board.

MARKETING

IN PROGRESS

- SET UP A MAILING LIST (CAMPAIGN)
CORINNE 1d

DONE

- CONTACT THE JOURNALISTS
CORINNE 2d
- WRITE PRESS RELEASE
CORINNE 2d 3d+
- WRITE TESTS CASES *PAYEMENT OF WINNINGS
SUSAN 3d 3d

GRAPHIC DESIGN

TO DO

- FORMAT THE USER PROFILE PAGE
ALEX 3d

IN PROGRESS

- CREATE USER PROFILE ICONS
JANT 2d

DONE

WEEK OF: 2/6

- CREATE ADMIN PAGE ICONS
JANT 2d
- CREATE ONLINE GUIDE ICONS
DAVID 5d

WEEK OF: 2/13

- FORMAT THE ADMIN PAGE
JANT 3d
- CREATE LOGO BANNER ADM
DAVID 5d
- FORMAT THE BANNER ADS
JANT 5d

Plusieurs processus

Outil collaboratif utilisé par chaque équipe pour gérer leur activité quotidienne et réagir immédiatement à tout obstacle.

Macro planning

Planning des équipes

Indicateurs de performance

Voir ensemble



Apprendre ensemble

Agir ensemble

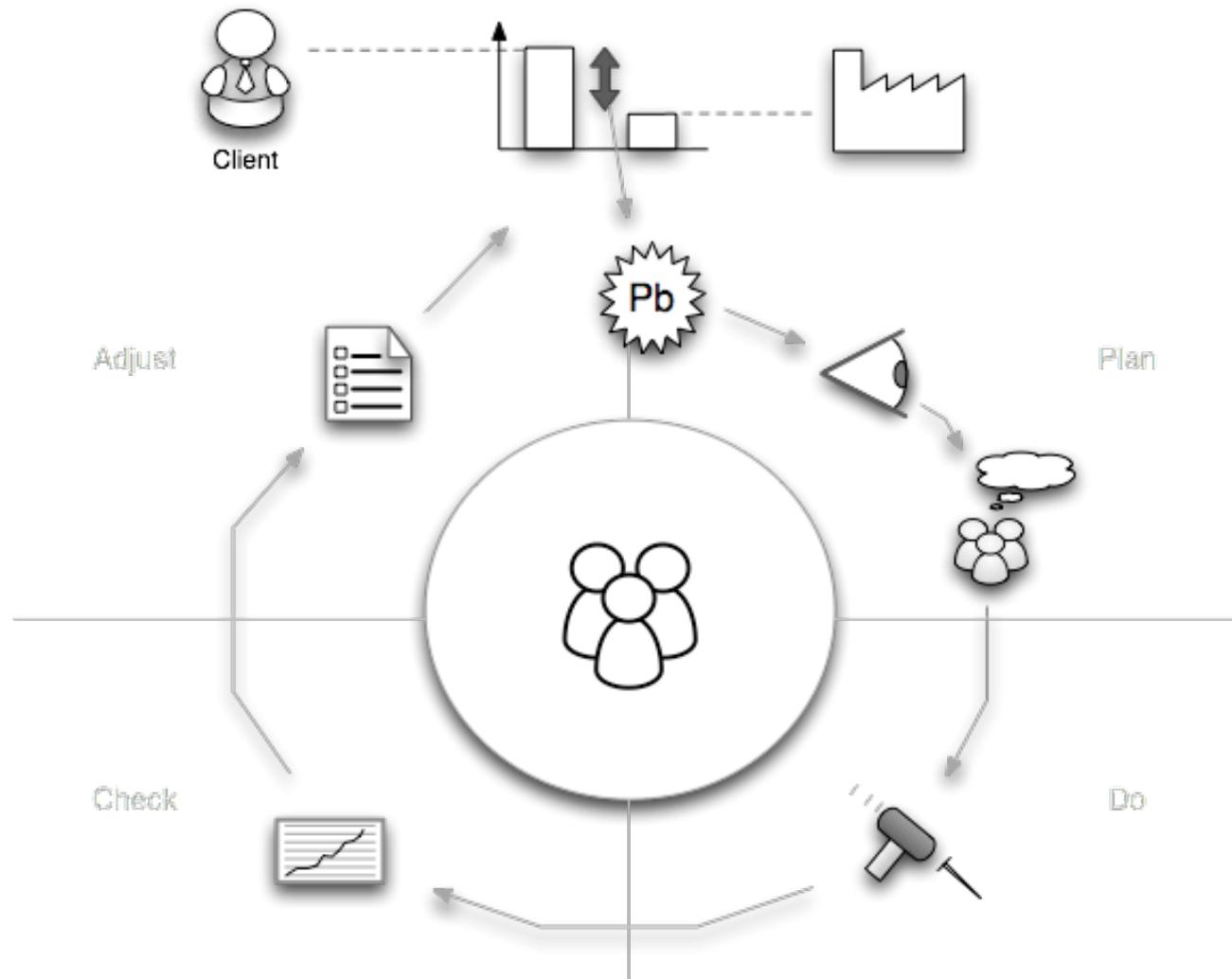
Résolution de problèmes

Produit cible

Voix du client

Objectifs du projet

Résolution de problèmes



Macro planning

Planning des équipes

Operae Partners
Operational Excellence

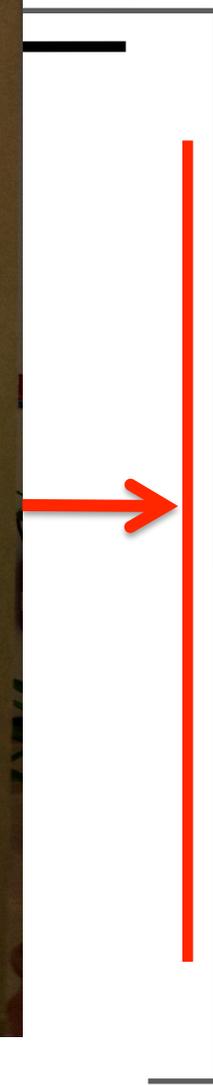
Team : Dream Team

Problem solving

ID & Date	Problems	Cause	Immediate			Permanent			Status
			Action	Resp & Date	Result	Action	Resp & Date	Result	
① 14 NOV	2 WEEKS LATE ON SPECIFICAT (MODULE "BETTING ON GAMES" (MARKETING))	INCOMPLETE DATA FROM 1 st FOCUS GROUP ↳ POOR FACILITATION	- SET UP NEW FOCUS GROUP - NEW FACILITATOR	14 NOV CORINNE	SPECIF- DONE BEFORE 25 NOV / OK	- CREATE STANDARD FOR ORGANIZING A FOCUS GROUP - CREATE A FACILITATOR STANDARD	15 DEC CORINNE	NEXT 2 DELIVERIES ACCEPTED / OK	●
② 14 NOV	2 WEEKS LATE ON STARTING DEVELOPMENT OF "BETTING ON GAMES" MODULE	FOCUS GROUP DELAY	BORROW 1 DEV FROM POKER TEAM FOR 1 WEEK	14 NOV AGATA	1 WEEK LATE INSTEAD OF 2 DELIVERIES NOK DEV NOT OPERATIONAL FAST ENOUGH	- CREATE STANDARD FOR NEW DEVELOPERS (REMIC INFRA, SQL)	5 Fev AGATA		●
③ 6 DEC	17 ANOMALIES IN "BETTING ON GAMES" MODULE - 7 REGRESSION - 10 NEW FEATURES DELIVERY	UNANTICIPATED COMPLEXITY OF THE "BETTING ON GAMES" MODULE ↳ INSUFFICIENT TESTS ↳ DESIGN DEPENDENCIES ↳ LACK OF KNOWLEDGE W/ CERTAIN PARTS OF THE TECHNICAL LIB	- HIRE EXPERT TO TRAIN TEAM - ASSIGN 1 DEV FULL TIME ON THE RESOLVING THE PROBLEMS	6 DEC YVES	17 ERRORS FIXED MODULE DELIVERED / OK	- ANTICIPATED TESTING FRONTWORK IN 1 MONTH - INTRODUCE REFLECTING TECHNIQUES	2 JAN PASCAL	REGRESSION UPON OTHER NEXT 3 DELIVERIES / NOK	●
④ 6 JAN	- DELIVERY OF "GAMES RESULT" MODULE REJECTED - DELIVERY OF NEXT MODULE (PAYMENT OF WINNINGS) DELAYED AT LEAST 1 WEEK	4 usability errors ↳ some not complete ↳ no go & see	1 DEV ON ERROR CORRECTION with 1 marketing person	6 JAN PASCAL	0 BUGS IN 1 WEEK NOK / OK 2 W	- Add 1 review gate half way thru the release (w/ITK) + 1 review gate	6 FEV PASCAL		●

⊕ PROBLEM IDENTIFIED
 ⊖ SOLUTION PROPOSED
 ⊙ SOLUTION TESTED
 ⦿ PROBLEM ELIMINATED

TPL-OPR-Problem Solving EN-120711-0.ppt



Résolution de problèmes

Voix du client

Objectifs du projet

Démarrer avec l'obeya

- Construire l'Obeya avec les personnes clef
- Mettre immédiatement les flash meeting en place
- Ecrire 1 problème par jour sur le mur
- Résoudre plusieurs problèmes par semaine

Macro planning

Planning des équipes

Indicateurs de performance

Voir ensemble

Résolution de problèmes



Apprendre ensemble

Agir ensemble

Produit cible

Voix du client

Objectifs du projet

Pour aller plus loin

Formation Obeya le 12 décembre à Bruxelles

<http://www.operapartners.fr/6093/master-class-piloter-projets-it-obeya/>