

FICHE REFLEXE

AGILITÉ ET TÉLÉTRAVAIL : COMMENT FAIRE ?

AUTEURS : SANDY EVERAERTS & PIERRE BERROCAL
CONTRIBUTEURS : FANNY ROLLAND & WISSEM BOUSSOUDA

L'OBLIGATION DE CONFINEMENT IMPOSÉE PAR L'ÉPIDÉMIE DU COVID-19 A RENDU OBLIGATOIRE LE TÉLÉTRAVAIL POUR QUELQUES MILLIONS DE SALARIÉS. CETTE NOUVELLE FAÇON D'OPÉRER AU SEIN DES ENTREPRISES, AU-DELÀ DES CONDITIONS MATÉRIELLES SPÉCIFIQUES, APPORTE AUSSI SON LOT DE CHALLENGES ET D'IMPACTS, NOTAMMENT POUR CELLES QUI TRAVAILLENT EN MÉTHODE AGILE.

La méthode Agile puise sa force des interactions en face à face des équipes colocalisées et des cérémonies pratiques. La distanciation sociale, qui se traduit opérationnellement par le travail à distance, requiert pour les entreprises et les collaborateurs de faire évoluer leurs pratiques projets, sans perdre les atouts de l'Agilité.

Afin de garder la dynamique collective tout au long de la période de confinement, nous recommandons de travailler sur quatre points fondamentaux qui permettent de pérenniser la méthode agile et ses rituels : la communication, les cérémonies, les outils et enfin le management.

UNE COMMUNICATION À DISTANCE HUMAINE ET EFFICACE

Communiquer efficacement à distance demande quelques règles de base acceptées par tous les participants. Ces règles simples vous permettront de vous assurer que vos réunions sont agréables et productives.

Voici quelques exemples.

- > Activez votre webcam. Au début, cela peut paraître déstabilisant, mais cela permet de rajouter le contact humain à une conversation ;
- > Le ton de la voix et les expressions du visage sont des éléments cruciaux pour créer et maintenir des interactions percutantes ;
- > Si vous n'êtes pas dans un environnement calme, assurez-vous d'utiliser la fonction « mute » (micro coupé) quand vous ne parlez pas. Vos collaborateurs auront du mal à vous comprendre et à parler si les bruits ambiants envahissent la conversation ;
- > Utilisez des micro-casques adaptés et cessez d'utiliser le micro de votre ordinateur afin

de pas avoir à répéter plusieurs fois chaque phrase, ni à être forcé d'arrêter d'écrire à cause des bruits du clavier ;

- > Connectez-vous à l'avance aux réunions, et ouvrez préalablement les outils de suivi de projet mis à votre disposition. Etant donné qu'il n'y a plus de support physique, chaque participant doit avoir le support digital sous les yeux dès le début ;
- > Validez un créneau horaire avec votre équipe pour les discussions bilatérales. Pendant cette période, par exemple de 9h à 12h, chaque membre de l'équipe doit pouvoir être joint à tout moment par vidéo ou téléphone. Il est impératif de garder ces moments pour les contacts directs avec votre équipe et vos collègues. Restez en ligne et communiquez souvent : vous ne les « dérangez » pas en leur posant une question via le chat. Vos interactions vont stimuler la créativité de toute l'équipe ;
- > N'hésitez pas à communiquer si vous devez faire une pause. La communication vidéo ne doit

pas être restreinte à l'échange d'informations sur les projets, l'aspect informel est important ;

- > Vous pouvez envoyer une charte des bonnes pratiques à tous vos utilisateurs, avec un manuel d'utilisation pour bien configurer les outils audios et vidéo.

RÉIMAGINER LES CÉRÉMONIES ET ADAPTER LES OUTILS

Le second défi de la collaboration à distance est d'avoir à la fois un suivi des projets qui soit efficace et de garder le rythme des projets gérés en Agile. Il faut continuer à faire des stand-ups, des sprints et des reviews. Ces cérémonies apportent de la valeur, et il n'est pas question de les supprimer. En plus d'avoir des outils de communication au point, il faut aussi avoir un outil digital adapté au contenu.

- > Pour les stand-ups, le plus simple est d'utiliser un outil de vidéo chat où vous aurez préalablement créé une salle virtuelle. Ce qui permettra à chaque participant de joindre la même salle à chaque stand-up. Pour cela, vous pouvez utiliser Skype, Teams, Starleaf ou Zoom par exemple.
- > Pour la gestion du backlog, du planning, des sprints et la définition de la vision et de la roadmap produit (story mapping), des outils tels que Kanban Board, JIRA, Service Now, Mural, Feature Map, Trello, TFS, permettront à votre équipe de suivre en direct la planification.

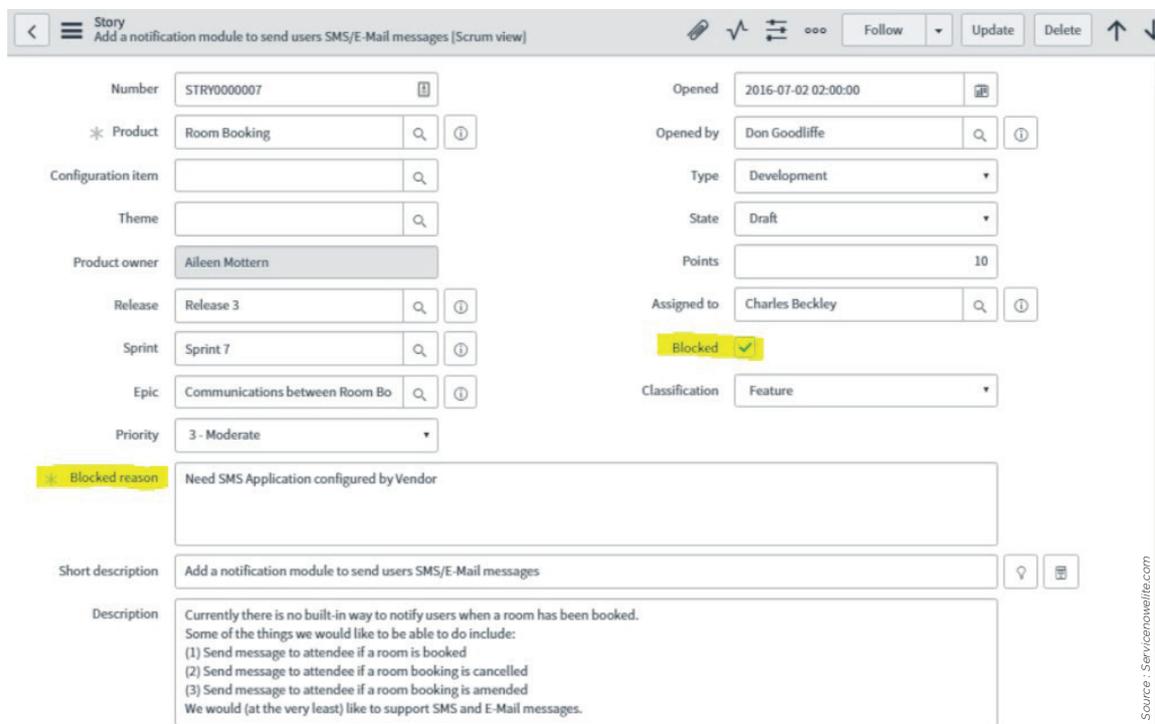
Quand vous avez décidé de l'outil, il faut transférer les données affichées sur les photos des "Obeya rooms" (Obeya provient du japonais et signifie « grande salle »), des "White boards" (surface brillante, généralement blanche pour faire des marquages non permanents) et des squads (un petit groupe de personnes ayant des livrables particuliers) dans les outils sélectionnés. Les meilleures options digitales pour recréer la dynamique de la collaboration dans un Obeya Room sont les outils interconnectés Teams ou

Microsoft Whiteboard qui permettent de travailler à distance en restant connecté, afin de lancer des idées, discuter et initier de la conception.

Ces outils digitaux peuvent être nouveaux pour certains collègues : il faudra donc prévoir une personne responsable de la présentation des outils, de la gestion des accès et qui organise une session de présentation avant la première cérémonie. Cette réunion fera le lien entre l'ancien et le nouveau système et permettra aussi le cas échéant de régler les soucis techniques.

Le télétravail exige de s'organiser d'une façon différente au niveau de la gestion des cérémonies agile, sur trois axes :

- > Premièrement, la taille des équipes recommandée dans Le manifeste Agile est la "Pizza Team". Cela fonctionne très bien physiquement, mais en video-call, les cérémonies sont parfois trop longues et il faut se concentrer davantage. Une solution est de passer à la « Mini Pizza Team » de 3 à 6 personnes : chacune de ces « Mini Pizza Team » s'occupe séparément de ses stories par sprint, et rapporte ses progrès sur l'outil de gestion du backlog.
- > Deuxièmement, la durée des cérémonies doit s'adapter au télétravail : il faut prévoir des pauses afin que les participants prennent tous une pause en même temps. Idéalement, un break de 10 minutes par heure, qui sera annoncé et planifié au début de la réunion. La longueur des cérémonies doit être aussi limitée pour permettre notamment de garder l'outil de suivi à jour. La durée de cette cérémonie est également liée à l'efficacité qui doit être augmentée en ne discutant avec la direction que des obstacles ou des « impediments ». Dans des outils tels que Service Now, cela peut être présenté numériquement en faisant apparaître les fonctionnalités ou les « features » comme bloquées dans la section dénommée « tableau de planification ». De cette façon, l'équipe apporte une vue d'ensemble très claire et compréhensible pour la Direction. (Voir ci-joint la capture d'écran)



> Troisièmement, la fréquence des sprints doit également être revue. La réussite d'un projet Agile est en grande partie liée à la qualité des livraisons et par conséquent à la collaboration des développeurs. En télétravail, les développeurs ne pourront plus interagir aussi naturellement qu'ils en avaient l'habitude. Il va falloir s'accorder pour modifier la longueur des sprints (si ces derniers avaient une durée excédant les 3 semaines). En réalisant des sprints plus courts, on pourra rapidement ajuster le mode opératoire et garantir la bonne continuité du projet et qualité du produit.

Concernant la typologie des cérémonies :

> La revue trimestrielle - ou les « quarterly business reviews » - qui se déroulait sur une journée, sera étalée en sessions de trois heures sur quatre jours ; le temps avant ou après la session étant disponible pour les échanges bilatéraux, et pour la mise à jour du backlog. De cette façon, le contenu discuté lors de ces sessions de planification reste digeste pour votre public et le taux de réussite en sera

amélioré. MIRO, MURAL et Feature Map sont les outils appropriés afin d'appliquer l'interaction et les modalités de l'animation des ateliers Agile, le brainstorming et la collaboration en ligne ainsi que la simplification du backlog.

> Le Planning Poker : une autre cérémonie qui peut se dérouler facilement de façon digitale est la cérémonie Planning Poker, qui est un moyen amusant et facile pour l'équipe de planifier et d'exécuter efficacement une session de planification de sprint. Cet outil Scrum en ligne gratuit (www.planningpoker.com) encourage la collaboration et la planification d'équipes agiles distribuées. Grâce à des discussions animées, l'équipe créera des estimations plus précises pour des sprints plus sains.

> La Rétrospective : la Rétrospective Agile Scrum peut être supportée par des outils comme FunRetro (<https://funretro.io/>) afin d'améliorer la productivité et l'efficacité de l'équipe tout au long du projet. Le fait de pouvoir faire un bilan à la fin de chaque sprint permet d'aller de l'avant et de ne pas retomber dans les erreurs déjà commises par le passé.

On conservera lors de ces cérémonies 3 pratiques habituelles :

1. la récupération des données via un Moodboard qui mesure les sentiments de l'équipe via 5 images ou smileys ;
2. l'identification des problèmes et des solutions via le questionnaire ORID : Objective - Reflective - Interpretive & Decisional ;
3. la définition du plan d'actions via le Starfish (sélections des actions à continuer, arrêter, faire plus ou moins souvent).

RÉUSSIR LE MANAGEMENT À DISTANCE

Pour les managers, le challenge est de « leader », de transmettre leur stratégie et d'aider leurs équipes à réaliser leurs tâches journalières, le tout sans être physiquement présent et dans un environnement incertain. Il est donc essentiel de maintenir une présence auprès des équipes pour maintenir la motivation et l'engagement. Les règles les plus importantes sont de :

Garder le contact au moyen d'une communication efficace et d'outils performants

Une stratégie efficace est de rendre la communication plus personnelle. Il est possible de le faire par messages sur l'outil intranet de l'entreprise ou encore d'installer un système de communication individuel, comme par exemple des webconférences sur Youtube Live, où les managers peuvent communiquer directement aux collaborateurs la progression des sujets et des réalisations. Recevoir des messages encourageants et de remerciements de la part de leur direction procure aux collaborateurs motivation et énergie afin de garantir la concentration sur le travail à livrer.

Faire confiance à vos équipes

La confiance permet de responsabiliser une équipe afin d'avancer et de travailler sans que le

leader soit présent. Une équipe unie qui se sent importante sera plus efficace. Dès que la confiance est acquise, le leader peut déléguer des tâches traduites en « user stories », afin de transformer de plus en plus dans des équipes auto-gérées.

Rester multi-connecté

Pendant cette période de télétravail, le manager est submergé d'informations de plusieurs canaux. Il doit essayer de structurer ce flux de communication et de prioriser. Pour ce faire, il peut donner des règles très claires à ses collègues :

- > utiliser les messages Skype, Slack, Team pour des messages courts et urgents et assez faciles à décrire ;
- > les appels pour les sujets complexes et urgents ;
- > les e-mails pour des messages informatifs, complexes ou moins urgents.

Il faut penser à communiquer clairement aux équipes qu'à l'occasion de l'envoi des invitations aux réunions, ils doivent faire une distinction entre : les réunions dans lesquelles vous, en tant que responsable, devez être présent pour prendre une décision, et celles pour lesquelles vous êtes ajouté en tant que participant à informer.

Recréer l'ambiance de la machine à café

Certaines équipes ont réalisés des "afterwork" par vidéo conférence (whereby.com par exemple). Ce sont des rendez-vous informels, qui permettent de renforcer la cohésion, et qui sont une occasion pour le management de garder un contact "presque physique" avec leurs équipes pendant cette période d'isolement social. C'est un moment de discussion à part où les collaborateurs partagent leurs retours d'expérience et où le manager doit appréhender les problèmes vécus.

REPRISE DE L'ACTIVITÉ

LA FIN DE LA CRISE SANITAIRE NE VOUDRA PAS DIRE RETOUR À UNE GESTION NORMALE ET SEULEMENT « PHYSIQUE » DES PROJETS AGILE. CE RETOUR VA PROBABLEMENT S'ÉTABLIR DE FAÇON PROGRESSIVE AVEC DES ADAPTATIONS À MENER :

RAFFINEMENT DES CÉRÉMONIES AGILES :

- > Comparer la vélocité ou la vitesse des échecs de projet avant et pendant le télétravail via Sprint Burn Down Charts (des graphiques montrant le nombre de user stories réalisées par sprint) dans une cérémonie Sprint Planning;
- > Passer à la cérémonie de Backlog Refinement afin d'affiner le contenu du Product Backlog et ainsi bien organiser les Sprint ;
- > Prévoir une cérémonie agile « Retrospective » pour évaluer le travail à distance pendant la crise. Noter les succès et les échecs, documenter les nouveaux processus et définir les points d'amélioration ;
- > Enfin, les cérémonies Agiles standards comme les Daily Stand-Ups, qui se passent maintenant de façon digitale, sont réunies de nouveau dans les salles Obeya physiques.

RÉÉVALUER LA PÉRENNITÉ DES NOUVEAUX SUPPORTS DIGITAUX :

- > Analyse des forces et des faiblesses pour décider quels outils peuvent être retenus ;
- > Conservation du support physique comme « les performance walls » dans les Obeya Rooms, ou l'outil digital de suivi correspondant;
- > Décision de supprimer les actions de suivi en double qui nécessitent des mises à jour physiques via les post-its et des outils en ligne simultanément.

MISE EN PLACE DES POINTS D'AMÉLIORATION :

- > Priorisation des points d'amélioration via le principe MOSCOW (une technique visant à prioriser des besoins ou des exigences en matière d'assistance à maîtrise d'ouvrage).

La méthode Agile a pour objectif de créer des organisations plus réactives, efficaces et performantes. Alors que les projets développés en méthode Agile semblaient devoir être particulièrement contraints par la généralisation du télétravail, ils apparaissent au contraire souvent solides et bien pilotés grâce aux ajustements favorisés par l'agilité.

Ces nouvelles pratiques mettent en avant le rôle primordial des infrastructures technologiques qui doivent être robustes et adaptables pour répondre à ces nouveaux enjeux.

Cette période pourra fournir beaucoup d'enseignements aux équipes agiles et à tous les responsables de projet qui auront su évoluer dans leurs pratiques et dans leur autonomie.

Square 
DONNER DU FUTUR AU TALENT

square-management.com
