**Comment maintenir une organisation en méthode agile avec des équipes à distance ?**

**De plus en plus présentes dans les entreprises françaises, les pratiques agiles doivent faire face depuis 2020 aux contraintes du télétravail massif. Un défi à surmonter pour les équipes décentralisées mais l'agilité puise sa force dans sa capacité à s'adapter en permanence.**

Mises à la portée de tous il y a 20 ans et connaissant un véritable essor en France depuis une dizaine d’années, les [méthodes agiles](https://www.journaldunet.fr/web-tech/guide-de-l-entreprise-digitale/1443838-methode-agile-definition-comparatif-et-avantages/) démontrent toujours davantage leur efficacité pour la productivité et la qualité, et pas seulement dans le développement informatique. Malgré des réticences encore tenaces, tous les services de l’entreprise s’y mettent, du marketing aux RH en passant par la comptabilité. Ce qui participe à l’homogénéisation des pratiques ainsi qu’au bien-être et à la motivation des équipes de collaborateurs, plus autonomes et au potentiel libéré.

De par leur organisation horizontale, où la hiérarchie laisse la place à la responsabilisation de chacun dans son rôle, avec l’objectif commun de s’adapter rapidement aux besoins changeants du client, ces méthodes misent avant tout leur réussite sur la bonne communication entre les membres de l’équipe. Les interactions et les individus doivent passer avant les processus et les outils, tel est en effet l’un des principes fondamentaux du Manifeste Agile de [Scrum](https://www.journaldunet.fr/web-tech/guide-de-l-entreprise-digitale/1443834-scrum-maitriser-le-framework-star-des-methodes-agiles/).

Cette doctrine s’applique plus naturellement lorsque les collaborateurs sont réunis dans un bureau commun, propice aux échanges, et c’est bien dans cette optique qu’elle a été pensée. Néanmoins, le propre des méthodes agiles est de laisser la porte ouverte aux solutions pour pouvoir s’adapter à toutes les situations, y compris quand l’équipe se décentralise en période de [télétravail](https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1200083-teletravail-obligatoire-definition/) majoritaire. Car c’est à l’agilité de s’adapter aux équipes, et non pas aux équipes de s’adapter à l’agilité.

L’avenir du travail se dessine probablement de manière hybride entre présentiel et distanciel. [Le Scrum master](https://www.journaldunet.fr/web-tech/guide-de-l-entreprise-digitale/1443834-scrum-maitriser-le-framework-star-des-methodes-agiles/#scrum-master), garant de la bonne application des pratiques agiles et que l’on peut comparer à un coach agile, doit donc adapter la méthodologie pour continuer à faciliter les interactions et garantir l’efficience de l’équipe. Pas si simple mais pas si compliqué non plus.

**La distance du télétravail complique les interactions**

L’open space, régulièrement décrié lorsqu’il est un prétexte à une supervision hiérarchique excessive, fait figure de meilleur ami des méthodes agiles, conçues pour favoriser les échanges au sein des équipes. Ce cadre méthodologique se nourrit des interactions entre individus grâce à la mise en place de rituels bien connus des adeptes, tels que [les Daily meetings](https://www.journaldunet.fr/web-tech/guide-de-l-entreprise-digitale/1443834-scrum-maitriser-le-framework-star-des-methodes-agiles/#daily-scrum-meeting), les Scrum poker ou [les rétrospectives](https://www.journaldunet.fr/web-tech/guide-de-l-entreprise-digitale/1443836-sprint-scrum/#sprint-retrospective) de fin de Sprint (phase de développement de 2 à 4 semaines).

La distance brise toutefois la spontanéité et l’émulsion créées par cette nomenclature, car même si les applications de [visioconférence](https://www.journaldunet.fr/web-tech/guide-de-l-entreprise-digitale/1505545-visioconference-gratuit-outils-tarifs-open-source/) sont bien pratiques (quand elles fonctionnent correctement), elles rendent les individus plus passifs, où chacun attend de pouvoir prendre la parole ou choisit de se placer en retrait. La communication non verbale (visage, gestuelle) est par ailleurs plus difficile à interpréter, d’autant plus lorsque les caméras sont désactivées, ce qui fait perdre en sincérité et en qualité d’échange. Une véritable problématique pour la réussite de la méthode.

Le télétravail a bien sûr des vertus salutaires et la plupart des collaborateurs se déclarent plus productifs dans cette situation. Du moins individuellement, car on sait que c’est pour le travail collaboratif que le bât blesse. La distanciation nuit à la fluidité des échanges et peuvent donc fortement influer sur la capacité de l’équipe à réagir face aux obstacles inhérents à toute conduite de projet. Le sentiment d’isolement des individus peut quant à lui avoir des conséquences sur leur bien-être, qui se répercute forcément sur la synergie de l’équipe.

Les enjeux du Scrum master va donc être de parvenir à maintenir en distanciel un niveau de productivité et de qualité des livrables équivalent à celui en présentiel, tout en consolidant la cohésion et l’harmonie de l’équipe.

**La communication demeure au centre de la méthode**

Maintenir un haut niveau de communication est essentiel pour s’assurer de la satisfaction et du moral des membres de l’équipe, conserver un climat de confiance et une positivité à toute épreuve. Ce qui demeure la clé de réussite du projet. Il faut donc saisir les opportunités de discussion individuelle et confidentielle avec chacun des collaborateurs, propices à l’échange et à la libération de la parole. Un exercice crucial pour faire face à l’isolement et au découragement, et donc détecter les signaux qui pourraient nuire au développement du projet.

Puisque les séances de visioconférence par Zoom, Teams, Meet et les autres, sont devenues le moyen privilégié des discussions à distance, il s’agit de le faire bien, en commençant par activer les caméras systématiquement. Plus les réunions en visio s’accumulent, plus la tentation de rester caché augmente, mais le contact visuel demeure pourtant primordial pour une qualité d’échange déjà suffisamment diminuée. Et que ceux qui ne se sentent pas à l’aise avec leur intérieur n’hésitent pas à utiliser les fonds visuels proposés par les applications pour un environnement plus neutre.

Par ailleurs, l’utilisation d’outils collaboratifs est particulièrement conseillée pour partager l’information et multiplier les interactions dans l’équipe, en complément du dialogue de vive voix.

**S’approprier et cultiver les méthodes agiles malgré la distance**

Le fonctionnement optimal des méthodes agiles reposant sur la qualité des interactions au sein de l’équipe, il convient de les maintenir et de les adapter à la situation. Hors de question de se passer des rapides Daily meetings chaque matin, et de manière générale des rituels instaurés auparavant, qu’il faut savoir conserver avec une cadence appropriée, comme le mur d’humeur où chacun décrit son humeur du jour sur un tableau blanc collaboratif.

Les Planning Poker indispensables avant la phase [de Sprint planning](https://www.journaldunet.fr/web-tech/guide-de-l-entreprise-digitale/1443836-sprint-scrum/#sprint-planning) peuvent et doivent également se pratiquer en ligne s’il n’y a pas d’autres solutions, tout comme les rétrospectives de fin de Sprint, en redoublant d’efforts pour encourager la participation de chacun.

Dans le cas délicat d’un projet qui démarre directement en ligne avec une équipe constituée qui ne se connait pas ou peu, il est pertinent d’organiser des serious games en ligne pour briser la glace. On peut citer l’Agile advocacy  qui permet de confronter les points de vue et de se questionner sur les méthodes agiles ou encore l’Agile burger quiz qui saura détendre l’atmosphère en s’inspirant du jeu télévisé.

Autant d’occasions pour le Scrum master d’encourager le maximum d’interactions au cours de ces ateliers et de jouer le rôle d’animateur prompte à mettre en valeur chaque participant.

**Ne jamais négliger les KPI et feedbacks**

Mesurer la portée et la réussite des actions menées reste le dernier pilier fondamental des méthodes agiles. Même avec une équipe à distance, chacun doit pouvoir accéder aux [traditionnels indicateurs quantitatifs (KPI)](https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-du-marketing/1198189-kpi-key-performance-indicator-marketing-definition-exemples-okr/) sur les objectifs atteints tels que le Burndown chart qui permet de constater les tâches complétées quotidiennement et ainsi mesurer la vélocité de l’équipe en temps réel. Une auto-évaluation de la bonne cadence de travail par l’équipe qui est essentiel pour détecter les points bloquants d’un projet.

La culture du feedback est elle aussi centrale dans la réussite des méthodes agiles, qu’il s’agisse des retours des collaborateurs qui aideront à maintenir une bonne motivation, mais aussi ceux des utilisateurs, parties prenantes et clients. La mise en place d’un système NPS (Net promoter score) permettra ainsi d’obtenir des notes de satisfaction et donc de s’assurer de la qualité des livrables, la distance n’ayant heureusement que peu d’influence sur cet indicateur.

Mettre en œuvre les méthodes agiles à l’heure du télétravail présente donc de nombreux défis mais aussi de réelles opportunités ouvrant la voie à une évolution des pratiques. Ce sont elles qui dessineront la gestion agile des projets de demain, pour des environnements toujours plus fluides, libres et porteurs de sens.

Source : https://www.journaldunet.com/solutions/dsi/1498427-comment-maintenir-une-organisation-en-methode-agile-avec-des-equipes-a-distance/